

MENADŽERSKE VJEŠTINE U SUVREMENOM POSLOVANJU

Majstorović, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:145:398442>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-25**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Mihaela Majstorović

**MENADŽERSKE VJEŠTINE U SUVREMENOM
POSLOVANJU**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Mihaela Majstorović

**MENADŽERSKE VJEŠTINE U SUVREMENOM
POSLOVANJU**

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010221719

e-mail: mmajstorovic@efos.hr

Mentor: Izv. prof.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study in Financial Management

Mihaela Majstorović

MANAGERIAL SKILLS IN MODERN BUSINESS

Final paper

Osijek, 2021.

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* (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:

JMBAG: 00102217194

OIB: 07357201079

e-mail za kontakt: mmajstorovic@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

Naslov rada: Menadžerske vještine u suvremenom poslovanju

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Mihaela Majstorović

Menadžerske vještine u suvremenom poslovanju

SAŽETAK

Završni rad „Menadžerske vještine u suvremenom poslovanju“ za fokus ima teorijsku podlogu koja obuhvaća područje menadžerskih vještina koje se mogu grupirati u pet primarnih kategorija: vodstvo, planiranje, strategija, komunikacija i organizacija.

U prvom poglavlju se govori o menadžmentu gdje se objašnjava uloga menadžera i definiranje istog, kao i vođenje. Menadžment se, ukratko, može definirati kao proces upravljanja i kontrole poslova, bez obzira na prirodu posla, vrsti posla o kojoj se govori, strukturi ili veličinu, a menadžer je osoba koja je odgovorna za dio poduzeća, odnosno upravlja tvrtkom.

Drugi dio završnog rada se odnosi na menadžerske vještine: osnovne i posebne. U osnovnim menadžerskim vještinama se obrađuju konceptualne, tehničke vještine i načini rada s ljudima. Posebne menadžerske vještine su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, te vođenje.

Zadnji dio završnog rada je analiza menadžerskih vještina u suvremenom poslovanju prema mišljenju njihovih zaposlenika koje za cilj ima istražiti koliko su obični zaposlenici zadovoljni menadžerskim vještinama u suvremenom poslovanju svojih nadređenih menadžera. Analiza je provedena putem ankete u kojoj je sudjelovalo 44 ispitanika koji su zaposleni u privatnom ili javnom sektoru. Ispitanici su u istraživanju ocjenjivali vještine svojih menadžera, kao i stupanj zadovoljstva s njihovim upravljanjem.

Cilj završnog rada je prikazati koje su to važne menadžerske vještine za suvremeno poslovanje, te u kojoj mjeri menadžeri posjeduju određene vještine.

Ključne riječi: menadžment, menadžerske vještine, suvremeno poslovanje

Managerial skills in modern business

ABSTRACT

The final paper "Managerial skills in modern business" focuses on a theoretical background that covers the area of managerial skills that can be grouped into five primary categories: leadership, planning, strategy, communication, and organization.

The first chapter talks about management and it explains the role of the management and leadership. Management, in short, can be defined as the process of managing and controlling business activities, regardless of the nature of the activities, the type of activities in question, the structure or size; and the manager is the person responsible for a part of the company.

The second part of the final paper deals with managerial skills: basic and special. Basic managerial skills deal with conceptual, technical skills and ways of working with people. Special managerial skills are planning, organizing, managing human resource, and leadership.

The last part of the final paper is an analysis of managerial skills in modern businesses according to the opinion of their employees. It aims to investigate how satisfied ordinary employees are with managerial skills in modern business of their superior managers. The analysis was conducted through a survey in which 44 respondents employed in the private or public sector participated. Respondents in the survey rated the skills of their managers as well as the degree of satisfaction with their management.

The aim of the final paper is to show what are the important managerial skills for modern business, and the extent to which managers possess certain skills.

Keywords: management, managerial skills, modern business

SADRŽAJ

1.	Uvod.....	1
2.	Metodologija rada	2
3.	Menadžment	3
	3. 1. <i>Tko je menadžer?.....</i>	3
	3. 2. <i>Vođenje, vođa i njegove osobine</i>	4
4.	Menadžerske vještine	6
4. 1.	Osnovne menadžerske vještine.....	7
	4.1.1. <i>Konceptualne vještine</i>	7
	4.1.2. <i>Tehničke vještine</i>	7
	4.1.3. <i>Vještine rada s ljudima</i>	8
	4.1.4. <i>Vještine oblikovanja.....</i>	9
4. 2.	Posebne menadžerske vještine.....	9
	4.2.1. <i>Planiranje.....</i>	9
	4.2.2. <i>Organiziranje</i>	10
	4.2.3. <i>Upravljanje ljudskim potencijalima</i>	11
	4.2.4. <i>Vođenje.....</i>	12
	4.2.5. <i>Kontroliranje</i>	13
5.	Analiza menadžerskih vještina u suvremenom poslovanju prema mišljenju njihovih zaposlenika.....	14
	5.1. Rasprava o rezultatima ankete.....	22
6.	Zaključak	23
7.	Literatura.....	24
8.	Popis grafikona.....	25
9.	Popis tablica	26

1. Uvod

Menadžment je proces upravljanja i kontrole poslova, bez obzira na prirodu posla, vrstu, strukturu posla i veličinu posla, a menadžer je osoba koja je odgovorna za dio poduzeća, odnosno "upravlja" tvrtkom. Menadžeri mogu biti zaduženi za odjel i ljude koji u njemu rade. U nekim slučajevima menadžer je zadužen za cijelo poslovanje. Za menadžment je vrlo važno vođenje pa se u radu govori o vođenju koje se može definirati kao aktivnost upravljanja točnije podskup upravljanja, koja obuhvaća skupljanje i stvaranje novih ciljeva i poboljšavanje starih.

U četvrtom dijelu završnog rada se govori o menadžerskim vještinama koje se dijele na osnovne i posebne. Osnovne menadžerske vještine se dijele na konceptualne, tehničke, vještine rada s ljudima i vještine oblikovanja. Posebne menadžerske vještine se dijele na planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenju o vještinama kontroliranja.

Peto poglavlje završnog rada se odnosi na istraživanje koje za cilj ima istražiti koliko su obični zaposlenici zadovoljni menadžerskim vještinama u suvremenom poslovanju svojih nadređenih menadžera. Istraživanje je provedeno primarnom metodom prikupljanja podataka kroz anketu te je ispitano 44 zaposlenika. Prema provedenoj anketi može se zaključiti kako je menadžment u korištenom uzorku poprilično dobar, jer suma svih rezultata prikazuje veći stupanj zadovoljstva nego nezadovoljstva.

2. Metodologija rada

Završni rad „Menadžerske vještine u suvremenom poslovanju“ obrađuje prvenstveno sekundarne podatke uz pomoć raznovrsnih metoda poput induktivne metode koja prikazuje pojedinačne podatke ili definicije koje su sastavljene od više različitih i općih podataka, također je korištena deduktivna metoda, koja je omogućila poopćavanje podataka ili definicija koje su prikazane pojedinačno. Kroz završni rad se također prikazuju metode sinteze i analize koje su korištene pri definiranju i parafraziranju relevantnih izvora podataka kako bi se isti suzili ili proširili i detaljnije objasnili.

U empirijskom dijelu rada je napravljeno primarno istraživanje uz pomoć ankete gdje su prikupljeni podaci prema Likertovoj skali procjene gdje su ispitanici birali stupanj slaganja s tvrdnjama gdje ocjena 1 predstavlja „potpuno se ne slažem“, a ocjena 5 predstavlja „potpuno se slažem“.

Cilj završnog rada je prikazati menadžerske vještine u suvremenom poslovanju, a cilj primarnog istraživanja je saznati koliko su zaposlenici zadovoljni menadžerskim vještinama u suvremenom poslovanju svojih nadređenih menadžera.

3. Menadžment

Definicija menadžmenta, prema Jargoons (2018.) glasi: menadžment je proces upravljanja i kontrole poslova, bez obzira na prirodu posla, vrstu, strukturu posla i veličinu posla. Menadžment određuje čin stvaranja okruženja gdje se uspješno postižu ciljevi uz ugodnu radnu atmosferu kroz timski rad i djelotvornost u radu.

3. 1. *Tko je menadžer?*

Na različite načine te drukčijim epitetima se može definirati menadžer te njegova uloga u poslovnom procesu. U nastavku slijede definicije menadžera prema različitim autorima.

Menadžer, prema klasičnoj definiciji, je osoba koja obavlja zadatke putem drugih ljudi. Ljudi svakodnevno planiraju, upućuju, kontroliraju, zapošljavaju, delegiraju, dodjeljuju, organiziraju, motiviraju, discipliniraju, te rade bilo koje druge stvari koje su potrebne za rad menadžera kako bi kao i oni postigli vlastiti cilj, menadžer ima za cilj pomoći ljudima tj. zaposlenicima kako bi se ostvarili ciljevi tvrtke. (Caroselli, 2014, str. 1). Ova definicija najbolje opisuje segmente koji se odnose na menadžersko poslovanje. Također naglašava da menadžer obavlja poslove preko drugih ljudi.

Prema Buble „menadžer je osoba čiji primarni zadatci proizlaze iz procesa managementa - on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema nekim definicijama manager je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi – i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost (npr. štabni specijalisti).

Menadžer, dakle, ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da on sam izvršava sve te zadatke. Pritom on mora naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a u cilju porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istovremeno računa o svojoj društvenoj odgovornosti.“ (Buble, Management, 2000, str. 6) Ova definicija naglašava nadležnosti menadžera te njegov odnos s podređenima.

Menadžment (ili upravljanje) predstavlja proces dolaska do ciljeva uz pomoć ljudskih i organizacijskih resursa. Careto & Careto (2008, str. 7.) navodi kako autori navode da definicija menadžmenta mora imati sljedeća obilježja:

- „menadžment je proces povezanih aktivnosti“
- „uključuje i stavlja tržište na postizanje organizacijskih ciljeva“
- „Postiže te ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse“ (Careto & Careto, 2008, str. 7).

Kuka, E (2011.) navodi kako moderan menadžer brine o zanimanjima, interesima, znanju, potrebama ili željama svojih zaposlenika kako bi ih obrazovao i unaprijedio za bolje obavljanje poslovnih aktivnosti.

3. 2. Vođenje, vođa i njegove osobine

Često se miješaju pojmovi vođe i menadžera. Tko je zapravo vođa i što znači voditi?

Careto & Careto (2008, str. 352) navodi kako je vođenje navođenje ljudi na određena ponašanja u skladu sa postavljenim ciljem, ono je proces usmjeravanja na što brže i učinkovitije postizanje cilja.

Na primjer vođa može biti trener nogometne reprezentacije, koji usmjerava igrače na što bolju igru u nogometu te time ostvaruje željeno ponašanje prema cilju a to je pobjeda na utakmici sa što više ostvarenih golova. Voditi nije isto što i upravljati. Mnogi izvršni direktori ne shvaćaju razliku, pa svoje organizacijske dužnosti obavljaju u zabludi. Iako su neki menadžeri vođe i neki vođe menadžeri, vođenje i upravljanje nisu jedno te isto (Careto & Careto, 2008, str. 352).

Vođenje je podskup upravljanja, kao jedna od četiri primarne aktivnosti funkcije utjecaja. Upravljanje se usredotočuje na nebiheviistička pitanja, kao i na biheviistička pitanja. Upravljanje, također, predstavlja širi pojam od vođenja. (Careto & Careto, 2008, str. 352).

(Caroselli, 2014, str. 3) navodi kako je glavna razlika između vođe i menadžera u tome što menadžer vodi ka ostvarenju ciljeva, a vođa ka stvaranju novih ciljeva i smjernica za ostvarenje ciljeva koje će menadžment provoditi sa svojim timom. Prema Buble (2010) razlika između managera i vođe ima određenu važnost koja se može utvrditi sa dva pitanja koja glase: „mora li menadžer biti vođa?“ i „mora li vođa biti menadžer?“ Smatra se da menadžer mora biti i vođa, naročito ako je cilj menadžmenta postizanje ciljeva posredstvom drugih ljudi onda on mora biti jako dobar vođa, jer ne može uspjeti u zadatku bez sposobnosti vođenja. S obzirom da vodstvo nije isto što i menadžment, nego je njegov sastavni dio, vođa ne mora biti i menadžer jer se vođa može osloniti na druge ljude (menadžere) koji će upravljati u njihovo ime.

Neke od osobina koje bi trebao imati dobar menadžer su:

- Prilagodljivost i fleksibilnost
- Hrabrost
- Odlučnost
- Odgovornost
- Utjecajnost

4. Menadžerske vještine

Buble (2010) smatra da bi menadžeri mogli uspješno obavljati svoje poslove moraju imati određena znanja i određene vještine, nije dovoljno da imaju samo osobnost menadžera. Time nije umanjeno značenje menadžerove osobnosti u njihovom uspješnom vođenju poduzeća; potrebno je istaknuti kako menadžeri imaju znanja i vještine bez kojih je nemoguće odraditi dobar menadžerski posao. Menadžeri moraju znati primijeniti znanje, usavršavati se i razvijati svoje znanje. Razinu uspješnosti menadžerove sposobnosti određuje njegov tim ljudi i svaki pojedinac kojim on upravlja. Stoga nije nimalo lako biti dobar menadžer jer se trebaju posjedovati određene kompetencije koje zahtijevaju dugogodišnje iskustvo te neprestano usavršavanje.

Moss (2018.) navodi kako je biti menadžer težak posao, ali biti odličan još je teže. Potreban je niz znanja i vještina koje za rješavanje različitih problema ljudi, zadataka i poslovnih potreba. Buble (2010.) govori o istraživanjima koja pokazuju kako su podučavanja koja su usmjerena na menadžerske vještine kao što su npr. podučavanje u vođenju, komuniciranju i odgovornom ponašanju dovode do boljih rezultata. To je navelo brojna poduzeća da svake godine, za razvoj programa kojima će unaprijediti menadžerske vještine, izdvoje milijunske iznose. Programi za razvoj sposobnosti i vještina menadžera ne mogu stvoriti visoko efektivnog menadžera iz kompetentnog menadžera, ali ga mogu dodatno naučiti. Ti programi mogu pridonijeti da se postignu bolji rezultati kako bi se unaprijedile menadžerske sposobnosti, odnosno povećala menadžerska efikasnost. Uz formalno obrazovanje koje je menadžer stekao treba uložiti u puno neformalnih edukacija na kojima će usavršiti svoja znanja i sposobnosti te postati bolji menadžer.

Buble (2010) govori kako je menadžerski posao kompleksan i sadržajan. Menadžment obavlja razne aktivnosti unutar svojih funkcija, stoga su mu potrebne vještine za obavljanje posla ili upravljanje, gdje se podrazumijevaju specifične sposobnosti koje obuhvaćaju informacije, određena znanja, prirodni dar ili dosadašnje iskustvo. Određeni teoretičari smatraju da menadžment treba imati puno vještina, autor ih sažima u dvije osnovne skupine:

- „osnovne menadžerske vještine“
- „posebne menadžerske vještine“

Spajanjem osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta izvodi se mnogo pojedinačnih vještina koje su od ključnog značenja za uspjeh menadžera.

4. 1. Osnovne menadžerske vještine

Svaki menadžer treba imati određene osnovne vještine kako bi uspješno vodio poduzeće. Postoje temeljne četiri vještine koje odlikuju svakog dobrog menadžera, a to su: konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja.

4.1.1. Konceptualne vještine

Prema Buble (2010) vještine koje predstavljaju sposobnost promatranja poduzeća kao cjeline su konceptualne. Uz pomoć tih vještina se prepoznaju određeni elementi u određenim situacijama kako bi se razumjeli odnosi. Konceptualne vještine obuhvaćaju sposobnost promišljanja, analiziranja situacija i informacija te buduća planiranja. Menadžer treba biti sposoban uvidjeti položaj poduzeća kao cjeline i njegove grane. Nadalje se od menadžera zahtjeva strateško mišljenje, koje obuhvaća široki horizont u pogledu na vrijeme i prostor.

Konceptualne vještine također govore da menadžer ima sposobnost analize složenih situacija i razumijevanja elemenata za bolje i lakše donošenje odluke. Ove vještine su potrebne za sve razine menadžmenta, naročito za vrhovnog menadžera koji mora percipirati okolinu i razviti koncept djelovanja koji je globalno prihvatljiv. Menadžer treba imati cijelu sliku i predodžbu poslovanja poduzeća. Ne treba biti usmjeren samo na svoj dio posla, nego treba misliti na sve zaposlenike te ih usmjeravati da oni obavljaju svoj dio posla uspješno. Menadžer mora dobro poznavati način poslovanja svojih podređenih kako bih mogao bih mogao rješavati složene probleme.

4.1.2. Tehničke vještine

Tehničke vještine pripadaju skupini osnovnih menadžerskih vještina. Tehničke vještine su vještine koje uključuju sposobnost menadžera da primjeni specijalistička znanja i dosadašnja iskustva na tehnike i postupke vezane uz posao. Primjeri tih vještina su strojarstvo, računalno programiranje te računovodstvo. Tehničke su vještine većinom vezane uz rad sa „stvarima“ – procesima ili predmetima (Careto & Careto, 2008, str. 16).

Buble (2010) navodi kako se tehničke vještine očituju u prepoznavanju i savladavanju specifičnih zadataka u poduzeću koja se odnose na određena zanimanja. Ova vrsta vještina menadžerima omogućuje primjenu specifičnih iskustava i znanja kako bi uskladili tehnike za rješavanje određenih problema. Menadžer moraju imati znanje, posjedovati određene tehnike i alate kako bi odradili zadatke, a tehničke vještine baš to uključuju, specifična znanja,

sposobnost analize, uporabu alata i tehnika na kompetentan način kako bi se riješili određeni problemi nekog područja poslovanja za koje je zadužen menadžer. Menadžeri koji se nalaze na vrhu piramide, tehničke vještine obuhvaćaju poznavanje procesa organizacije, za srednje menadžere obuhvaćaju specijalizirana znanja potrebna za rad određenih sektora (marketinga, financija, proizvodnje i sl.) za menadžere na najnižim razinama su tehničke vještine također ključne jer baš ove vještine i oblikuju dobrog menadžera. Tehničke vještine najviše oduzimaju vremena najnižoj razini menadžmenta.

4.1.3. Vještine rada s ljudima

Moss (2018.) navodi kako je najvažnija vještina upravljanja, sposobnost izgradnje dobrih odnosa s ljudima na svim razinama. Vještine rada s ljudima ili interpersonalne vještine su također jedne od primarnih vještina menadžera.

Buble (2010) navodi kako se vještine rada s ljudima odnose na sposobnost menadžera da radi učinkovito kao član tima, s drugima i uz pomoć drugih. Vještine rada s ljudima se iskazuju kroz odnose menadžera i zaposlenika, uključuju njegovu sposobnost motivacije, pomaganja, koordiniranja, vođenja, komuniciranja i rješavanja konflikata. Uz pomoć ovih vještina menadžer dopušta podređenima izražavanje i ohrabruje ih u poslovanju. Učinkoviti menadžeri su vođe koje upravljaju, olakšavaju rad, oni čak predstavljaju trenere ili odgojitelje. Oni grade uz pomoću ljudi. Efektivne vještine rada s ljudima omogućuju da menadžer pokrene energiju podređenih i da im pomogne u njihovoj promociji.

(Careto & Careto, 2008, str. 421) navodi kako je povjerenje je ključan sastojak uspješnosti svakog tima, kao i pouzdanost ili poštovanje. Menadžer treba imati izvrsne vještine rada s ljudima te efikasno upravljati svojim timom. Mora izgraditi iskren i kvalitetan odnos sa svojim timom kako bi njegovi podređeni stekli povjerenje. Kada postoji povjerenje u timu tada će tim sa zadovoljstvom raditi te biti puno efikasniji i produktivniji. Kada su zaposlenici zadovoljni to prepoznaju i kupci korištenjem kvalitetnih proizvoda ili usluga. Na primjer točno se vidi kada blagajnik u trgovini nije zadovoljan svojim radnim mjestom jer prenosi to nezadovoljstvo na kupce koji posjete trgovinu. Isto tako to može biti i frizer, građevinski radnik, konobar, tajnik... Kada zaposlenik nema povjerenja u svog nadređenog te postoji loša energija između zaposlenika to se na žalost odrazi i na poslovanje koje se radi čisto da se stvari odrade. Stoga je bitno da međuljudski odnosi budu na kvalitetnoj razini kako bi se posao obavio na najbolji mogući način, a samim time da se dobije zadovoljan kupac.

4.1.4. Vještine oblikovanja

Buble (2010) navodi kako vještine oblikovanja odražavaju sposobnost menadžera da oblikuje rješenje problema, na način od kojega će poduzeće imati najviše koristi. Od svih menadžera, posebno onih na višim razinama se zahtijeva reagiranje na probleme, kao i uočavanje istih. Menadžeri moraju znati artikulirati i generirati načine za rješavanje problema tako da vode računa o primjenjivosti rješenja. Menadžeri trebaju biti vrlo kreativne osobe kako bi mogle što bolje oblikovati rješenje problema.

4. 2. Posebne menadžerske vještine

Posebne menadžerske vještine se podijeljene na vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalom, vođenja te vještine kontroliranja.

4.2.1. Planiranje

Top menadžment najviše od svih razina menadžmenta provodi planirajući.

„Planiranje je proces određivanja načina na koje organizacija može stići kamo želi i što će učiniti da postigne svoje ciljeve. Formalnije rečeno, planiranje je sistematski razvoj programa kojima je cilj postići dogovorne poslovne ciljeve kroz proces analize, procjene i odabira među predviđenim mogućnostima. Planiranje je ključna menadžerska aktivnost neovisno o vrsti organizacije kojom se upravlja.“ (Careto & Careto, 2008, str. 134). Ova definicija naglašava da svaka organizacija treba provoditi planiranje kako bi postigla svoje ciljeve.

„Planiranje je primarna funkcija menadžmenta – ona koja prethodi i osnova je funkcija organiziranja, utjecaja i kontrole menadžmenta. Tek nakon što su menadžeri razvili svoje planove, mogu odrediti kako žele strukturirati svoju organizaciju, smjestiti ljude i uspostaviti organizacijske kontrole.“ (Careto & Careto, 2008, str. 135).

Iz ove definicije se zaključuje kako prije svake poslovne aktivnosti se treba provesti planiranje. Nakon što se provede planiranje mogu se provesti iduće aktivnosti poput organizacije i kontrole.

Snažan program planiranja daje mnoge koristi. Dakle, prije svega pomaže menadžerima kako bi se usredotočili na budućnost. Oni moraju gledati dalje od svakodnevnih, sitnih, problema kako bi predvidjeli situacije s kojima bi se mogli suočiti u budućnosti. Drugo, programi

razumnog planiranja poboljšava koordinaciju odluka. Treće, planiranje naglašava organizacijske ciljeve. Organizacijski ciljevi su početne točke za planiranje i zato se menadžere neprestano podsjeća na cilj koji njihova organizacija točno želi postići (Careto & Careto, 2008, str. 135).

Prema Buble (2010) planiranje je metoda koja pomaže pri rješavanju jaza između trenutnog položaja poduzeća i položaja na kojem poduzeće želi biti u budućnosti. Da bi se ostvarili svi željeni zadatci, menadžment treba vladati specifičnim vještinama od koji su osnovne ove:

- Skeniranje okoline
- Postavljanje usmjerenja
- Predviđanje
- Formuliranje i implementacija strategije
- Izrada planova
- Kreativno rješavanje problema
- Donošenje odluka

4.2.2. Organiziranje

Prema Buble (2010) organiziranje je produžetak planiranja. Menadžment ima zadatak za izbora odgovarajuće organizacijske strukture, pravog sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. To je vrlo složen zadatak s obzirom na to da izbori ovisi o nizu činitelja. Organizacija poduzeća se treba stalno unaprjeđivati. Menadžment je odgovoran za „dizajniranje i redizajniranje organizacijske strukture“, a što, uz ostalo, obuhvaća definicije zadataka i određivanje odgovornosti i mjesta donošenja odluke unutar poduzeća. Menadžeri moraju imati skup vještina kako bi mogli efektivno obavljati kompleksne zadatke. Postoje četiri elementa vještina:

- „Dijagnosticiranje organizacije“
- „Redizajniranje posla“
- „Oblikovanje organizacije“
- „Dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture“ (Buble, 2010)

Samuel i Trevis Certo (2008) smatraju da su dva važna sastojka organizacijskog usmjerenja, a to su misija i organizacijski ciljevi. Prvi čin formiranja organizacijskog usmjerenja je organizacijska misija. Ona predstavlja svrhu zašto organizacija postoji. Organizacijska misija

sadrži informacije poput vrsta proizvoda ili usluga koje se proizvode te tko su potencijalni potrošači. Organizacijska misija se bazira na temeljitoj analizi informacija prikupljenih analizom okoline. Misija organizacije je vrlo važna za organizaciju jer pomaže menadžmentu povećati uspjeh organizacije. Drugi sastojak organizacijskog usmjerenja su organizacijski ciljevi. Organizacijski ciljevi se mogu definirati kao krajnje točke prema kojima je usmjeren otvoreni sustav upravljanja. Pravilna strategija menadžmenta održava organizacijsku svrhu i ciljeve. U dobro organiziranom poduzeću se efikasnije troši vrijeme te se zaposlenici lakše snalaze u obavljanju svog posla.

4.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Kada govorimo o ljudima, u obzir uzimamo stavove, vještine vođenja, komunikacijske vještine i sva ostala obilježja ljudskih potencijala u organizaciji; strukturni čimbenici su organizacijske kontrole, poput politika i postupaka, a tehnološki čimbenici su sve vrste opreme i procesa koji pomažu članovima organizacije u obavljanju posla (Careto & Careto, 2008, str. 303).

Ljudi su najvažniji faktor poslovanja stoga menadžer treba izdvojiti dosta vremena na upravljanje ljudskim potencijalom. „Da bi organizacija maksimizirala svoju efikasnost, odgovarajuće ljude potrebno je spojiti s odgovarajućom tehnologijom i strukturom.“ (Careto & Careto, 2008, str. 304)

Prema Bubleu (2010) upravljanje ljudskim potencijalom usmjereno je na 'materijalizaciju' organizacije poduzeća. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima jeste da se dodjele uloge određenim i konkretnim ljudima koji će ih znati obavljati na najbolji način. To se ostvaruje na način da se planira karijera, regrutiraju novi kadrovi, identificiraju raspoloživi kadrovi, radi promocija, osposobljavanje i usavršavanje te selekcija i profesionalna orijentacija. Planovi i organizacija poduzeća bi ostali samo projekt ako se ne bi realizirali zadatci upravljanja ljudskim potencijalima. To posebno vrijedi za dio upravljanja ljudskim potencijalima koji se odnosi na menadžerske kadrove. Menadžeri moraju vladati mnogim vještinama kako bi ostvarili ciljeve organizacije naročito iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, a ovo su neke osnovne:

- Regrutiranje
- Selekcija
- Podučavanje
- Procjena individualnih performansi

- Oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja

4.2.4. Vođenje

Vođenje se odnosi na fazu menadžmenta koja sve procese rada usmjerava na ostvarenje ciljeva. Vođenje se smatra interpersonalnim aspektom menadžmenta jer se radi o ulozi ljudi i problemima koji nastaju iz složenih karaktera. Potrebno je puno truda od strane menadžmenta kako bi se podređeni motivirali i inspirirali da obave akcije i odrade svoje zadatke sa najvećom mogućom kvalitetom. Od vođe se zahtijeva da zadovolji potrebe i želje svojih podređenih u smislu pravodobne motivacije, prilagođenog stila vođenja i efikasne komunikacije s ljudima.

Iz tog razloga menadžeri moraju ovladati vještinama od kojih su ove temeljne:

- „Formiranje visoko učinkovitih timova“
- „Motiviranje i razvoj suradnika“
- „Interpersonalne komunikacije“
- „Upravljanje konfliktima“
- „Opunomoćenje i delegiranje“
- „Gradnja povjerenja“
- „Pregovaranje“
- „Upravljanje vremenom“ (Buble, Menadžerske vještine, 2010, str. 8)

Prema S. Caretu i T. Caretu (2008) uspješni vođe imaju ove osobine:

- „Inteligenciju, uključujući sposobnost prosudbe i izražavanja“
- „Dobitni ci su stipendija i u prošlosti su bili uspješni sportaši“
- „Emocionalnu zrelost i stabilnost“
- „Na njih se može osloniti, uporni su i motivirani za stalna postignuća“
- „Društvenost i sposobnost prilagodbe različitim grupama“
- Želju za društvenim i gospodarskim položajem u društvu

„Vođe se u modernim organizacijama često nalaze u situacijama koje su se vođama u prošlosti rijetko događale. Od vođa se danas često traži da otpuštaju radnike kako bi se riješili viška i tako smanjili troškove rada, da reorganiziraju članove organizacije kako bi bili učinkoviti i efikasniji i da pokrenu programe čiji je cilj poboljšati opću kvalitetu poslovanja organizacije. Kao reakcija na ove nove situacije, organizacije često stavljaju naglasak na stilove vođenja koji se temelje na uključivanju zaposlenika i davanju slobode da svoje sposobnosti koriste kako

najbolje znaju i umiju. Takva se vrsta vođenja dramatično razlikuje od one koje se u organizacijama prakticiralo u prošlosti, a koja je u velikoj mjeri bila usredotočena na kontroliranje ljudi i radnog procesa.“ (Careto & Careto, 2008, str. 369)

Nakon vještina planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja slijedi vještina kontroliranja.

4.2.5. Kontroliranje

Buble (2010) navodi kako je „kontroliranje postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare.“ Da bi stvari išle prema planu menadžeri moraju osigurati kontinuirano praćenje na koji način se izvršavaju zadaci i u kom smjeru se dolazi do cilja. Mjerenje se vrši na način da se prati odstupanje ostvarenih i planiranih zadataka u određenom periodu. Menadžer mora primijetiti i reagirati na bilo kakva odstupanja kako bi radio u korak sa svojom funkcijom kontrole. Neke od funkcija kontrole su:

- „Financijska kontrola“
- „Kontrola marketinga“
- „Kontrolna operacija“
- „Kontrola ljudskih resursa“

Menadžerske vještine stječu se obrazovanjem na preddiplomskim i diplomskim studijima, kao i iskustvom u radu te različitim neformalnim edukacijama.

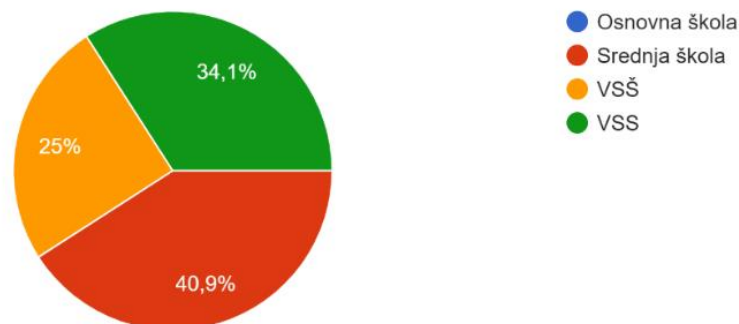
„Moderne organizacije postaju sve složenije i veće, pa složenijim postaje i problem kontrole u organizaciji. Budućim menadžerima stoga je potrebno aktivno znanje osnova funkcije kontrole.“ (Careto & Careto, 2008, str. 480)

5. Analiza menadžerskih vještina u suvremenom poslovanju prema mišljenju njihovih zaposlenika

U empirijskom dijelu cilj završnog rada je bio istražiti koliko su obični zaposlenici zadovoljni menadžerskim vještinama u suvremenom poslovanju svojih nadređenih menadžera. Istraživanje je provedeno primarnom metodom prikupljanja podataka kroz anketu te je ispitano 44 zaposlenika koji su najčešće u dvadesetim – tridesetim godinama. 52,3% ispitanika su ženskog roda što bi bilo 23 ispitanice i 21 ispitanik muškog roda. Zaposlenici koji su u privatnom sektoru najčešće rade u trgovini, banci ili restoranu, dok su ostali ispitanici koji su zaposleni u javnom sektoru, zaposleni u obrazovnim sustavima, MUP-u ili Fini.

Grafikon 1: Stupanj obrazovanja zaposlenika

Koji je Vaš stupanj obrazovanja?
44 odgovora



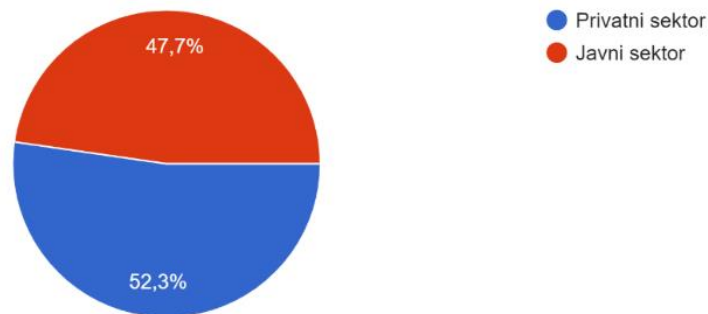
Izvor: Izrada autora

Grafikon 1 prikazuje stupanj obrazovanja zaposlenika prema kojima su analizirane menadžerske vještine u suvremenom poslovanju. Prema istraživanju 25% zaposlenika ima završenu višu stručnu spremu to je ujedano i najmanji broj ispitanika. Najviše ispitanika čak 40,9% ima završenu srednju školu, dok najmanje ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu.

Grafikon 2: Sektor rada zaposlenika

U kojem sektoru radite?

44 odgovora



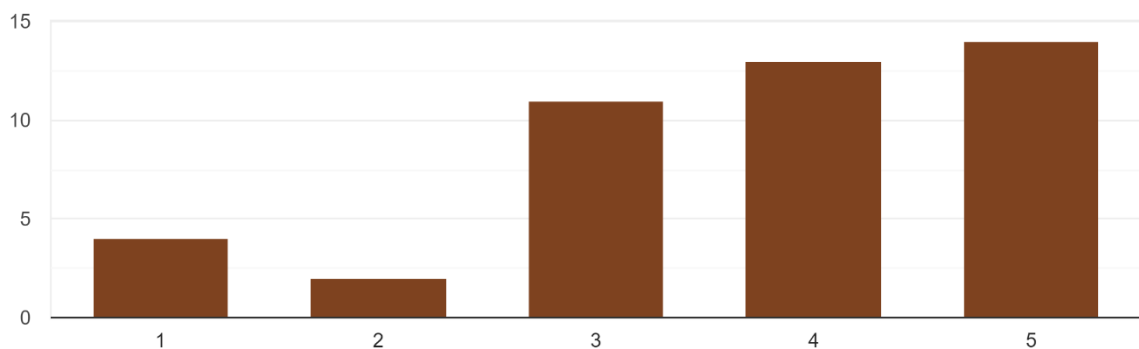
Izvor: Izrada autora

Grafikon 2 prikazuje kako podjednako ispitanih zaposlenika radi u privatnom i javnom sektoru. Njih 52,3% radi u privatnom sektoru, a ostatak 47,7% radi u javnom sektoru.

Grafikon 3: Ocjena sveukupnog rada menadžera

Koliko ste zadovoljni sa radom Vašeg menadžera?

44 odgovora



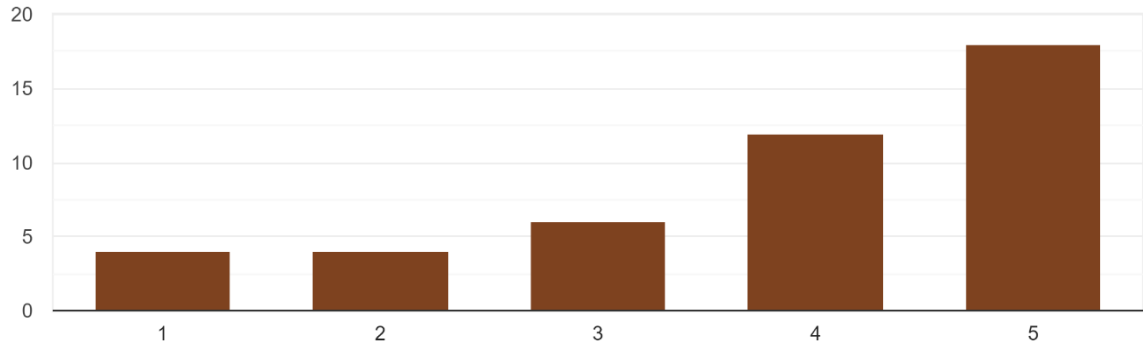
Izvor: Izrada autora

Prema podacima prikazanim Grafikonu 3, prosječna vrijednost zadovoljstva zaposlenika sa radom svojih menadžera je 3,80.

Grafikon 4: Koliko smatrate da je vaš menadžer odgovoran?

Koliko smatrate da je Vaš menadžer odgovoran?

44 odgovora



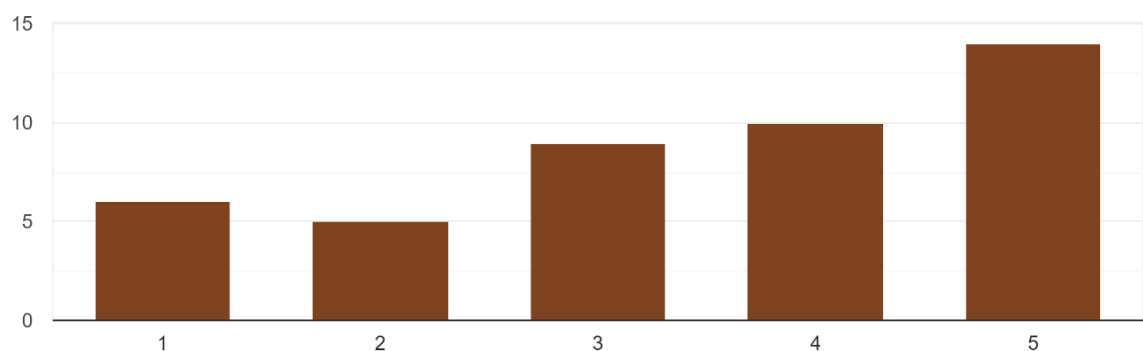
Izvor: Izrada autora

Grafikon 4 prikazuje odgovornost menadžera u određenim tvrtkama, te je 44 ispitanika u prosjeku procijenilo da su zadovoljni odgovornošću svog menadžera ocjenom 3,80. Što bi značilo da je više menadžera odgovorno prema radu.

Grafikon 5: Planiranje menadžera u tvrtkama

Koliko smatrate da je Vaš menadžer vješt u planiranju?

44 odgovora



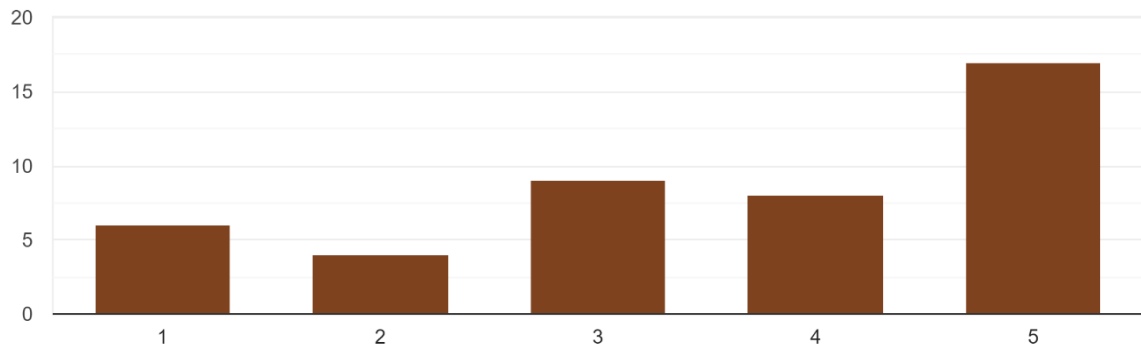
Izvor: Izrada autora

Grafikon 5 daje sliku zadovoljstva planiranja menadžera od strane zaposlenika. Naime, 44 ispitanika su prosječno zadovoljni vještinama planiranja ocjenom 3,41, što je nešto manja stopa zadovoljstva u odnosu na sami rad i odgovornost menadžera.

Grafikon 6: Organizacijske vještine menadžera

Koliko smatrate da Vaš menadžer posjeduje organizacijske sposobnosti?

44 odgovora



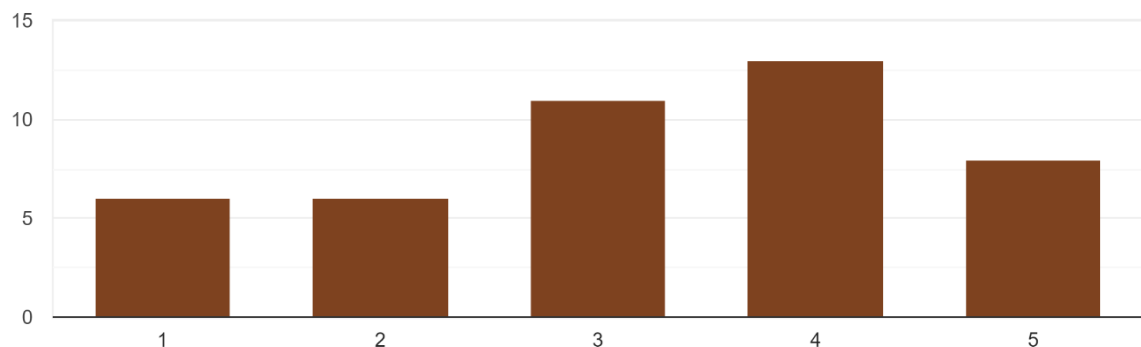
Izvor: Izrada autora

Organizacijske sposobnosti menadžera su ocjenjene prosječnom ocjenom 3,52 od strane ispitanika gdje se može zaključiti kako je, također, veći postotak zadovoljnih ispitanika s organizacijskim vještinama svojih menadžera.

Grafikon 7: Upravljanje ljudskim potencijalima

Koliko smatrate da Vaš menadžer dobro upravlja ljudskim potencijalima?

44 odgovora



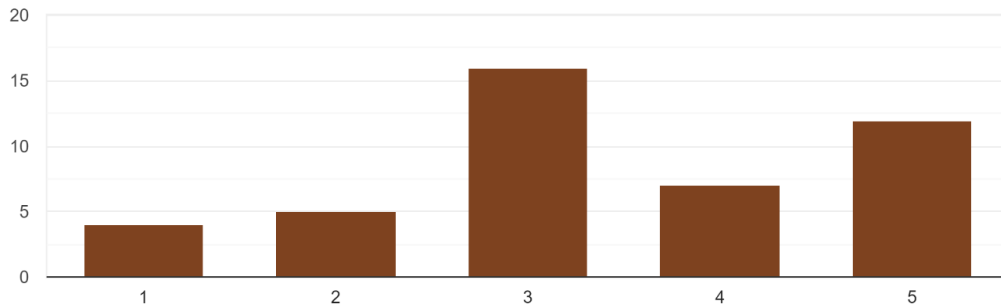
Izvor: Izrada autora

Upravljanje ljudskim potencijalima je najslabije ocjenjeno od strane ispitanika, ocjenom 3,11 što prikazuje kako ispitanici nisu najzadovoljniji na koji način se upravlja ljudskim

potencijalima tvrtke za koju rade, iako je to jedna od glavnih vještina koje bi trebao posjedovati menadžer.

Grafikon 8: Rješavanje problema

Koliko dobro Vaš menadžer uočava probleme te koliko brzo ih rješava?
44 odgovora

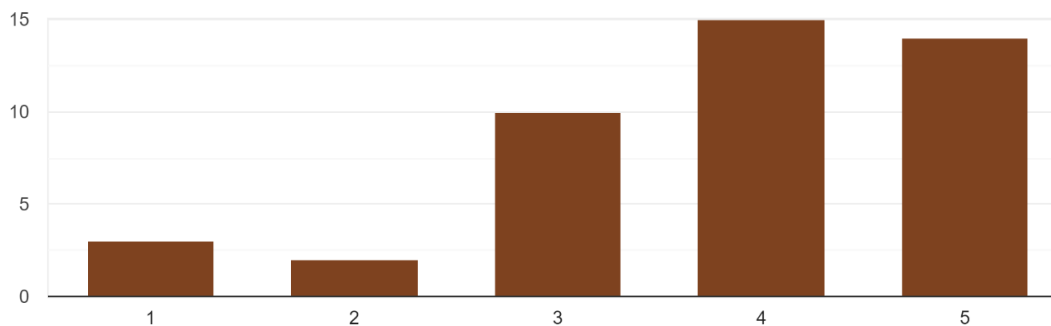


Izvor: Izrada autora

Grafikon 8 prikazuje stupanj uočavanja problema i efikasnosti rješavanja istih od strane menadžera tvrtke u kojoj su ispitanici zaposleni. Ispitanici su prosječno zadovoljni uočavanjem i rješavanjem problema od strane menadžera, prosječnom ocjenom 3,21.

Grafikon 9: Vještine vođenja

Ocijenite vještine vođenja poslovanja Vašeg menadžera.
44 odgovora



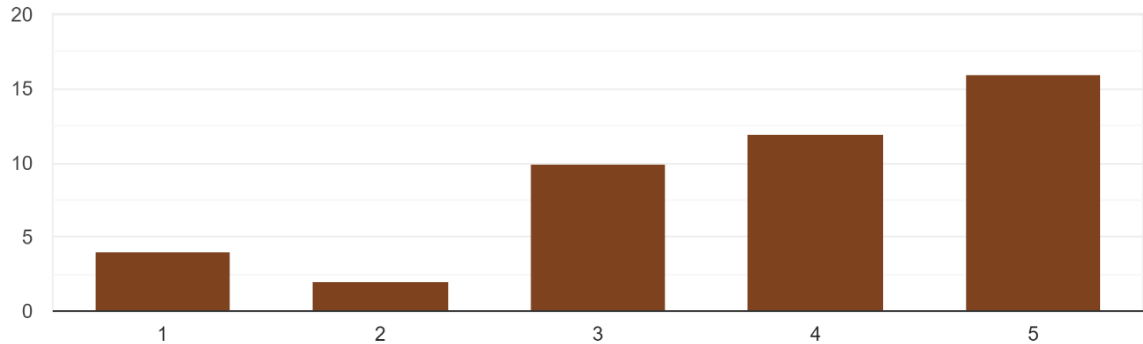
Izvor: Izrada autora

Grafikon 9 prikazuje zadovoljstvo vještinama vođenja menadžmenta u tvrtkama gdje su ispitanici zaposleni. Zaposlenici su većinski poprilično zadovoljni vještinama vođenja kod menadžera što potvrđuje srednja ocjena 3,80.

Grafikon 10: Prilagodba menadžera u vrijeme pandemije

Koliko dobro se Vaš menadžer prilagodio u vrijeme pandemije Korona virusa?

44 odgovora



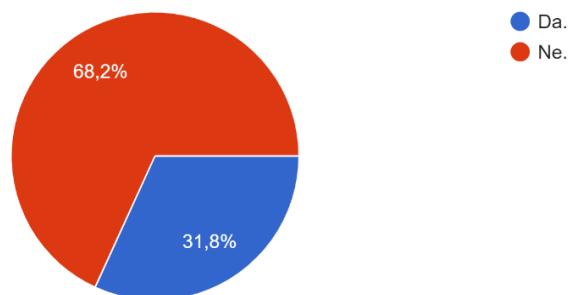
Izvor: Izrada autora

Grafikon 10 prikazuje stupanj zadovoljstva ispitanika po pitanju prilagodbe svoga menadžera u kriznoj situaciji, za vrijeme pandemije Korona virusa. Ispitanici su ocijenili kako su se menadžeri dobro snašli u kriznoj situaciji, te su isto ocijenili prosječnom ocjenom 3,73.

Grafikon 11: Promjena menadžera

Da možete bi li promijenili Vašeg menadžera?

44 odgovora



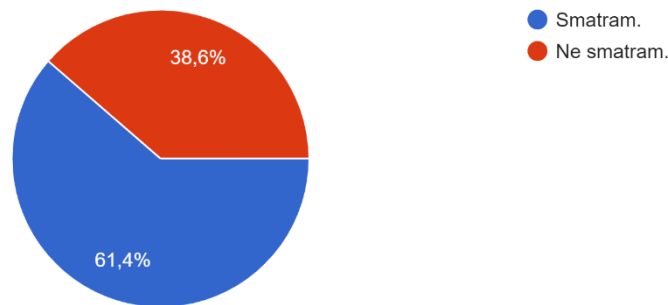
Izvor: Izrada autora

Grafikon 11 prikazuje kako 68% ispitanika ne bi promijenilo svog menadžera ukoliko bi imali mogućnost, a 32% ispitanika bi promijenilo svoga menadžera što i opravdava prethodne brojeke na skali slaganja.

Grafikon 12: Empatičnost i društvena osjetljivost

Smatrate li da je Vaš menadžer društveno osjetljiv i empatičan?

44 odgovora



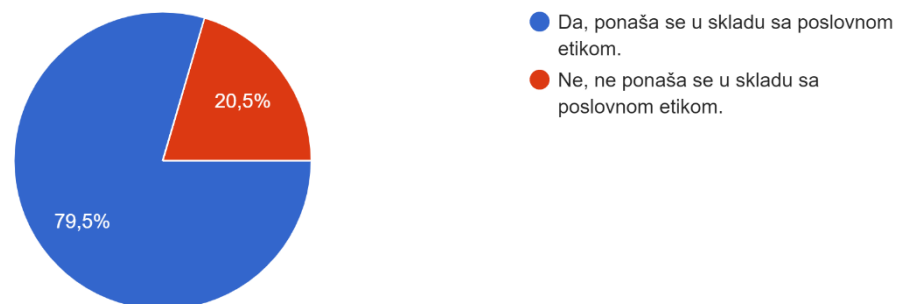
Izvor: Izrada autora

61% ispitanika smatra kako je njihov menadžer društveno osjetljiv i empatičan, kao što je vidljivo iz Grafikona 12, dok 39% ispitanika smatra kako njihov menadžer nije društveno osjetljiva i empatična osoba.

Grafikon 13: Poslovna etika menadžmenta

Smatrate li da se Vaš menadžer ponaša u skladu s poslovnom etikom?

44 odgovora



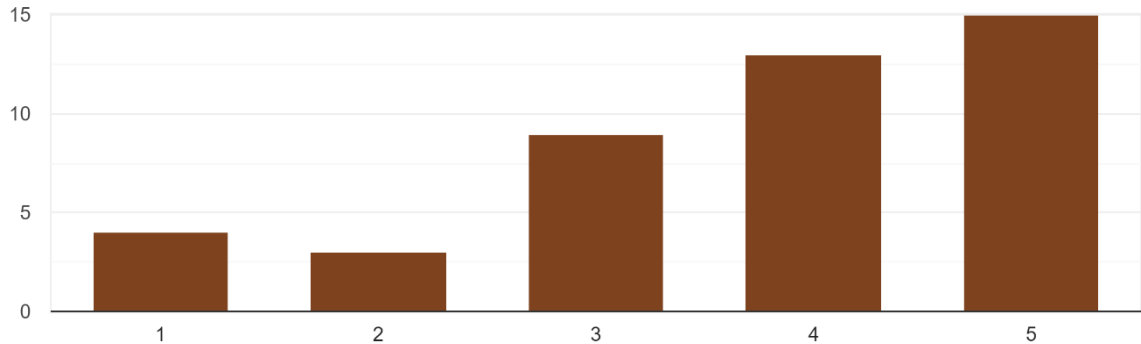
Izvor: Izrada autora

Grafikon 13 prikazuje kako 80% ispitanika smatra da se njihov menadžer ponaša u skladu s poslovnom etikom, a 20% ispitanika smatra kako se njihov menadžer ne ponaša u skladu sa poslovnom etikom.

Grafikon 14: Komunikacijske vještine menadžera

Ocijenite komunikacijske vještine Vašeg menadžera?

44 odgovora



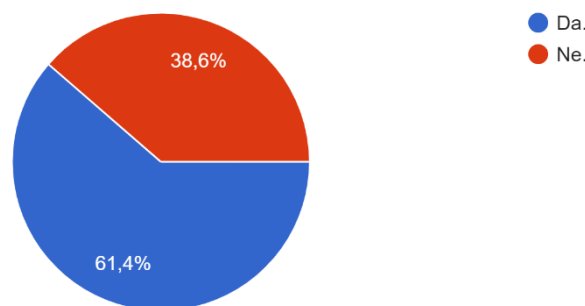
Izvor: Izrada autora

Grafikon 14 prikazuje ocjenu komunikacijskih vještina ispitanika za svog menadžera. Prosječna ocjena odgovora jeste 3,73 što bi značilo kako su ispitanici u prosjeku zadovoljni komunikacijskim vještinama svojih menadžera jer manji postotak ispitanika, njih 16% ili 7 ispitanika smatra da njihov menadžer ima nedovoljno razvijene komunikacijske vještine.

Grafikon 15: Motiviranost

Motivira li Vas menadžer na kvalitetniji rad?

44 odgovora



Izvor: Izrada autora

Grafikon 15 prikazuje kako 61% menadžera svoje zaposlenike motivira na kvalitetniji rad, dok 39% menadžera svoje ispitanike ne motivira na kvalitetniji rad.

5.1. Rasprava o rezultatima ankete

Istraživanje je provedeno primarnom metodom prikupljanja podataka kroz anketu te je ispitano 44 zaposlenika koji su najčešće u dvadesetim i tridesetim godinama. U uzorku su bile 23 ispitanice i 21 ispitanik. Ispitanici zaposleni u privatnom sektoru najčešće rade u trgovini, banci ili restoranu, dok su ostali ispitanici koji su zaposleni u javnom sektoru, zaposleni u obrazovnim sustavima, MUP-u ili Fini. U nastavku je prikazana Tablica 1 koja prikazuje srednju ocjenu za svako pitanje koje se odnosi na ponašanje menadžera u tvrtkama ispitanika.

Tablica 1: Srednja ocjena rada menadžera

PITANJE	SREDNJA OCJENA
1. Zadovoljstvo radom menadžera	3,80
2. Odgovornost menadžera	3,80
3. Planiranje menadžera	3,41
4. Organizacijske vještine	3,52
5. Upravljanje ljudskim potencijalima	3,11
6. Rješavanje problema	3,21
7. Vještine vođenja	3,80
8. Prilagodba menadžera u vrijeme pandemije	3,73
9. Komunikacijske vještine menadžera	3,73
UKUPNA OCJENA RADA MENADŽERA	3,57

Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo iz Tablice 1 srednja ocjena za sve elemente rada menadžera prema ocjeni ispitanika jeste 3,57 što je u prosjeku vrlo dobar rezultat s obzirom da su ocjene približno usklađene, s tim da su najbolje ocjenjene vještine vođenja, ukupni rad i odgovornost menadžera, a najslabije su ocjenjene vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Točnost ovih ocjena potvrđuje i pitanje „Da možete bi li promijenili Vašeg menadžera?“ na koje je 68% ispitanika odgovorilo „ne“, a 32% ispitanika s „da“.

6. Zaključak

Zahvaljujući svemu navedenom u završnom radu „Menadžerske vještine u suvremenom poslovanju“ može se zaključiti kako je menadžment ključan faktor svake organizacije ili tvrtke. Menadžer je osoba koja brine o zanimanjima, interesima, znanju, potrebama ili željama svojih zaposlenika kako bi ih obrazovao i unaprijedio za bolje obavljanje poslovnih aktivnosti.

Menadžer mora biti hrabar, odlučan, odgovoran, fleksibilan, prilagodljiv i utjecajan kako bi pravodobno mogao obavljati svoje svakodnevne zadatke u vođenju, kontroli, planiranju, organiziranju ili upravljanju ljudskim potencijalima.

U empirijskom dijelu završnog rada je napravljeno istraživanje na uzorku od 44 ispitanika, s nazivom Analiza menadžerskih vještina u suvremenom poslovanju prema mišljenju njihovih zaposlenika, koje za cilj ima istražiti koliko su obični zaposlenici zadovoljni menadžerskim vještinama u suvremenom poslovanju svojih nadređenih menadžera.

Ako se uzima prosjek svih analiziranih pitanja moguće je zaključiti kako je većina ispitanika koja zadovoljna sa ukupnim radom svog menadžera, kao i odgovornošću svog menadžera. Kod planiranja je veći broj nezadovoljstva ali i dalje prevladava zadovoljstvo menadžerovim planiranjem.

Ispitanici su također zadovoljni vještinama upravljanja ljudskim potencijalima, vještinama vođenja, prilagodbom u vrijeme pandemije Korona, što potvrđuje podatak da gotovo 70% ispitanika ne bi promijenilo svog menadžera ukoliko bi to bilo moguće, stoga se može zaključiti kako su ispitanici većinski ocijenili menadžment kao poprilično dobar, jer suma svih rezultata prikazuje veći stupanj zadovoljstva nego ne zadovoljstva i to prosječnom ocjenom 3,57.

Biti menadžer je težak posao, ali biti odličan još je teže. Potreban je niz znanja i vještina za rješavanje različitih problema ljudi, zadataka i poslovnih potreba. O težini i zadacima menadžera je razrađeno u radu gdje su objašnjene osnovne i posebne menadžerske vještine. U osnovne menadžerske vještine spadaju konceptualne, tehničke, vještine rada s ljudima i vještine oblikovanja. Posebne menadžerske vještine se dijele na planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, te vođenju i vještinama kontroliranja

7. Literatura

Knjige:

1. Požega, Ž. (2012) Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću (Human resource management – managing people and knowledge in the enterprise). Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
2. Šundalić, A. i Pavić, Ž. (2013). Uvod u metodologiju društvenih znanosti. Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
3. Weihrich, H., Koontz, H. (1994.): Menadžment. Mate, Zagreb
4. Marin Buble (2010.) Menadžerske vještine. Sinergija, Split
5. Marin Buble (2000.) Menadžment. Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
6. Samule, C. Careto, S. Careto, T. (2008.) Moderni menadžment 10. izdanje. Mate, Zagreb.

Znanstveni članci:

1. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011.): Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol 2 (2), 118-125 str.
2. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2.

Internet izvori:

1. Moss, D. (2018). The Top 10 Management Skills You Need. Dostupno na: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/book-blog/pages/the-top-10-management-skills-you-need.aspx> (Pristupljeno: 24.8.2021.)
2. Sutevski, D. (2009). Managerial Skills – 3 types of skills each manager will need. Dostupno na: <https://www.entrepreneurshipinbox.com/202/managerial-skills/> (Pristupljeno: 1.9.2021.)
3. Yargoons (2021). Management. Dostupno na: <https://businessjargons.com/management.html> (Pristupljeno: 2.9.2021.)

8. Popis grafikona

Grafikon 1: Stupanj obrazovanja zaposlenika.....	14
Grafikon 2: Sektor rada zaposlenika	15
Grafikon 3: Ocjena sveukupnog rada menadžera	15
Grafikon 4: Koliko smatrate da je vaš menadžer odgovoran?	15
Grafikon 5: Planiranje menadžera u tvrtkama.....	16
Grafikon 6: Organizacijske vještine menadžera.....	17
Grafikon 7: Upravljanje ljudskim potencijalima.....	17
Grafikon 8: Rješavanje problema.....	18
Grafikon 9: Vještine vođenja	18
Grafikon 10: Prilagodba menadžera u vrijeme pandemije.....	19
Grafikon 11: Promjena menadžera.....	19
Grafikon 12: Empatičnost i društvena osjetljivost	20
Grafikon 13: Poslovna etika menadžmenta.....	20
Grafikon 14: Komunikacijske vještine menadžera	21
Grafikon 15: Motiviranost.....	21

9. Popis tablica

Tablica 1: Srednja ocjena rada menadžera	22
--	----