

# Analiza menadžerskih vještina na primjeru poduzeća PSC Ferenčak

---

Ferenčak, Katarina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:835838>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-06**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 285/PIM/2021**

## **Analiza menadžerskih vještina na primjeru poduzeća PSC Ferenčak**

**Katarina Ferenčak, 3480/336**





# Sveučilište Sjever

Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 285/PIM/2021

## Analiza menadžerskih vještina na primjeru poduzeća PSC Ferenčak

**Student**

Katarina Ferenčak, 3480/336

**Mentor**

Joško Lozić, dr. sc.

Koprivnica, rujan 2021. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODIEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Katarina Ferenčak | JMBAG 3480/336

DATUM 13.09.2021. | KOLEGIJ Menadžment

NASLOV RADA Analiza menadžerskih vještina na primjeru poduzeća PSC Ferenčak

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Analysis of management skills on the example of the company PSC Ferenčak

MENTOR Joško Lozić | ZVANJE Docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

- doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva
- Dr.sc. Katerina Fotova Čiković, član povjerenstva
- doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor
- mr. Biljana Marković, pred., zamjenski član
- 

## Zadatak završnog rada

BROJ 285/PIM/2021

OPIS

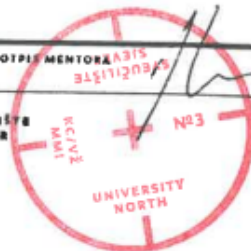
Kvalitetne menadžerske vještine temelj su za uspjeh svake organizacije. Menadžer koji usavršava svoja znanja i vještine sposoban je ostvariti organizacijske ciljeve s manje prepreka. Cilj je rada istražiti i definirati osnovne pojmove (menadžment, menadžer, vještine), zatim navesti koje su to razine menadžmenta, objasniti tko su učinkoviti menadžeri, detaljnije objasniti osnovne i posebne menadžerske vještine te od čega se one sastoje. Objasniti čime se tvrtka PSC Ferenčak bavi, opisati zadatke menadžera i strukturu organizacije. Poseban doprinos radu bit će rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika odnosno koliko su zaposlenici zadovoljni/ne zadovoljni menadžerom tvrtke i njegovim menadžerskim vještinama.

ZADATAK URUČEN

14.9.2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Na samom početku ovog završnog rada želim se zahvaliti svojem mentoru dr. sc. Jošku Loziću na ukazanom povjerenju, strpljenju i vođenju tijekom cijele izrade ovoga rada te onda korisnim savjetima.

Također, zahvale upućujem svim profesorima, asistentima i ostalom osoblju Sveučilišta Sjever.

Veliko hvala mojim roditeljima, sestrama i prijateljima koji su bili uz mene cijelo ovo školovanje, koji su me motivirali i ohrabivali kada je bilo najteže.

Zadnju zahvalu upućujem djelatnicima tvrtke PSC Ferenčak na ustupljenim podacima koji su bili od velike pomoći za izradu ovog rada.

## **Sažetak**

Današnja potreba za menadžerskim vještinama je veća nego prije. Do prije desetak godina to nije bilo tako. Za uspješnog menadžera nije dovoljno da zna samo konceptualna znanja i vještine, nego je postalo neophodno da znaju kako se ponašati u danoj situaciji te kako dobiti povratnu informaciju o učincima takvog ponašanja. Današnji menadžeri koriste sustave koji se razvijaju iz dana u dan, obrazuju se redovito, odlaze na seminare kako bi bili što uspješniji, nadograđuju svoja znanja i rade na sebi svakog dana. Tako su menadžerske vještine postale predmet istraživanja ovog završnog rada. Ciljevi ovog rada su sljedeći: istražiti pojam menadžment, menadžer te vještine u cjelini, utvrditi stavove zaposlenika o menadžerskim vještinama te istražiti jesu li zaposlenici zadovoljni menadžerskim vodstvom tvrtke PSC Ferenčak i što bih promijenili da se nađu na poziciji menadžera. Tvrtka PSC Ferenčak bavi se prodajom i servisom poljoprivrednih strojeva. Njena tradicija duga je punih 33 godine i drži do mišljenja svojih zaposlenika. Tako su empirijskom kvantitativnom metodom prikupljeni podaci o stavovima i zadovoljstvu zaposlenika o menadžerskim vještinama.

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

## **Summary**

Today's need for management skills is bigger than ever. But it wasn't so about 10 years ago. To be a successful manager it is not enough to possess only conceptual knowledge and skills, but it became crucial to know how to behave in given situation and how to get feedback about effects of such behavior. Today's managers are using systems which are developing from day to day, they educate themselves regularly, attend seminars so they can be more successful, they build their knowledge and work on themselves on daily basis. So it came to be that management skills became subject of research of this master thesis. Final goal of this master thesis is: to investigate term management, manager as well as management skills in whole, determine employees opinions about management skills and investigate if employees from company PSC Ferenčak are satisfied with their management leadership and what would they change if they would come to management position one day. PSC Ferenčak is a company that sells and provides repair services for agricultural machinery. It has 33 years long business tradition and cares about its employees opinions. With empirical quantitative method I have gathered information about employees opinions and satisfaction with management skills.

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



## **Popis korištenih kratica**

**PSC** – poslovno servisni centar

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
2.	DEFINIRANJE POJMOVA .....	2
2.2.	Razine menadžmenta.....	3
2.3.	Menadžer .....	4
2.3.1.	<i>Učinkoviti menadžer</i> .....	5
2.4.	Vještine.....	7
3.	MENADŽERSKE VJEŠTINE.....	8
3.1.	Važnost menadžerskih vještina .....	8
3.2.	Kategorije menadžerskih vještina .....	8
3.2.1.	<i>Osnovne menadžerske vještine</i> .....	9
3.2.2.	<i>Posebne menadžerske vještine</i> .....	11
4.	MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU TVRTKE PSC FERENČAK d.o.o. ...	16
4.1.	Osnovni podaci o poduzeću PSC Ferenčak d.o.o.....	16
4.2.	Organizacijska struktura poduzeća.....	21
4.3.	Menadžerske vještine u poduzeću PSC Ferenčak .....	22
5.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA .....	23
5.1.	Metodologija istraživanja .....	23
5.2.	Interpretacija rezultata .....	23
6.	Zaključak.....	31
7.	Literatura.....	33



# 1. UVOD

Ovaj završni rad bazira se na menadžerskim vještinama. Rad je sastoji od četiri ključne cjeline od kojih se prve dvije odnose na teorijski dio, a druge dvije na praktični dio.

Struktura samog rada započinje općim pojmovima o menadžmentu, menadžeru i vještinama. Tako se čitatelja prvo upoznaje s općim pojmovima i objašnjava tko je menadžer i koji su njegovi zadaci. Menadžer je osoba koja upravlja organizacijom koristeći se svojim znanjima i vještinama kako bi ostvario organizacijske ciljeve. Tako posao menadžera nije jednostavan i lak zadatak. Menadžer mora dobro poznavati svijet rada kako bi postao uspješan. Postoje organizacije svih mogućih veličina i vrsta, a na menadžeru je da pronađe način rada koji bi odgovarao toj organizaciji i ostvario organizacijske ciljeve na efikasan i učinkovit način. U današnjem svijetu organizacija mora znati brzo odgovoriti na dinamiku koja im nameće promjene, a to samo može uz vještog menadžera. Bit vođenja i upravljanja se temelji na djelotvornoj komunikaciji. Sve menadžerske vještine su podjednako važne ali bez dobre komunikacije nije moguće ostvariti ni jednu menadžersku vještinu. Komunikacija bi se trebala provoditi dvosmjerno i stalno, a ne s vrha na niže ni odozdo prema gore.

Nakon općeg teorijskog dijela upoznaje se čitatelja s tvrtkom PSC Ferenčak, djelatnostima s kojima je bavi i kojim svjetskim brendovima surađuje. Prikazuju se slike svih postojećih prodavaonica te se spominje jedna zanimljiva suradnja. Spominje se i objašnjava organizacijska struktura tvrtke.

Glavni predmet istraživanja ovog završnog rada odnosi se na menadžerske vještine na primjeru tvrtke PSC Ferenčak. Analiza donosi rezultate koliko su zaposlenici tvrtke zadovoljni/ne zadovoljni vodstvom menadžera, kako funkcionira komunikacija u poduzeću te što bi zaposlenici promijenili da se nađu na menadžerskoj poziciji.

Pri samom kraju završnog rada nalazi se zaključak koji povezuje sve navedene cjeline rada i ističu se one najbitnije informacije. Dane su i preporuke kako tvrtka PSC Ferenčak može pomoći svojim zaposlenicima kako bi bili zadovoljniji, motiviraniji i kako bi se poboljšala komunikacija u poduzeću.

Na samom kraju nalazi se popis literature, grafičkih prikaza, slika i tablica.

## 2. DEFINIRANJE POJMOVA

Činjenica da riječ „menadžment“ ima više različitih definicija dovodi do zaključka koliko je to složen i opširan pojam. Menadžment obuhvaća niz različitih zadataka, odnosno funkcija; planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima i kontrole. Jedna od definicija menadžmenta kaže da je to proces vođenja organizacije radi postizanja organizacijskih ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom organizacijskih resursa uz pomoć drugih ljudi.

Ovo poglavlje rada sadržavati će glavne pojmove menadžmenta. Kao što je sam pojam menadžmenta, menadžera, te menadžerskih vještina općenito.

### 2.1. Menadžment

Menadžment je svuda oko nas, u poduzećima i organizacijama kao funkcija koja koordinira ljudske napore da daju maksimalno od sebe i ostvare određene ciljeve koristeći se dostupnim resursima na efikasan i učinkovit način.

Koontz i Weihrich definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

To je osnovna definicija koja zahtijeva nadopune:

- Ljudi kao menadžeri izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja
- Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije
- Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama
- Cilj svih menadžera je stvoriti višak
- Upravljanje se bavi proizvodnošću; to pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

Menadžment se bavi ljudskim bićima, a prema Druckeru (2005:20), njegov je zadatak da osposobi ljude za zajednički rad, da svoje znanje učine djelotvornima, a svoje slabosti nevažnima. Prije svega to je organiziranje, a to je i razlog što je menadžment ključni, odlučujući činitelj. Skoro svi radimo za neku instituciju kojom se upravlja, veću ili manju, gospodarsku ili negospodarsku. O menadžmentu ovise naša sredstva za život. I naša sposobnost da pružimo doprinos društvu

također ovisi o menadžmentu organizacije za koju radimo, kao i našim kvalifikacijama, posvećenosti poslu i uloženom trudu.

„Menadžment je potreban svim vrstama i veličinama organizacija bez obzira na to kakav organizacijski oblik imaju. Bez njega ne mogu ni profitne ni neprofitne organizacije, a ni javne institucije i drugi oblici vladinih organizacija ne mogu bez upravljanja i rukovođenja. Jednako tako, menadžment je potreban na svim razinama organizacije. Pojam menadžmenta obično se povezuje za top menadžment koji upravlja organizacijama s vrha. Međutim, oni delegiraju zadatke na niže razine menadžmenta, gdje je opet neophodna menadžerska struktura koja će provoditi zadatke u rezultate. Ne postoji ni jedno područje organizacije koje može funkcionirati bez menadžmenta. Nalazimo ga u nabavi, proizvodnji i prodaji, ali i u dijelovima organizacije koji nisu izravno vezani za ostvarivanje profita kao što su računovodstvo, financije ili informatički odjel“ (Lozić, J., 2012:12).

## **2.2. Razine menadžmenta**

Razine menadžmenta možemo promatrati prema razinama odgovornosti i prema potrebnim znanjima i vještinama koje bi svaki menadžer trebao posjedovati na pojedinoj razini menadžmenta. S hijerarhijske razine menadžment prve crte okuplja najviše menadžera, dok idemo prema vrhu gdje ih je sve manje radi lakše kontrole i nadzora. Tako su vrhovnom menadžmentu najpotrebnija konceptualna znanja i vještine, menadžmentu srednje razine najviše su potrebna znanja o ljudima, dok su menadžmentu najniže razine najviše potrebna tehnička znanja.

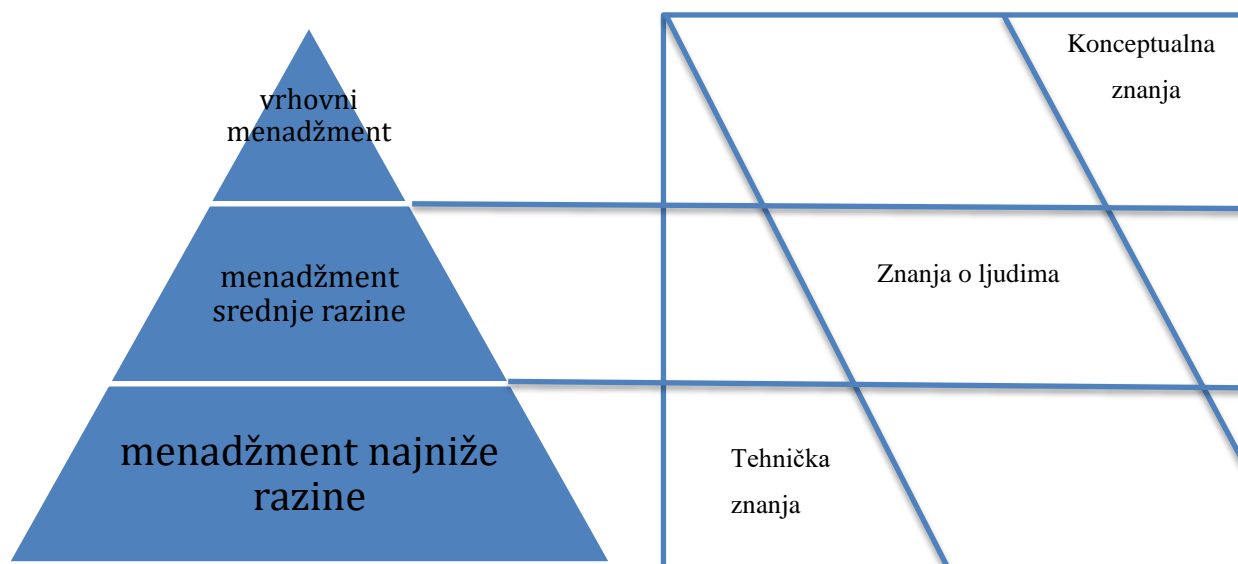
Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina:

1. Vrhovni menadžment (eng. Top management)
2. Menadžment na srednjoj razini (eng. Middle management)
3. Menadžment na prvoj razini (eng. Lower management) (Buble, M., 2006:10)

Vrhovni (top) menadžment – na vrhu top menadžment nalaze se menadžeri koji su odgovorni za funkcioniranje cijele organizacije. Jedna od najvažnijih uloga top menadžmenta je stvaranje vizije organizacije. Top menadžment zadužen je za planiranje, određivanje ciljeva, donošenje glavnih odluka, oblikovanje organizacijske kulture i slično.

Menadžment na srednjoj razini – nalazi se u sredini organizacijske strukture i zadužen je za funkcioniranje poslovnih jedinica i odjela. Također, zadužen je i za srednjoročno planiranje i ostvarivanje srednjoročnih ciljeva (Lozić, J., 2012:19). Kako ističe R. L. Katz, bitna zadaća menadžmenta srednje razine je da znaju kako komunicirati s ljudima, kako motivirati zaposlene, te kako s njima raditi da su zadovoljni na poslu i poslom kojeg obavljaju (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:5).

Menadžment prve crte – okuplja menadžere na najnižoj hijerarhijskoj razini koji su zaduženi za proizvodnju roba i usluga. Baziraju će najviše na tehnička znanja i vještine, tj. znanja struke. Menadžeri prve crte orijentirani su na kratak rok odnosno svakodnevne zadatke.



*Slika 1. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama*

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., & Pološki Vokić, N. (2008:4)

### 2.3. Menadžer

Menadžer može biti direktor, ravnatelj, poslovođa, upravitelj. Odnosno menadžer je osoba koja upravlja organizacijom koristeći se svojim sposobnostima, znanjima i vještinama sa svrhom da utječe na druge radi ostvarenja organizacijskih ciljeva.

„Menadžer (eng. manager), osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa (Enciklopedija.hr, n.d., url).“

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:3) navode: „Menadžeri moraju posjedovati određena znanja i vještine na svim razinama menadžmenta da bi mogli uspješno obavljati svoj posao. Time se ne želi umanjiti značenje osobnosti menadžera u njegovu poslovnom uspjehu, već se naprotiv, želi istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati uvjet bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer. Također, doda li se tome još poželjne osobine menadžera, njegov će uspjeh biti još veći“. Oni spominju i da bez obzira na menadžersku razinu, menadžer mora konstantno usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerske funkcije.“

Buble (2010:1) tvrdi: „...brojni menadžerovi zadaci koji se odnose na planiranje i donošenje odluka, organiziranje rada i poslovanja, angažiranje i vođenje ljudi, kontroliranje ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa definiraju kao proces rada s drugima i pomoću drugih radi ostvarenja organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Te zadatke menadžeri ostvaruju radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih kojima su direktno nadređeni i onih kojima nisu direktno nadređeni (npr. štabni specijalisti). Menadžeri, dakle ostvaruju svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da ih sve sami obavljaju. Pritom moraju naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istodobno računa o svojoj društvenoj odgovornosti.“

### **2.3.1. Učinkoviti menadžer**

Tko su zapravo učinkoviti menadžeri? Koja je njihova uloga?

Učinkoviti menadžeri prije svega trebali bi razumjeti organizaciju kojom upravljaju. Trebali bi znat uvoditi promjene koje budu djelotvorne i koje budu doprinijele boljitku organizacije. Isto tako trebali bi znati kako upravljati ljudima, kako ih motivirati i voditi.



Učinkoviti menadžer mora vladati različitim znanjima, odgovarati na brojne i složene zahtjeve, te mora biti sposoban realizirati različite strategije (Dujanić, 2007: 26).

Srića (2003) prema Dujanić (2007: 26) objašnjava da se složeni zadaci modernih menadžera mogu podijeliti u 12 cjelina (svaka uloga je duboko prožeta svim drugim ulogama i zajedno čine skladnu cjelinu):

- Menadžer strateg: utvrđuje vizije, misije poduzeća, ciljeve te utvrđuje i planira poslovne strategije.
- Menadžer kontrolor: uspostavlja sustav praćenja i kontrole poslovnih aktivnosti kao bi se osiguralo optimalno ostvarenje ciljeva.
- Menadžer organizator: dizajnira, razvija i unapređuje organizaciju kojoj je na čelu, definira pravila i propise i unapređuje neformalne odnose.
- Menadžer komunikator: rabi suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije i resurse, efikasno šalje poruke suradnicima.
- Menadžer lovac na talente: zadužen za intelektualni kapital i ljudski potencijal poduzeća – stimulira razvoj organizacije koja uči, unapređuje znanja.
- Menadžer donositelj odluka: donosi najbolje poslovne odluke i racionalno upravlja resursima.
- Menadžer inovator (reinženjer): inovira poslovanje, upravlja kvalitetom i poslovnim procesima.
- Menadžer vođa tima: zadatak vođenja članova svakog tima kao formalni i prirodni autoritet.
- Upravlja konfliktima: rješavanje krizne situacije u radu svojeg tima, stvara konstruktivne konflikte i izbjegava destruktivne.
- Menadžer motivator: prepoznavanje i korištenje pet osnovnih izvora motivacije (materijalna stimulacija, sigurnost, poštovanje, položaj i izazov).
- Multikulturalni menadžer: poznavanje načela upravljanja u međunarodnom okruženju, razumijevanje razlika između poslovnih kultura, služi se stranim jezicima.
- Upravljač projektima: poznaje metodologiju i tehnologiju upravljanja projektima.

## 2.4. Vještine

Postoji mnogo različitih definicija vještina od kojih se izdvajaju dvije:

„Prema prvoj definiciji, vještina se shvaća kao stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti, te kao specifična sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., 2001: 644).“

„Prema drugoj, vještina je talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva (Han, S., 1981: 93).“

## **3. MENADŽERSKE VJEŠTINE**

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

Istraživanja su pokazala kako podučavanja usmjerena na menadžerske vještine rezultiraju poboljšanju menadžerskih performansi kao što su npr. podučavanje u vođenju, komuniciranju i samosvijesti (Buble, M., 2010:3). Menadžerske vještine mogu se naučiti i za to postoje određeni programi. Prijeko je potrebno da se menadžeri neprestano educiraju, odlaze na seminare i tečajeve.

Važnost neprestanog obrazovanja bitna je za svakog menadžera kao i za svakog zaposlenika koji želi napredovati. Ulaganje u vlastita znanja čini menadžere uspješnim.

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

Brojne su aktivnosti sadržane u funkcijama menadžmenta pa možemo zaključiti kako je posao menadžera kompleksan i multidimenzionalan. Drugim riječima svaki menadžer treba imati određena znanja i vještine za obavljanje svoga posla, a koje su rezultat dobivenih informacija, znanja, dara i prakse.

Sve te vještine mogu se svrstati u dvije osnovne skupine, a to su:

1. Osnovne menadžerske vještine
2. Posebne menadžerske vještine (Buble, M., 2010:3).

Kako bi rezultat rada menadžera bio što učinkovitiji potrebno je kombinirati osnovne menadžerske vještine s posebnim menadžerskim vještinama.

Menadžerske vještine prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić podijeljene su na:

1. Osobne vještine
2. Interpersonalne vještine
3. Komunikacijske vještine
4. Grupne vještine

### 3.2.1. Osnovne menadžerske vještine

Weihrich i Koontz smatraju da efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine, a to su:

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

<b>Tehnička znanja i vještine</b>	Najvažnija su na nižim razinama menadžmenta.
<b>Socijalna znanja i vještine</b>	Komuniciranje s ljudima podjednako je važno na svim razinama menadžmenta, što je potpuno razumljivo jer menadžeri na svakoj razini menadžmenta komuniciraju s ljudima i svoje suradnike usmjeravaju na ostvarivanje ciljeva organizacije zašto su im potrebne upravo socijalne vještine. Te vještine moraju posjedovati i svi zaposlenici, dakle i oni koji nisu menadžeri, jer svi oni međusobno komuniciraju, pa im je potrebna i određena količina tih znanja.
<b>Konceptualna znanja i vještine</b>	Znanja oblikovanja najpotrebnija su na najvišim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta.

*Tablica 1. Prikaz potrebnih znanja i vještina s obzirom na razinu menadžmenta*

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., & Pološki Vokić, N. (2008:3)

#### 1. KONCEPTUALNE VJEŠTINE

Konceptualne vještine uključuju znanja koja omogućuju da se vidi cjelokupan pristup organizaciji, pod raznim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Takva znanja i vještine pomažu

menadžerima da riješe najsloženije poslovne situacije. Usavršavanjem konceptualnih znanja menadžeri će moći razumjeti kompliciranost i složenost organizacije.

## 2. VJEŠTINE RADA S LJUDIMA

„Vještine ophođenja s ljudima omogućuju menadžerima upravljanje organizacijom naporima drugih ljudi, odnosno zaposlenika. Uspješno svladavanje ovih vještina omogućuje menadžerima prevenciju i izbjegavanje konflikata te stvaranje ugodnog radnog okruženja. Menadžeri se koriste svojim ovlastima samo za obavljanje i kontrolu redovitih radnih procesa čime se zaposlenici ohrabruju, rade bez straha i osjećaju se kao dio organizacije (Lozić, J., 2012:18).“

Drugim riječima, vještina rada s ljudima je ključna na svim razinama menadžmenta kako bi menadžeri uspješno komunicirali s ljudima te motivirali svoje zaposlene.

## 3. TEHNIČKE VJEŠTINE

Tehničke vještine ogledaju se u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Može se reći, da je riječ o vještinama koje omogućuju menadžerima primjenu specijaliziranih znanja i iskustva te tehnike za rješavanje problema. Tehničke vještine uključuju: znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke (Buble, M., 2010:4). Tehničke vještine najveći značaj imaju na najnižim razinama menadžmenta, a kasnije postaju manje potrebne u odnosu na druge vještine, što ne znači da su manje bitne i da ih nije potrebno znati.

## 4. VJEŠTINE OBLIKOVANJA

Vještine oblikovanja služe menadžerima da donesu rješenje poslovnih problema i to na način da ne ugroze ugled poduzeća te nađu pravo rješenje od kojeg će poduzeće imati koristi. Od njih se ne očekuje da samo uoče problem, nego da ga znaju generirati i artikulirati kako bi donijeli pravo rješenje koje bude primjenjivo.

Kako bi menadžeri uspješno obavljali svoje funkcije na svima razinama menadžmenta od njih se očekuje da imaju svaku od navedenih vještina u odgovarajućoj mjeri.

### 3.2.2. Posebne menadžerske vještine

Buble, M. (2010:6) navodi da postoje brojne posebne menadžerske vještine od kojih se izdvajaju ovih pet osnovnih vještina, a to su:

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

#### 1. VJEŠTINA PLANIRANJA

Vještina planiranja, možemo reći, ima vrlo širok koncipiran sadržaj. Sadrži dijagnozu poslovnog plana, određuje viziju, misiju, ciljeve koje treba ostvariti, odabir strategije za ostvarenje tih ciljeva i menadžersko odlučivanje u svim fazama.

Planiranje je rješenje između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se poduzeće želi u budućnosti naći. Planiranje je nužno je zbog ograničenosti resursa i neizvjesnosti okoline. Ograničenost resursa utječe na potrebu planske upotrebe resursa kako ne bi došlo do njihove nagle iscrpljenosti. A neizvjesnost okoline uvjetuje također potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenta ovladavanja tom okolinom (Dujanić, M., 2006., url.).

Planiranje vremenski možemo podijeliti na:

- Dugoročno
- Srednjoročno
- Kratkoročno

Pet osnovnih koraka u procesu planiranja prema (Dujanić, M., 2006., url.):

- 1. Svijest o prilici** – organizacija treba održavati kontinuirani nadzor okoline da bi otkrila promjene na tržištu i konkurenciji i odredila vlastite mane i vrline
- 2. Postavljanje ciljeva** – hijerarhija ciljeva počinje na nivou strategijskog planiranja, a završava na nivou operativnog planiranja. Strategijski ciljevi su orijentirani prema

efektivnosti, oni pomažu organizaciji da se uspoređi s konkurencijom. Operativni ciljevi su orijentirani prema efikasnosti, tj. oni pomažu organizaciji da kontrolira interne resurse.

- Efektivnost znači učiniti pravu stvar i mjeri se tržišnom potražnjom.
- Efikasnost se odnosi na dobro učinjene stvari i mjeri se odnosom inputa i outputa.

**3. Određivanje i izbor alternativnih pravca akcije** – nakon što je organizacija postavila ciljeve mora identificirati alternativne pravce akcije za njihovo ostvarenje. Većina slučajeva je određivanje najboljeg pravca, a ne pronalaženje alternativnog pravca.

**4. Formuliranje derivativnih planova** – ovi planovi pomažu organizaciji da savlada jaz između pozicije na kojoj je sada i one na kojoj želi biti.

**5. Budgeting plana** – zadnji korak u procesu planiranja je budžet plana. Služi da aktivira plan kroz postavljanje brojčanih ciljeva koje treba ostvariti, a koji se mogu koristiti i za kontrolu.

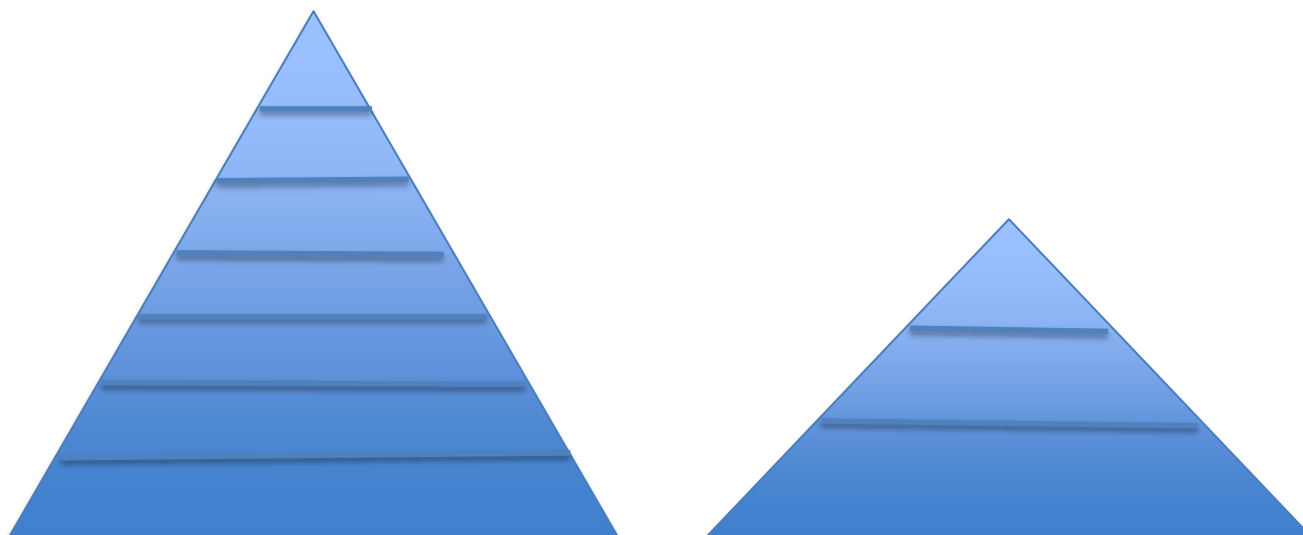
## 2. VJEŠTINA ORGANIZIRANJA

Nakon planiranja slijedi organiziranje. „Organiziranje je proces dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti i koordiniranje osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća (Dujanić, M., 2006., url).“

Prema definiciji Buble, M., (2010:7), „pred menadžment se postavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. To je veoma složen zadatak s obzirom na to da izbor adekvatne organizacije ovisi o nizu činitelja. Jednom odabrana organizacija poduzeća nije završen organizatorski posao – organizaciju poduzeća treba stalno unaprjeđivati.“

Kako navodi Buble, M., (2010:7), četiri su elementarne vještine:

- Dijagnosticiranje organizacije
- Redizajniranje posla
- Oblikovanje organizacije
- Dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture



*Slika 2. Primjer duboke i plitke organizacijske strukture*

Izvor: Izrada autora prema Dujanić, M., 2010., url.

Slika 2. prikazuje kako se mijenja organizacijska struktura nakon rasta tvrtke. Tako dolazi do veće raščlambe zadataka prema poslovnim funkcijama i rasta broja hijerarhijskih razina. Organizacijska struktura time postaje sve složenija.

### 3. VJEŠTINA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima prema Buble, M., (2010:7), usmjereno je na „materijalizaciju“ organizacije poduzeća. Naime, budući da su organizacijom određene uloge, zadatak je upravljanja ljudskim potencijalima da se te uloge dodjele konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem. Planovi i organizacija poduzeća ostali bi samo projektom ako se ne bi realizirali zadatci upravljanja ljudskim potencijalima. Da bi menadžeri uspješno obavili svoje zadatke potrebne su im sljedeće vještine:

- Regrutiranje
- Selekcija
- Podučavanje
- Procjena individualnih performansi



- Oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja

REGRUTIRANJE – „je proces kojim se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta (Buble. M., 2010:107).“

SELEKCIJA – izbor između regrutiranih kandidata za određeni posao. Odabir najboljeg kandidata koji odgovara određenom poslu.

Postoje dva načina selekcije:

- ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata da bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla
- ispituju se najprije osobine, sposobnosti i znanja kandidata koja zahtijeva određeni posao i izrađuje se rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate (Buble, M., 2006:381).

#### 4. VJEŠTINE VOĐENJA

„Vođenje, kao funkcija menadžmenta, pokazalo se jednom od ključnih i najvažnijih funkcija. Iako su sve funkcije jednako važne, bez dobrog vođenja i vodstva sve ostale funkcije bile bi neostvarive. Ovdje se odmah nameće pitanje tko su vođe i što je to vođenje. Za vođe bismo mogli najkraće reći da su to osobe koje imaju moć utjecaja na druge, a imaju i formalnu menadžersku moć kroz poziciju u hijerarhiji. Vodstvo je moć utjecanja na druge u obavljanju odabrane zadaće. Vodstvo je ono što rade vođe ( Lozić, J., 2012:166).“

Vještine vođenja su:

- vještine motiviranja drugih
- vještine delegiranja
- vještine komuniciranja
- vještine razvoja podređenih
- vještine upravljanja promjenama

**Vještina delegiranja** – jedna od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Umijeće prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike tj. obavljanje poslova uz pomoć drugih ljudi.

Najčešće se misli na delegiranje ovlasti od menadžera na višoj razini na menadžere na nižoj. Odgovornost delegiranja odnosi se na osobu koja delegira.

## 5. VJEŠTINA KONTROLIRANJA

Vještina kontroliranja kao funkcija menadžmenta ima ulogu utvrditi jesu li utvrđeni ciljevi ostvareni ili nisu, ako nisu koji su razlozi te koje mjere sukladno tome upotrijebiti. Kontroliranje se odnosi na sve navedene funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, vođenje i kadrovanje), što čini ovu funkciju veoma složenom. Da bi menadžeri ovu funkciju uspješno savladali, menadžeri moraju vladati i određenim vještinama, među kojima su i ove četiri ključne vještine:

- financijska kontrola
- kontrola marketinga
- kontrola ljudski resursa
- kontrola operacija (Buble, M., 2010:231).

## **4. MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU TVRTKE PSC FERENČAK d.o.o.**

### **4.1. Osnovni podaci o poduzeću PSC Ferenčak d.o.o.**

Poduzeće PSC Ferenčak bavi se prodajom i servisom poljoprivrednih strojeva, te prodajom rezervnih dijelova i potrošne robe renomiranih proizvođača. Osnovano je 1988. godine, u prostorima vlastite obiteljske kuće u Križevcima. Vlasnici su supružnici Dragutin i Milica Ferenčak.

Razvojem poslovanja, pojavila se potreba za većim poslovnim prostorom te se 1995. godine poduzeće seli u poslovnu zonu Nikole Tesle u Križevcima, gdje se nalazi i danas. Kako bi što većem broju naših potrošača izvan Križevaca pružili što bolju uslugu, otvoreni su prodajno-servisni centri u Koprivnici, Osijeku, Bjelovaru, Virovitici, Murskom Središću i Pazinu.

Konstantnim ulaganjem u obrazovanje i usavršavanjem djelatnika, postali su ovlašten servis za svjetski ugledne brendove poput KRONE, WALTERSCHEID, DONDI, REGENT, BREVIGLIERI i TANCO. Također, zastupamo poznate brendove poput BELLOTA, TEUFELBERGER, RKW, EUROBAGGING, TRIOPLAST, PREMIUM PARTS, AGROMEHANIKA, JUTA, AGRETO, TEEJET i mnoge druge.

Od 2017. prodajno-servisni centar u Križevcima posluje na dvostruko većem poslovno-prodajnom i skladišnom prostoru. Asortiman je proširen ponudom rezervnih dijelova za sve vrste traktora, vrtnim programom i hotelom za kosilice (PSC Ferenčak, url).

Djelatnosti:

Poduzeće PSC Ferenčak registrirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću, a djelatnosti kojima se bavi su:

- Proizvodnja ostalih strojeva za poljoprivredu i šumarstvo
- Trgovina mot. vozilima popravak mot. vozila
- Kopneni prijevoz cjevovodni transport
- Kupnja i prodaja robe
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Međunarodni prijevoz robe i putnika cestom
- Trgovina poljoprivrednim proizvodima (merkantila)



*Slika 3. Poslovnica u Križevcima (lijevo) i hotel za kosilice (desno)*



*Slika 4. Poslovnica u Koprivnici*



*Slika 5. Poslovnica u Osijeku*



*Slika 6. Poslovnica u Bjelovaru*



*Slika 7. Poslovnica u Virovitici*



*Slika 8. Poslovnica u Murskom Središću*



*Slika 9. Poslovnica u Pazinu*



*Slika 10. Sklapanje poslovne suradnje s Miroslavom Škorom*

Jedna od zanimljivih poslovnih suradnji bila je baš s poznatim hrvatskim glazbenikom, skladateljem, ekonomistom i političarem Miroslavom Škorom.

## 4.2. Organizacijska struktura poduzeća

PSC Ferenčak d.o.o. je poduzeće koje se prvenstveno bavi prodajom rezervnih dijelova za traktore i poljoprivrednu mehanizaciju. Sjedište same tvrtke nalazi se u Križevcima, ulica Nikole Tesle 12.

Poduzeće broji 40 zaposlenih te po veličini spada u mala poduzeća iz razloga što mala poduzeća broje do 50 zaposlenih.

Organizacijska struktura poduzeća PSC Ferenčak sastoji se od sljedećih članova:

1. Glavni izvršni direktor – Milica Ferenčak
2. Prokurist – Dragutin Ferenčak
3. Komercijala – Božo Konfic, Matija Sokač i Valentino Kilić
4. Računovodstvo i financije – Branka Jelak, Andreja Harmicar, Tea Ištvanović i Katarina Ferenčak
5. Marketing i WEB – Ana Brnić i Andrija Biškup
6. Odjel za traktore – Darko Sokolić
7. Odjel za vrtlarstvo – Đuro Šiler, Đuro Vragotuk
8. Skladište – Saša Marković i Matija Coha
9. Servis – Željko Bolfan
10. Križevci – Tihomir Kralj (poslovođa), Dražen Međimorec, Marija Kovačić, Ivan Podolski, Stjepan Vrhovski i Dejan Benjak
11. Koprivnica – Denis Petričević (poslovođa), Ana Čičkar i Danijel Lukačić
12. Osijek – Saša Vukovski (poslovođa) i Marijan Rendulić
13. Bjelovar – Josip Herčeki (poslovođa), Igor Vuglovečki i Antonio Raknić
14. Virovitica – Ivor Štampar (poslovođa), Hrvoje Hasanec i Vladimir Glumbić
15. Mursko Središće – Valentina Žerjav (poslovođa) i Dragana Bohnec
16. Pazin – Denis Vuković (poslovođa) i Željko Farkaš
17. Održavanje – Vesna Majdak i Grozdana Mrvčić





*Slika 11. Djelatnici PSC Ferenčak na otvorenju u Križevcima*

### **4.3. Menadžerske vještine u poduzeću PSC Ferenčak**

PSC Ferenčak spada u mala poduzeća, tako da vlasnik – menadžer istovremeno obavlja više funkcija. Menadžer tvrtke PSC Ferenčak je Milica Ferenčak koja je ujedno i vlasnik s Dragutinom Ferenčak. Zajedno vode firmu preko 30 godina i uspješno konkuriraju na tržištu. Sigurno nije lak zadatak za jednu osobu ali definitivno ako su dobri međuljudski odnosi sve je lakše ostvarivo. Iako mala poduzeća zbog svoje jednostavnosti olakšavaju menadžeru posao vođenja uvijek se nađu određene prepreke na putu.

Menadžer tvrtke redovito razvija vještinu dobrih odnosa i suradnje time što redovito nagrađuje zaposlenike, motivira ih, organizira razne team buildinge i sl. Razvija kvalitetne odnose između svojih zaposlenika kako bi oni dali maksimum od sebe. Upravlja vremenom i delegira da se zadani ciljevi ostvare u što kraćem vremenu. Da bi se to sve ostvarilo, menadžeru pomažu i od velike su pomoći, glavni komercijalista te poslovođe u prodavaonicama. Svaka prodavaonica ima osobu koja je glavna i odgovorna za svoju poslovnicu i komunikaciju s centralom.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA

### 5.1. Metodologija istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 30 od ukupno 40 zaposlenika tvrtke PSC Ferenčak d.o.o. Istraživanje je obuhvaćalo pitanja vezana uz menadžerske vještine te zadovoljstvo provođenja menadžerskih vještina unutar tvrtke. Sudjelovali su zaposlenici iz svih sektora. Prosječna dob je od 26 – 35 godina.

Istraživanje se sastojalo od 19 pitanja i provedeno je online anketnim upitnikom. Obrada podataka provedena je putem Google obrasca. Obrazac je korišten za primjenu metode deskriptivne statistike. Analizom prikupljenih podataka definirat će se zaključak ovog završnog rada te pomoć tvrtki PSC Ferenčak da dođu sami do zaključka na temelju prikupljenih podataka.

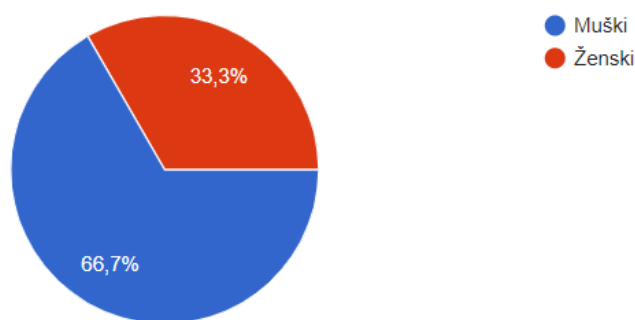
### 5.2. Interpretacija rezultata

Rezultati općih pitanja prikazani su grafički.

*Grafički prikaz 1. Spol ispitanika*

Spol

30 odgovora



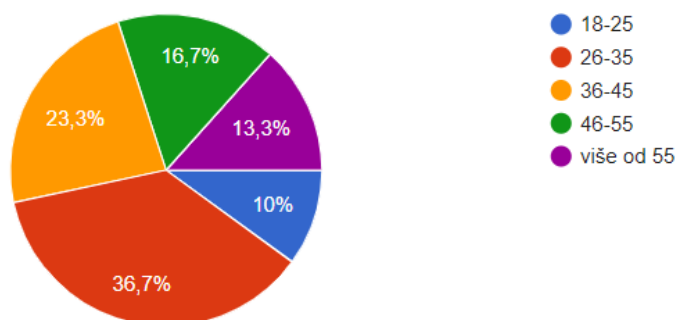
IZVOR: Vlastita obrada autora

Prvo pitanje, vezano uz spol ispitanika pokazuje da je 66,7% zaposlenika muškog spola, dok je 33,3% ženskog spola.

### Grafički prikaz 2. Dob zaposlenika

Dob

30 odgovora



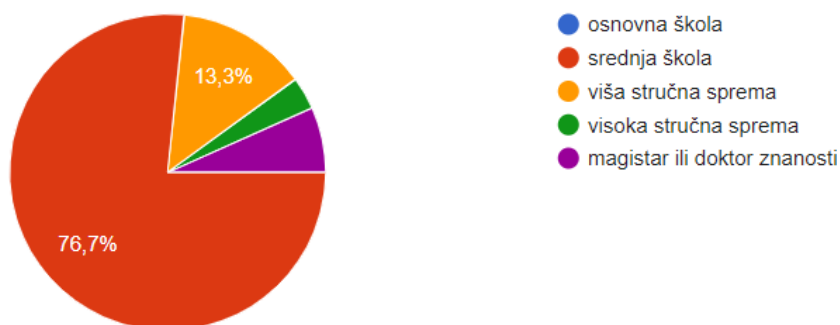
IZVOD: Vlastita obrada autora

Drugo pitanje vezano je uz dobnu skupinu zaposlenika. Najviše je ispitanika u dobi od 26-35 godina starosti (36,7%), slijede zaposlenici od 36-45 godina starosti (23,3%), zatim zaposlenici od 46-55 godina starosti (16,7%), te zaposlenici koji su stariji više od 55 godina (13,3%) i najmanje zaposlenika je u dobi od 18-25 godina starosti (10%).

### Grafički prikaz 3. Završen stupanj obrazovanja

Završen stupanj obrazovanja

30 odgovora



IZVOR: Vlastita obrada autora

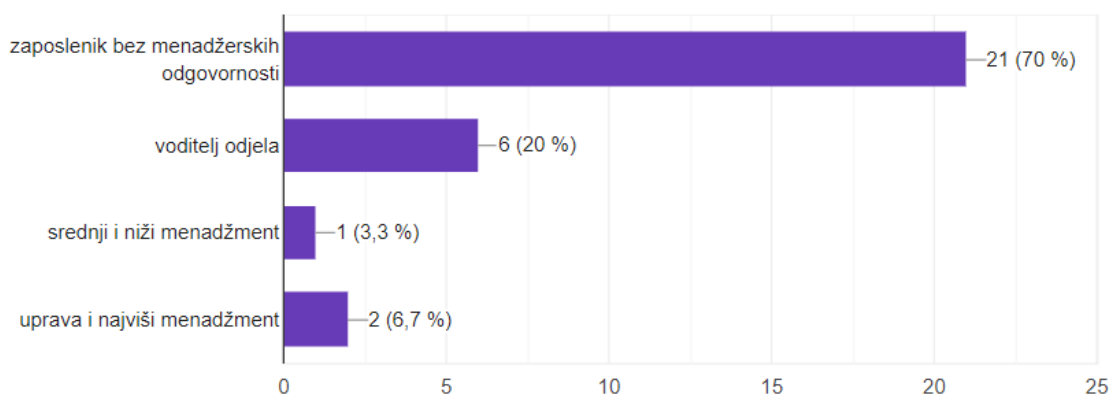
Što se tiče stupnja obrazovanja, najviše je zaposlenika sa završenom srednjom školom što čini (76,7%), drugi su po redu zaposlenici sa završenom višom stručnom spremom (13,3%), treću su zaposlenici s visokom stručnom spremom (3,3%), dok zaposlenici sa završenim magisterijem ili doktori znanosti čine (6,7%), a zaposlenika samo sa završenom osnovnom školom nema.

U drugom dijelu istraživanja cilj je prikupljanje općih podataka o strukturi ispitanika prema poziciji, ukupnom radnom stažu, zadovoljstvu ukupnih primanja i visini primanja. Rezultati su interpretirani grafički.

*Grafički prikaz 4. Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću*

#### Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću

30 odgovora



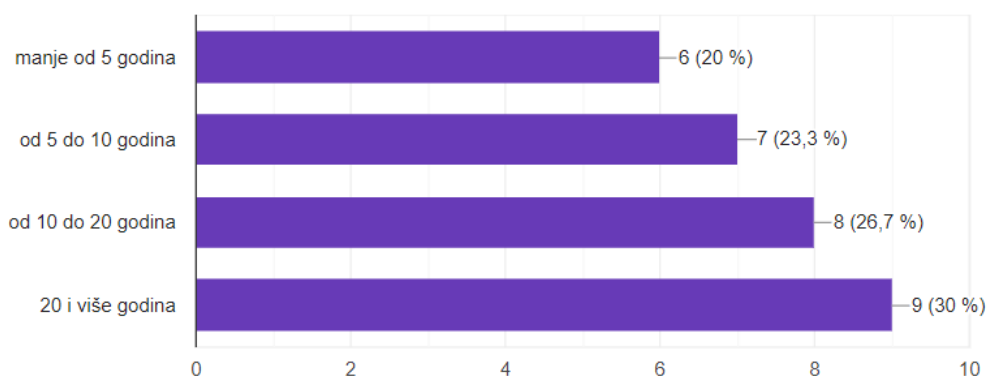
IZVOR: Vlastita obrada autora

Prvo pitanje drugog dijela istraživanja bilo je struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću. Najveći broj ispitanika (70%) su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti, zatim (20%) čine voditelji odjela, dok je (6,7%) ispitanika iz uprave i najvišeg menadžmenta.

*Grafički prikaz 5. Ukupni radni staž zaposlenika*

#### Ukupni radni staž

30 odgovora



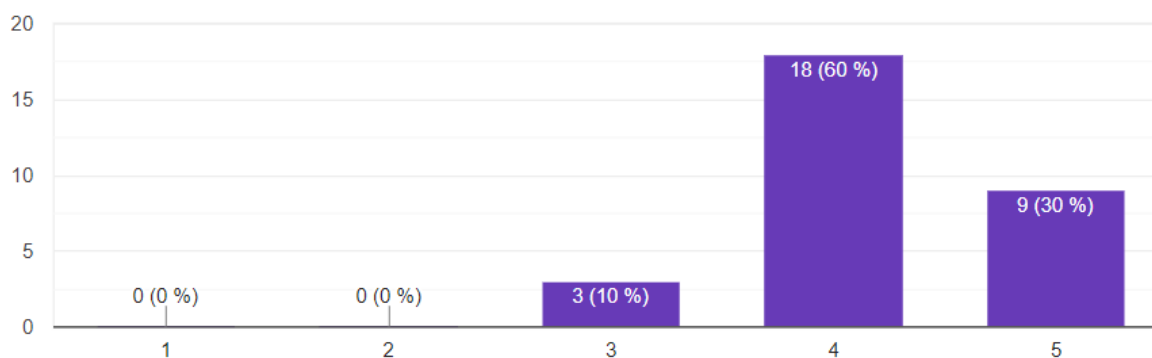
IZVOR: Vlastita obrada autora

Grafički prikaz broj 5 prikazuje da najveći broj ispitanika njih (30%) ima više od 20 godina radnog staža, zatim (26,7%) ispitanika ima od 10 do 20 godina radnog staža, te (23,3%) ispitanika od 5 do 10 godina radnog staža, a samo njih (20%) manje od 5 godina radnog staža u poduzeću.

*Grafički prikaz 6. Zadovoljstvo ukupnim primanjima*

Zadovoljstvo ukupnim primanjima u poduzeću

30 odgovora



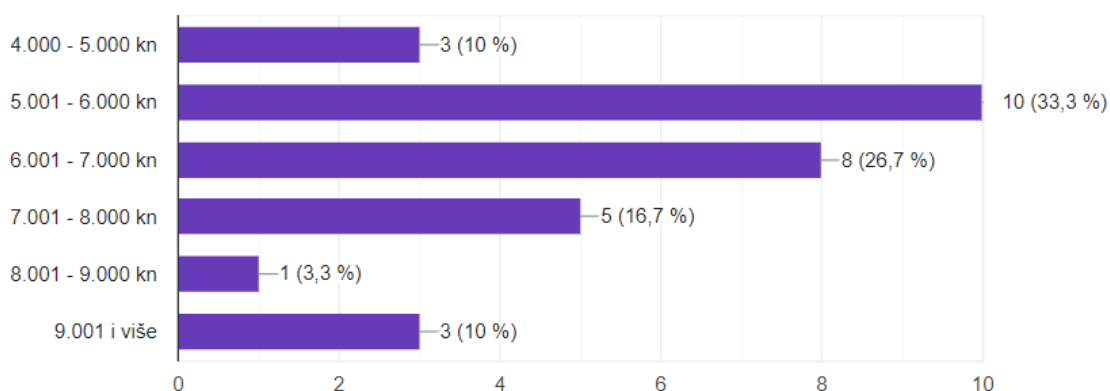
IZVOR: Vlastita obrada autora

Sljedeće je pitanje postavljeno koliko su ispitanici zadovoljni ukupnim primanjima u poduzeću. Prema odgovorima (60%) ispitanika izjasnilo se da su zadovoljni ukupnim primanjima u poduzeću, dok je (30%) ispitanika potpuno zadovoljno svojim primanjima, a samo (10%) ispitanika niti je zadovoljno niti ne zadovoljno ukupnim primanjima u poduzeću.

*Grafički prikaz 7. Visina ukupnih primanja*

Visina ukupnih primanja u poduzeću

30 odgovora



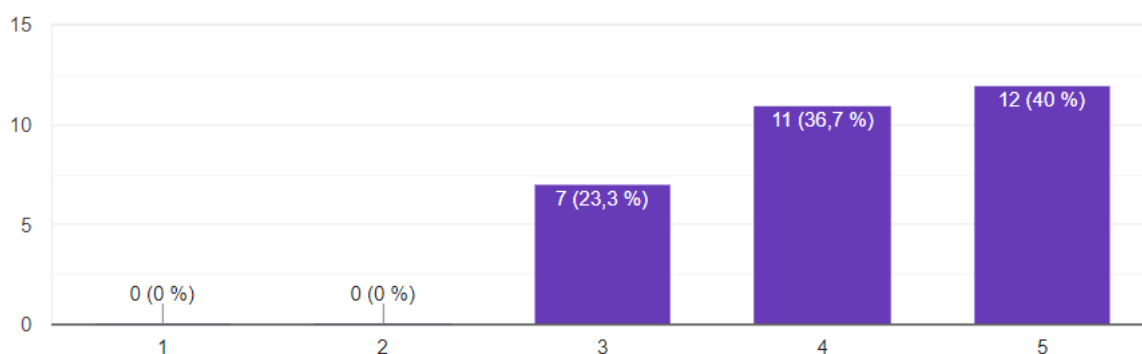
IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje o ukupnoj visini primanja u poduzeću (33,3%) ispitanika ima plaću od 5.001 do 6.000 kn, zatim (26,7%) ispitanika ima plaću od 6.001 do 7.000 kn, dok se na trećem mjestu nalaze ispitanici koji imaju plaću od 7.001 do 8.000 kn njih (16,7%), a četvrto mjesto dijele ispitanici koji imaju plaću od 4.000 do 5.000 kn njih (10%) i ispitanici koji imaju plaću veću od 9.001 kn (10%). A samo jedan ispitanik se izjasnio da ima plaću između 8.000 i 9.000 kn.

#### Grafički prikaz 8. Zadovoljstvo menadžerom poduzeća

Jeste li zadovoljni menadžerom poduzeća?

30 odgovora



IZVOR: Vlastita obrada autora

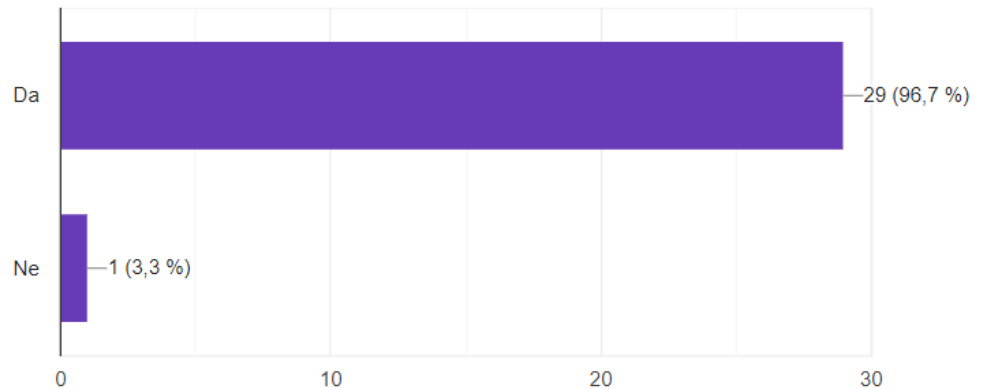
Na pitanje jeste li zadovoljni menadžerom poduzeća (40%) ispitanika je u potpunosti zadovoljno menadžerom, zatim (36,7%) ispitanika je zadovoljno, dok (23,3%) ispitanika niti je zadovoljno niti ne zadovoljno menadžerom poduzeća.

Sljedeće pitanje odnosilo se na učinkovitost menadžera i zadatke koje obavlja/ne obavlja. 90% ispitanika slaže se s tvrdnjom da menadžer utvrđuje ciljeve poduzeća, utvrđuje i planira poslovnu strategiju, 56,7% ispitanika smatra da menadžer rješava krizne situacije, 50% ispitanika se slaže da razvija i unaprjeđuje organizaciju, dok 43,3% smatra da motivira zaposlene. S ostalim ponuđenim odgovorima se slažu u manjem postotku.

### Grafički prikaz 9. Osobne vještine menadžera

Smatrate da se menadžer dobro koristi osobnim vještinama (dobro upravlja vremenom, ima umijeće delegiranja)?

30 odgovora



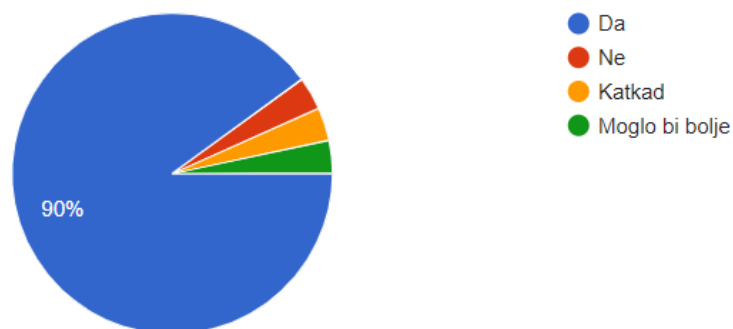
IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje smatrate da se menadžer dobro koristi osobnim vještinama (96,7%) smatra da se menadžer dobro koristi osobnim vještinama, a samo jedna osoba ili (3,3%) ispitanika smatra da se menadžer ne koristi dobro osobnim vještinama.

### Grafički prikaz 10. Vještina razvijanja dobrih odnosa

Koristi li se menadžer vještinom razvijanja dobrih odnosa i suradnje u poduzeću?

30 odgovora



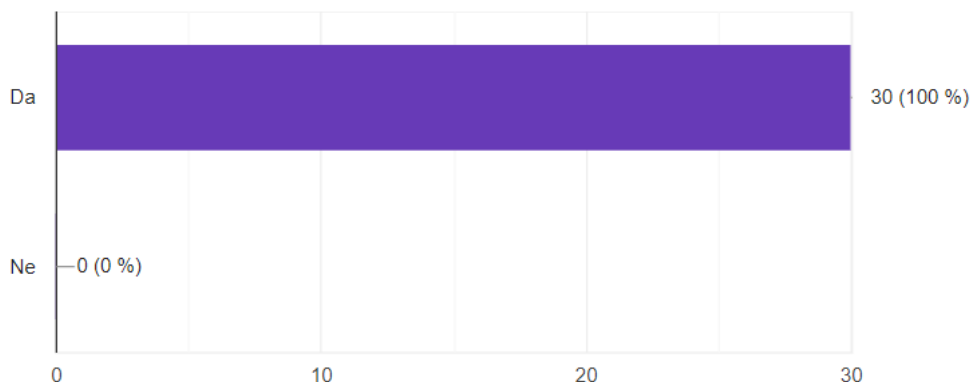
IZVOR: Vlastita obrada autora

Sljedeće pitanje koristi li se menadžer vještinom razvijanja dobrih odnosa i suradnje u poduzeću (90%) ispitanika dalo je potvrdni odgovor, dok su na ostale ponuđene odgovore samo po jedan ispitanik odgovorili sa ne, katkad i moglo bi bolje.

*Grafički prikaz 11. Partnerski odnos*

Da li vaš menadžer stvara dobre odnose i partnerstva s drugim poduzećima?

30 odgovora



IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje da li vaš menadžer stvara dobre odnose i partnerstva s drugim poduzećima (100%) ispitanika se složilo i odgovorilo potvrdno.

Posljednje pitanje u istraživanju odnosilo se na osobno mišljenje zaposlenika što bi promijenili da se nađu na menadžerskoj poziciji u poduzeću PSC Ferenčak. Neki od odgovora su sljedeći: ništa ne bih mijenjao, poboljšao komunikaciju, uradio preraspodjelu posla po poglavljima, brži način rješavanja problema, većina ispitanika se izjasnila da bi poboljšala komunikaciju i raspodjelu rada, nekolicina ispitanika bi ukinula rad subotom i promijenila radno vrijeme, te ima ispitanika koji su se izjasnili da poduzeće funkcionira prilično dobro i nema boljih ideja.



*Slika 12. Odgovori na posljednje pitanje*

Kada bi se našli u menadžerskoj poziciji poduzeća PSC Ferenčak, što bih ste promijenili?

30 odgovora

Program u poslovanju ( P O )
Povecao bi asortiman robe i surađivao sa više dobavljača
Nisam na toj poziciji pa o tome ne razmišljam
Govoreći s aspekta specifičnog geo položaja, proširio bih asortiman artikala na voćarsko-vinogradarsko maslinarski program, što je već u tijeku. Razmislio bih o ponudi mineralnih gnojiva i možda još po koje stnice.
Dosta toga
Komunikacija
Poduzeće funkcionira prilično dobro, nemam boljih ideja.
Ne bih ništa mijenjao.
Potrudio bi se uvesti neke nove brendove

IZVOR: Vlastita obrada autora

## 6. Zaključak

Samu definiciju menadžmenta je teško definirati pa samim time i menadžerske vještine. Menadžerske vještine se prema literaturi dijele na osnovne i posebne menadžerske vještine, dok u praksi nisu dovoljne samo te vještine kako bi menadžer primijenio adekvatne mjere za rješavanje problema. Menadžeri moraju neprestano nadograđivati svoja znanja i vještine. Od svakog menadžera se očekuje da vodi organizaciju ka ostvarenju zadanih ciljeva, da motivira svoje zaposlene, da komunicira sa zaposlenima, da rješava probleme unutar organizacije, da savjetuje i bude potpora svojim zaposlenicima. Takve vještine nisu urođene, one se steku iskustvom. Bitno je da se svaki zaposlenik osjeća kao dio tima kako bi organizacija što bolje funkcionirala.

Ono što je vidljivo iz istraživanja je da menadžer tvrtke PSC Ferenčak mora promijeniti način komunikacije, poboljšati preraspodjelu poslova i poslovati sa više dobavljača. Većina ispitanika da se nađe na menadžerskoj poziciji promijenila bi način komunikacije te ubrzala proces rješavanja problema. Takvo razmišljanje se treba primijeniti te menadžer treba poduzeti određene mjere kako bi se poboljšao način komunikacije i ubrzo proces rješavanja problema.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je zadatak menadžera neprestana edukacija i rad na sebi. Menadžer mora bit svjestan da čovjek uči dok je živ. Nekada možda nije potrebno da menadžeri znaju sve, već trebaju poznavat ljude koji znaju.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Katarina Ferencak (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA MEVADŽERSKIH VJEŠTINA NA PRILJEBA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ferencak K.  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Katarina Ferencak (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA MEVADŽERSKIH VJEŠTINA NA PRILJEBA (upisati naslov) čiji sam autor/ica. PRILJEBA PODURJECA PSC FERENČAK

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ferencak K.

## 7. Literatura

### Knjige:

1. Weihrich, H., Koontz, H. (1994) Menadžment. Zagreb: Mate
2. Drucker, P. (2005) Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: MEP Consult
3. Lozić, J. (2012) Osnove menadžmenta. Split
4. Buble, M. (2010) Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., i Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga
6. Dujanić, M., (2007) Menadžment. Rijeka: Veleri
7. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.,(2001) Leksikon menadžmenta. Zagreb: Masmedia
8. Han, S., (1981) Epistemološki pristup organizacionim naukama, Direktor, 11-12,

### Internet izvori:

1. Menadžer (n.d.). URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067>  
[pristup: 26.8.2021.]
2. PSC Ferenčak (n.d.). URL: <https://www.psc-ferencak.hr/hr/informacije/o-nama>  
[pristup: 01.09.2021.]

## Popis slika

Slika 1. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama	4
Slika 2. Primjer duboke i plitke organizacijske strukture	13
Slika 3. Poslovnica u Križevcima (lijevo) i hotel za kosilice (desno)	17
Slika 4. Poslovnica u Koprivnici	17
Slika 5. Poslovnica u Osijeku	18
Slika 6. Poslovnica u Bjelovaru	18
Slika 7. Poslovnica u Virovitici	19
Slika 8. Poslovnica u Murskom Središću	19
Slika 9. Poslovnica u Pazinu	20
Slika 10. Sklapanje poslovne suradnje s Miroslavom Škorom	20
Slika 11. Djelatnici PSC Ferenčak na otvorenju u Križevcima	22
Slika 12. Odgovori na posljednje pitanje	30

## Popis tablica

Tablica 1. Prikaz potrebnih znanja i vještina s obzirom na razinu menadžmenta .....	9
---	---

## Popis grafičkih prikaza

Grafički prikaz 1. Spol ispitanika .....	23
Grafički prikaz 2. Dob zaposlenika .....	24
Grafički prikaz 3. Završen stupanj obrazovanja .....	24
Grafički prikaz 4. Struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću .....	25
Grafički prikaz 5. Ukupni radni staž zaposlenika.....	25
Grafički prikaz 6. Zadovoljstvo ukupnim primanjima .....	26
Grafički prikaz 7. Visina ukupnih primanja .....	26
Grafički prikaz 8. Zadovoljstvo menadžerom poduzeća .....	27
Grafički prikaz 9. Osobne vještine menadžera .....	28
Grafički prikaz 10. Vještina razvijanja dobrih odnosa .....	28
Grafički prikaz 11. Partnerski odnos .....	29