

# Važnost menadžerskih vještina za uspješno funkcioniranje poduzeća

---

Harači, Patricia

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:252250>

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

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



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad**

**Važnost menadžerskih vještina za uspješno funkcioniranje  
poduzeća**

**Patricia Harači, 0336041319**

Koprivnica, rujan 2022. godine



# Sveučilište Sjever

Preddiplomski stručni studij

Poduzetništvo

**Završni rad**

## **Važnost menadžerskih vještina za uspješno funkcioniranje poduzeća**

**Student**

Patricia Harači, 5832/336

**Mentor**

doc.dr.sc. Mirko Smoljić, prof. v. š.

Koprivnica, rujan 2022. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Patricia Harači	JMBAG	0336041319
DATUM	13.09.2022.	KOLEGIJ	Poduzetništvo
NASLOV RADA	Važnost menadžerskih vještina za uspješno funkcioniranje poduzeća		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The importance of managerial skills for the successful functioning of a company		
MENTOR	Mirko Smoljić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Joško Lozić, predsjednik povjerenstva		
	2. dr.sc. Katerina Fotova Čković, pred., član povjerenstva		
	3. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, mentor		
	4. dr.sc. Biljana Marković, pred., zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BR01 326/PIM/2022

OPIS

Organizacije svih vrsta zahtijevaju kompetentno upravljanje kako bi glatko radile i optimizirale potencijal za profit i rast. Kako bi uspješno poslovale, organizacije trebaju dobro uređen menadžment pri čemu je neophodno da menadžeri imaju određene vještine koje će im omogućiti ne samo da dobro odrađuju svoj posao već da menadžment postaje vrijednost više za poduzeće i čini konkurencijsku prednost. Upravljačke vještine primjenjuju se na široki niz funkcija u područjima kao što su proizvodnja, financije, računovodstvo, marketing i ljudski resursi.

Zajedničke komponente upravljanja u različitim arenama uključuju: selekciju, nadzor, motivaciju i procjenu osoblja, zakazivanje i planiranje tijeka rada, razvoj politika i procedura, mjerenje i dokumentiranje rezultata za grupu ili odjel, rješavanje problema, razvoj i praćenje proračuna i rashoda, praćenje trendova u području, suradnja s drugim osobljem i odjelima te vođenje i motiviranje zaposlenika. Zadatak ovog rada je analiza najvažnijih menadžerskih vještina i prikaz njihova značaja za poboljšanje uspješnosti poslovanja poduzeća.

Također, u radu je prikazana složenost međuodnosa unutar menadžerskih vještina, provedena je i analiza procesa upravljanja menadžerskim vještinama te prikazana promjenjiva priroda menadžerskih vještina.

ZADATAK URUČEN

14.9.2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## SAŽETAK

Važnost menadžerskih vještina sve više dolazi do izražaja i ima vitalan značaj za svako poduzeće. Menadžer je taj koji kroz svoje brojne vještine dovodi poduzeće i sveukupno poslovanje do ostvarenja ciljeva, vizije i misije. Menadžer ima ulogu vođenja tima kroz razne zadatke, a to će najuspješnije ostvariti onda kada pravovremeno upotrijebi tehničke, konceptualne, komunikacijske, vještine donošenja odluka te analitičke vještine. Od iznimne je važnosti znati dobro upravljati resursima i naposljetku ih iskoristiti. Svaka je organizacija jedinstvena i ako ima za cilj rasti i razvijati se na tržištu, neophodno je za nju imati stručne i kompetentne menadžere koji znaju kako rasporediti zadatke, implementirati rješenja, suočavati se s preprekama glede poslovanja i kvalitetno se odnositi prema kolegama. Kada bi se zanemarile ljudske vještine u organizacijama, došlo bi do negativnih ishoda po pitanju uspješnog obavljanja zadataka te do smanjenja kvalitete poslovanja.

***Ključne riječi:*** menadžer, poslovanje, vještine

## **ABSTRACT**

The importance of managerial skills is more and more evident and has a vital importance for every company. It is the manager who, through his many skills, leads the company and the overall business to the realization of goals, visions and missions. The manager has the role of leading the team through various tasks, and he will achieve this most successfully when he uses technical, conceptual, communication, decision-making and analytical skills in a timely manner. It is extremely important to know how to manage resources well and ultimately use them. Every organization is unique and if it aims to grow and develop in the market, it is necessary for it to have professional and competent managers who know how to allocate tasks, implement solutions, face obstacles in terms of business and treat colleagues well. If human skills in organizations were neglected, there would be negative outcomes in terms of successful performance of tasks and a reduction in the quality of business.

***Key words:*** manager, business, skills

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT I NJEGOVE ZNAČAJKE.....	2
2. 1. Temeljne značajke menadžmenta .....	2
2. 2. Pet funkcija menadžmenta.....	6
3. ZNAČAJKE MENADŽERSKIH VJEŠTINA .....	14
3. 1. Tehničke vještine.....	15
3. 2. Konceptualne vještine.....	15
3. 3. Komunikacijske vještine .....	16
3. 4. Vještine donošenja odluka .....	17
3. 5. Analitičke vještine.....	18
4. ZNAČAJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM.....	21
4. 1. Proces upravljanja menadžerskim vještinama .....	24
4. 2. Promjenjiva priroda menadžerskih vještina.....	26
4. 3. Primjena menadžerskih vještina u poboljšanju poslovanja poduzeća .....	27
5. ZAKLJUČAK .....	30
LITERATURA.....	32
POPIS SLIKA .....	34

# 1. UVOD

Organizacije svih vrsta zahtijevaju kompetentno upravljanje kako bi glatko radile i optimizirale potencijal za profit i rast. Kako bi uspješno poslovale, organizacije trebaju dobro uređen menadžment pri čemu je neophodno da menadžeri imaju određene vještine koje će im omogućiti ne samo da dobro odrađuju svoj posao već da menadžment postaje vrijednost više za poduzeće i čini konkurencijsku prednost.

Upravljačke vještine primjenjuju se na široki niz funkcija u područjima kao što su proizvodnja, financije, računovodstvo, marketing i ljudski resursi.

Zajedničke komponente upravljanja u različitim arenama uključuju: selekciju, nadzor, motivaciju i procjenu osoblja, zakazivanje i planiranje tijeka rada, razvoj politika i procedura, mjerenje i dokumentiranje rezultata za grupu ili odjel, rješavanje problema, razvoj i praćenje proračuna i rashoda, praćenje trendova u području, suradnja s drugim osobljem i odjelima te vođenje i motiviranje zaposlenika. U ovom radu analizirane su najvažnije menadžerske vještine i njihov značaj na poboljšanje uspješnosti poslovanja poduzeća.

Kako bi se bolje prikazala složenost međuodnosa unutar menadžerskih vještina, provedena je i analiza procesa upravljanja menadžerskim vještinama te prikazana promjenjiva priroda menadžerskih vještina.



## 2. MENADŽMENT I NJEGOVE ZNAČAJKE

Menadžment je sveprisutan u novom, modernom industrijskom svijetu. Menadžment se ne može nadomjestiti. Zahvaljujući menadžmentu, ljudski su napori, točnije učinci postali korisniji te bolje priznati. Što se tiče pružanja usluga i tehnologije, također ih pospješuje za današnje društvo. On je bitan ekonomski čimbenik, ali i osobni faktor kod poslovanja. Ukoliko se ne upravlja pravilno, biti će nemoguće pretvoriti resurse proizvodnje (ljudi, strojevi i materijali i slično) u proizvodnju. Upravo je zbog toga menadžment glavna i nezaobilazna funkcija koja ima zadatak baviti se i posvetiti svakom načinu rada u organizaciji. Da bi se postigli određeni, predviđeni ciljevi, potrebno je osvrnuti se na upravljanje. Od velike je važnosti stvoriti poželjno i produktivno poduzeće kada u stvaranju istoga sudjeluju ljudi, kvalitetni materijali i pouzdane metode. Kada se pojedine stvari i zadaci vrše preko ljudi te se napor pojedinca pravovremeno usmjeri prema cilju, to se zove upravljanje.

### 2. 1. Temeljne značajke menadžmenta

Menadžment iz znanstvene tematike predstavlja poprilično složen pojam kod čijeg se određivanja javlja znatan broj problema – semantičke i sadržajne prirode (Buble, 2000, str. 3). Upravljanje jest sam temelj menadžmenta. Pojam upravljanje se odnosi na zapovijedi, koordinaciju, kontrolu, planiranje te na predviđanje. Menadžment mora znati kako se predviđa i osigurava jer time izrađuje plan funkcioniranja te istražuje budućnost. Organizirati znači izgraditi dvostruku strukturu, materijalnu i ljudsku, pothvata. Pojam zapovijedanje podrazumijeva razvijanje i održavanje aktivnosti kod osoblja, dakle među njima. Koordinirati znači spojiti, obuhvatiti te moći uskladiti svaki napor i aktivnost. Kontrolirati znači pratiti kako se stvari odvijaju, jesu li u skladu s već utvrđenim pravilom i izraženom zapovijedi (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 31).

Govoreći o ulozi koju menadžment posjeduje u poslovanju, od ključne je važnosti znati prepoznati razliku među pojmovima menadžment i organizacija. Sukladno tome, valja uzeti u obzir činjenicu kako je organizacija pojam više značenja. Tako se, na primjer, u ekonomskoj literaturi mogu uočiti četiri temeljne kategorije pojma organizacije - univerzalni, institucionalni, strukturni i funkcijski pojam organizacije (Buble, 2000, str. 3).

Glede aspekta jedinstvenog pojma – organizacija, pod time se misli na zajedništvo međusobno povezanih dijelova, koje podsjeća na pojam - sistem. Kod tih se dijelova (podsistemi) pronalazi i sam menadžment kao organizacijski podsustav. Na sličan se način može tretirati i institucionalni pojam organizacije u kojemu se organizacija manifestira kao socijalni entitet, odnosno ciljno usmjeren socijalni sistem (teleološki sustav). Menadžment se također u tom smislu javlja poput segmenta organizacije. Dakle, u ovoj se situaciji pojam menadžmenta isto tako javlja kao segment pojma organizacije. Svaki strukturni pojam organizacije podrazumijeva pod organizacijom strukturu socijalnog sistema. Nadalje, to se može protumačiti kako svaki socijalni sustav što se tiče ekonomije, točnije poduzeće, posjeduje vlastitu organizaciju. U tom se kontekstu tada govori u organizaciji poduzeća, dok se menadžment javlja u smislu "kostura organizacije". Sukladno tome, dolazi do pojave poistovjećivanja organizacijske i strukture menadžmenta. Menadžment se zato javlja poput relativno autonomnog segmenta poduzeća koji ima zadatak omogućiti te osigurati efikasnost funkcioniranja njegove organizacije (Buble, 2000, str. 3).

Sažeto, namjerava se reći kako se na menadžment može gledati poput znanosti koja govori o upravljanju ljudima, metodama, strojevima te novčanim materijalima. On objedinjuje svaku zadaću te karakteristiku koje se tako svode na otvaranje poduzeća, njegovo realiziranje, nadalje na stvaranje glavnih politika, kupovinu sve odgovarajuće opreme, involviranje općeg oblika organizacije pod kojim će poduzeće naposljetku i djelovati.

Menadžment nije sam sebi cilj. Njega se naziva i pomagalom odličnim da bi se ostvario zajednički cilj. Menadžment glasi za faktora proizvodnje jer uvjetuje suradnju i balans s ostalim faktorima, točnije čimbenicima u proizvodnji. Upravljanje je bitno u svim vrstama problema zato što se ljudska aktivnost nalazi gotovo svugdje i tada je upravljanje krucijalno. Osnovna su pravila menadžmenta jedinstvena. Ista imaju mogućnost promjene u svakom tipu ili kombinaciji problema kao na primjer u obrazovnoj ili u poslovnoj tehnologiji. Temeljem prirode posla ili cilja te općenito opsega ovlasti, preporučljivo je na svakoj razini organizacije – na primjer najviša, srednja i razina nadzornika. (Horvat & Kovačić, 2004).

Unutar organizacija najčešće se pojavljuju tri razine menadžmenta na kojima se organizira rad unutar poduzeća. Unutar hijerarhijske, piramidalne strukture navedene tri razine su (Drucker, 1999, str. 11):

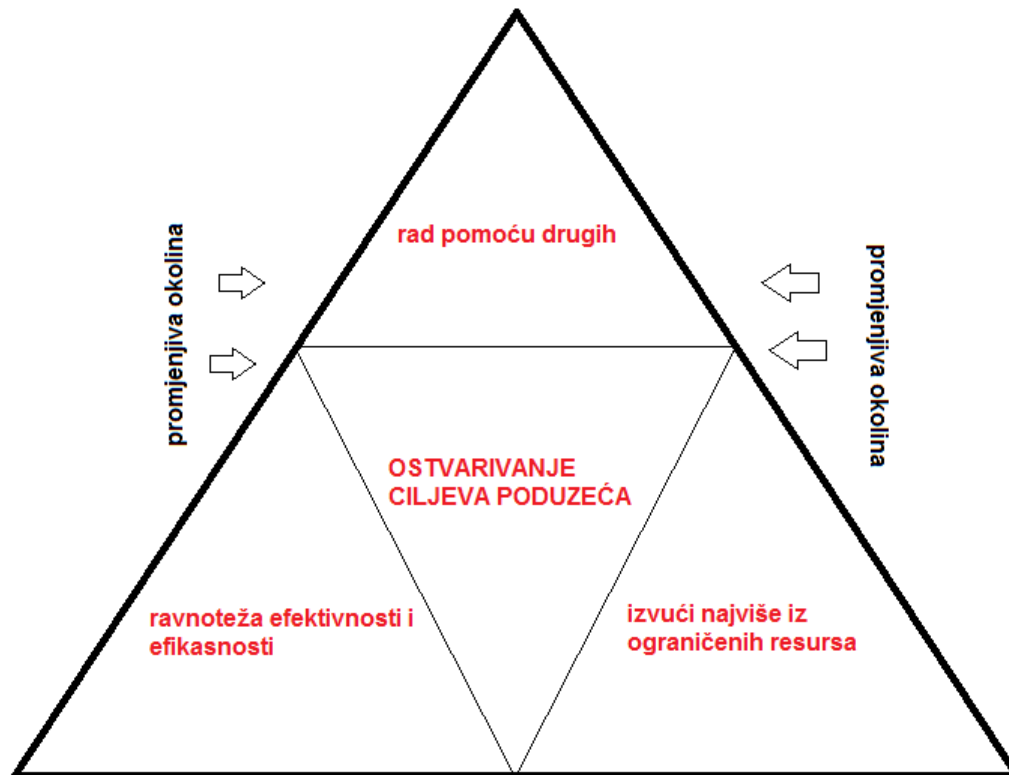
- Viši menadžeri, poput članova upravnog odbora i predsjednik organizacije ili glavni izvršni direktor (CEO). Njihova je zadaća postaviti strateške ciljeve organizacije i donositi odluke o tome kako će funkcionirati organizacija. Viši menadžeri uglavnom su stručnjaci na izvršnoj razini i pružaju smjer srednjom menadžmentu koji ih potom prijavljuje na izravan ili neizravan način.
- Srednji menadžeri, čiji primjeri uključuju upravitelje grana, regionalne menadžere, voditelje odjela, pružaju smjer voditeljima front-line. Strateški su ciljevi višeg menadžmenta komunicirani od strane srednjih menadžera s front – line voditeljima.
- Niži menadžeri, kao što su nadzornici i vođe ekipe u prvom planu, imaju za zadatak nadgledati rad redovitih zaposlenika (ili volontera, u nekim dobrovoljnim organizacijama) te daju smjernice za svoj rad.

Što se tiče manjih organizacija, navedene razine nemaju potrebu za pretjeranim isticanjem, no menadžerov rad može biti znatno opsežniji. Isto tako, postoji mogućnost menadžera koji je jedan upravitelj te tako izvršava i radi s većim brojem funkcija. Također, ima sposobnost obavljanja i svih svojih funkcija u pojedinoj organizaciji.

Menadžeri imaju zadatak pronaći način na koji će provesti motivaciju proizvodnosti unutar poduzeća. Shodno navedenom, temeljni zadaci koje mora obaviti menadžer su (Breitner & Casidy, 2011, str. 9):

- rad s ostalima i pomoću istih
- realiziranje ciljeva poduzeća,
- efikasni rad umjesto efektivnog
- upravljanje uvjetovanim resursima
- adaptacija promjenjivoj okolini.

Najčešće se grafički u obliku piramide prikazuju ovi odnosi, što naglašava međusobnu povezanost svih aspekata koji određuju menadžment:



*Slika 1: Ključni aspekti menadžmenta (Buble, 2000, str. 5)*

Menadžer stoga mora kvalitetno detektirati utjecaje koji dolaze izvana te koji su posljedica promjenjive okoline u kojem se poduzeće nalazi te shodno tome primijeniti prikazane aspekte. Djelovanje menadžera uvijek mora biti u skladu s promjenjivom prirodom menadžmenta i prirodom menadžerske funkcije te dinamike promjena u poslovnom okruženju.

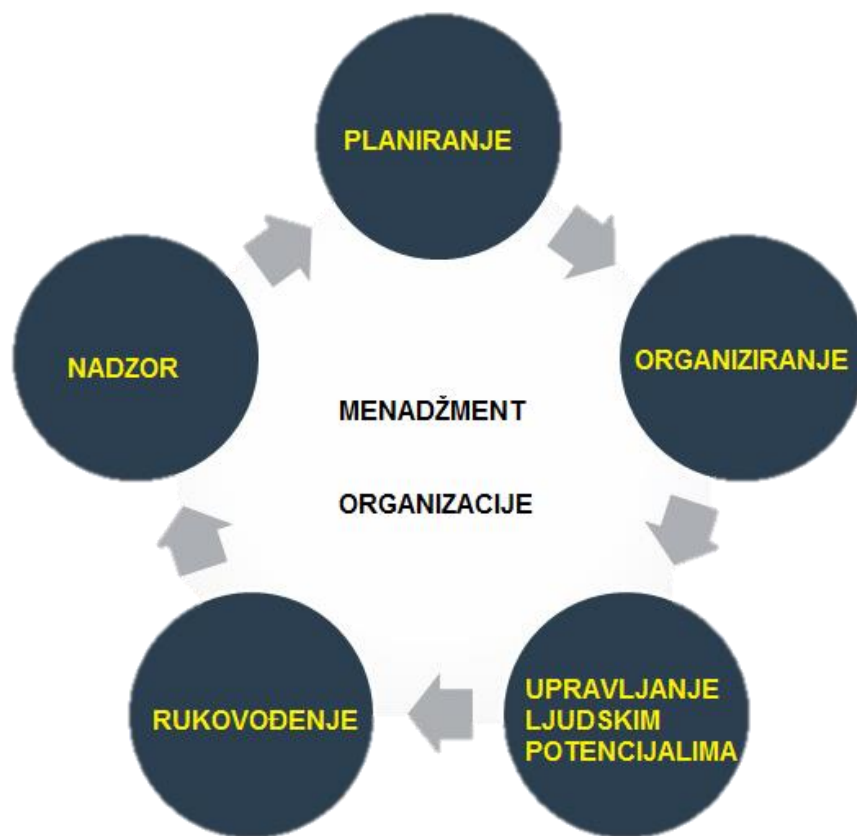
Primarni zadatak menadžera je osigurati produktivnu izvedbu kroz planiranje, usmjeravanje i kontrolu. Od uprave se očekuje postizanje željenih rezultata. Racionalno korištenje raspoloživih resursa za maksimiziranje dobiti ekonomska je funkcija menadžera. Profesionalni menadžer može dokazati svoj administrativni talent samo uštedom sredstava i povećanjem profita. Upravljanje uključuje obavljanje posla preko ljudi. Ekonomska funkcija ostvarivanja profitabilnog povrata ne može se izvršiti bez uključivanja suradnje i osiguravanja pozitivnog odgovora "ljudi". Nabaviti odgovarajuću vrstu ljudi za izvršavanje operacija važan je aspekt upravljanja. Upravljanje je proces, funkcija ili aktivnost. Ovaj se proces nastavlja sve dok se ciljevi koje je postavila uprava stvarno ne postignu. Upravljanje je društveni proces koji uključuje koordinaciju ljudskih te resursa vezanih uz materijale kroz funkcije planiranja,

organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontrole kako bi se postigli navedeni ciljevi (Breitner & Casidy, 2011).

Stoga, menadžment je više od upravljanja ljudima, i doista mnoge definicije navode da se menadžment odnosi na upravljanje resursima općenito. Iako je to naravno točno, također nije potpuno. S jedne strane, upravljanje se zasigurno odnosi i na upravljanje tržištima. Tržištima potrošača upravljaju marketinške i prodajne aktivnosti, kojima se mora upravljati. S druge strane, prodani proizvodi moraju biti proizvedeni na prvom mjestu, što uključuje podzadatke kao što su proizvodnja i istraživanje/razvoj. Nevladine se organizacije ne bave tržištima glede potrošača, već se usprkos navedenom susreću sa skoro identičnim zadacima koji se tiču proizvodnje i prodaje vlastitih usluga svojim ciljanim grupama. Određena organizacijska jedinica (npr. interni kadrovski odjel) možda ne spominje svoja tržišta i proizvode, ali svakako je obavezan brinuti o sličnim pitanjima (kao što su sustavi plaća i njihovo prihvaćanje unutar radne snage). Takve tržišne i proizvodne aktivnosti, u užem ili širem smislu riječi, nisu resursi. Mogli bi ih uglavnom provoditi ljudski resursi, ali kao što je pokazao posljednji odlomak, upravljanje je više od upravljanja ljudima. Na primjer, stvaranje marketinške i proizvodne strategije nije zadatak upravljanja ljudima, već zadatak tehničko-činjeničnog upravljanja. Zbog toga bi definicije o upravljanju koje se izričito odnose na spominjanje resursa, također trebale govoriti o proizvodnim te tržišnim operacijama.

## 2. 2. Pet funkcija menadžmenta

Henri Fayol smatra se začetnikom teorije menadžmenta i razvio je četrnaest općih načela upravljanja koji će postati temelj za razvoj menadžerskih funkcija. Pri tome je kao uzor za menadžerska načela uzeo funkcije za industrijska poduzeća: tehnička, komercijalna, financijska, sigurnosna, računovodstvena i menadžerska. Sukladno tome, odredio je pet funkcija menadžmenta za upravljanje komponentama, a one se i danas smatraju relevantnima za organizacije i njihovo upravljanje. Navedenih pet funkcija usredotočuju se na odnos između osoblja i njegovog upravljanja i pružaju referentne točke kako bi se problemi mogli riješiti na kreativan način (Drucker, 1999, str. 31). Pri tome treba naglasiti kako spomenute funkcije često u praksi bivaju međusobno isprepletene i potpuno odvajanje je sasvim pogrešan pristup već ih treba voditi kao jedinstven i međusobno povezan, a ne odvojen sustav elemenata menadžmenta.



*Slika 2: Samostalna izrada autora prema Das i Mishra, Funkcije menadžmenta i njihov međusobni odnos*

**Planiranje** je osnovna menadžerska funkcija. Ono pomaže u određivanju smjera djelovanja koji se mora slijediti da bi se postigli razni organizacijski ciljevi od kojih su sljedeći: odlučivanje unaprijed, kada, što i kako učiniti te naposljetku, koja će osoba odraditi već predviđeni zadatak. Planiranje je proces koji uključuje razmišljanje prije nego što se učini. Planiranje se bavi mentalnim stanjem menadžera. Razmišlja prije nego što se lati posla. Nakon što se obavi planiranje, slijedi ostatak funkcija upravljanja poput organiziranja, zapošljavanja osoblja, usmjeravanja, koordinacije i kontrole. Najčešće se planiranje definira kao određivanje unaprijed smjera djelovanja kojim se žele postići određeni rezultati. Nadalje, planiranje je odabir i povezivanje činjenica te stvaranje i korištenje pretpostavki u vezi s budućnošću u vizualizaciji i formulaciji predloženih aktivnosti za koje se vjeruje da su potrebne za postizanje željenih rezultata (Das & Mishra, 2019).

Funkcija se planiranja unutar menadžmenta spominje poput metode prevladavanja prepreka među pozicijom gdje se poduzeće trenutno nalazi i gdje mu je u planu naći se u skorijoj ili daljnjoj budućnosti. U slučaju da menadžment ne posjeduje nikakve planove, to bi vodilo ka krivome pravcu, dakle ne bi mogao postupati ili funkcionirati na ispravan način. Planiranje je proces gledanja unaprijed. Primarni cilj planiranja je postizanje boljih rezultata. Uključuje odabir organizacijskih ciljeva i razvojnih politika, postupaka, programa, proračuna i strategija. Planiranje je kontinuirani proces koji se odvija na svim razinama upravljanja. Detaljno planiranje se radi na početku, ali se stvarna izvedba pregledava i prave se odgovarajuće izmjene u planovima kada se izvrši stvarna izvedba. Planovi mogu biti više vrsta, kao što su planovi kratkog dometa, planovi srednjeg dometa, dugoročni planovi, trajni planovi, planovi za jednokratnu upotrebu, strateški planovi, administrativni planovi i operativni planovi. (Buble, 2000).

**Organiziranje** je funkcija koja se nastavlja na planiranje. Predstavlja proces povezivanja fizičkih, financijskih i ljudskih resursa te razvoja produktivnih odnosa unutar spomenutih funkcija i među tim funkcijama kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Organizacija poslovanja pri tome predstavlja omogućavanje svega što je korisno ili što omogućuje funkcioniranje organizacije. Organizacija poduzeća uključuje određivanje i pružanje ljudskih i ne-ljudskih resursa organizacijskoj strukturi. Organiziranje kao proces uključuje (Breitner & Casidy, 2011):

- Identifikacija aktivnosti
- Razvrstavanje grupiranja aktivnosti
- Dodjela dužnosti
- Delegacija vlasti i stvaranje odgovornosti
- Koordinacija tijela i odgovornosti

Svako poslovno poduzeće treba usluge većeg broja osoba koje će se brinuti o njegovim različitim aspektima. Uprava postavlja ciljeve ili ciljeve koje njezino osoblje treba postići. Energija svakog pojedinca kanalizira se za postizanje ciljeva poduzeća. Funkcija organiziranja je urediti, voditi, koordinirati, usmjeravati i kontrolirati aktivnosti drugih faktora proizvodnje, tj. ljudi, materijala, novca i strojeva kako bi se postigli ciljevi poduzeća. To je veoma složen

zadatak menadžmenta s obzirom da izbor adekvatne organizacije zavisi od niza činilaca (Buble, 2000, str. 13).

Proces organiziranja uključuje sljedeće korake (Breitner & Casidy, 2011):

- identificirati posao koji treba obaviti;
- klasificirati ili grupirati djelo;
- dodijeliti ove grupe aktivnosti ili poslova pojedincima;
- delegirati ovlasti i utvrditi odgovornost i
- koordinirati te odnose ovlasti i odgovornosti za različite aktivnosti

U linijskoj organizaciji ovlaštenje teče okomito od vrha hijerarhije prema dnu. Pod funkcionalnom organizacijom rad je podijeljen na različite odjele. Svaki odjel bavi se jednom vrstom posla i specijaliziran je samo za jedan posao. Radnik mora raditi pod mnogim nadređenima koji su specijalizirani za različite funkcije. Linijska i kadrovska organizacija predviđa stručnjake s linijskim rukovoditeljima. Kombinacija je linijskog i funkcionalnog oblika organizacije. Dobra organizacija uvelike doprinosi kontinuitetu i uspjehu poduzeća. Međutim, organizacija nije sama sebi cilj. Organizacijska struktura treba biti fleksibilna.

**Upravljanje ljudskim potencijalima** jest menadžerska funkcija koja predstavlja temelj očuvanja organizacijske strukture te održavanje organizacijskog najvažnijeg resursa: zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima u posljednje je vrijeme sve značajnija menadžerska funkcija pri kojoj je temeljni zadatak staviti pravog čovjeka na pravi posao, odnosno provesti na pravi način upravljanje ljudskim potencijalima. Svaki menadžer u organizaciji mora obavljati funkciju zapošljavanja u jednom ili drugom obliku, kako bi stvari obavio preko drugih. No, to je izrazito teška menadžerska funkcija jer se radi o ljudskim bićima čije se ponašanje i postupci ne mogu predvidjeti, pa je zato postala posebna i specijalizirana grana menadžmenta.

Menadžerska funkcija upravljanja ljudskih potencijala pri tome sadrži (Drucker, 1999):

- Planiranje radne snage (procjena ljudske moći u smislu pretraživanja, odabira osobe i davanja pravo mjesta)



- Novačenje, odabir i plasman
- Obuka i razvoj
- Određivanje plaćanja i razvoj motivacije
- Procjena učinka
- Promocije i unapređenja

Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u praksi je upravljanje ljudima unutar radnog mjesta kako bi se postigla misija organizacije i ojačala kultura. Kada se to učini učinkovito, menadžeri ljudskih resursa mogu pomoći u zapošljavanju novih stručnjaka koji imaju vještine potrebne za postizanje ciljeva tvrtke, kao i pomoći u obuci i razvoju trenutnih zaposlenika kako bi ispunili ciljeve. Tvrtka je onoliko dobra koliko su dobri njeni zaposlenici, što upravljanje ljudskim potencijalima čini ključnim dijelom održavanja ili poboljšanja zdravlja poslovanja. Dodatno, menadžeri ljudskih resursa mogu pratiti stanje na tržištu rada kako bi pomogli organizaciji da ostane konkurentna. To bi moglo uključivati osiguravanje pravednosti naknada i beneficija, planiranje događaja koji će spriječiti izgaranje zaposlenika i prilagođavanje radnih uloga na temelju tržišta. (Buble, 2000).

**Rukovođenje** se bavi provođenjem željenih planova. Pokreće organiziranu i planiranu akciju i osigurava učinkovitu izvedbu podređenih prema ostvarenju grupnih aktivnosti. Rukovođenje se također naziva o upravljanje na djelu. Pri tome je rukovođenje prelazak na akciju i opskrba grupe stimulativnom snagom. Nakon planiranja, organiziranja i zapošljavanja, menadžer mora voditi i nadzirati svoje podređene. Rukovođenje se odnosi na ukupni način na koji menadžer utječe na radnje podređenih. To je konačna radnja menadžera u navođenju drugih da djeluju nakon što su sve pripreme dovršene. Pri tome rukovođenje sadrži sljedeće funkcije (Drucker, 1999):

- Prožimajuća funkcija - rukovođenje je važno na svakoj organizacijskoj razini. Svaki menadžer daje smjernice i inspiraciju svojim podređenima
- Kontinuirana aktivnost - rukovođenje je kontinuirana aktivnost budući da traje tijekom cijelog životnog vijeka organizacije
- Ljudski čimbenik - Funkcija rukovođenja povezana je s podređenima i stoga je povezana s ljudskim čimbenikom. Budući da je ljudski faktor složen, a ponašanje nepredvidljivo, funkcija usmjerenja postaje važna

- Kreativna aktivnost - funkcija rukovođenja pomaže u pretvaranju planova u izvedbu. Bez te funkcije ljudi postaju neaktivni, a fizički resursi besmisleni
- Izvršna funkcija - funkciju rukovođenja provode svi menadžeri i rukovoditelji na svim razinama tijekom rada poduzeća, podređeni prima upute samo od svog nadređenog
- Funkcija delegata - rukovođenje bi trebalo biti funkcija koja se bavi ljudskim bićima. Ljudsko ponašanje je po prirodi nepredvidivo i uvjetovanje ponašanja ljudi prema ciljevima poduzeća je ono što izvršna vlast radi na ovoj funkciji. Stoga se kaže da ima delikatnost u rješavanju ljudskog ponašanja

Prateći postupak rukovođenja, bitno je dokazati zaposlenima i zainteresirati ih kako je važno od nekud započeti i tako do kraja izvršiti planirane, dakle ciljane akcije. Ovo traži od menadžmenta prisvajanje vodstva kao uloge koja će se potom moći slijediti, točnije pratiti. S posebnim naglaskom na to da vodstvo aludira na sljedbeništvo, može se predvidjeti kako će doći do generiranja sredstava koja će ispuniti svaku potrebu i želju koju ima pojedini sljedbenik. Naime, prethodno spomenute stvari zahtijevaju od vođenja da se sastoji od nezaobilazne komunikacije, načina (stilova) vođenja te da ono involvira i motivaciju. (Buble, 2000, str. 41).

Svaki odjel ili odsjek ima cilj koji treba ostvariti i treba se koncentrirati samo na svoj posao i ne zamarati se radom drugih organa. Upravi je prepušteno da se brine da se rad različitih segmenata odvija u skladu s unaprijed zadanim ciljevima i da se moraju poduzeti korektivne mjere ako dođe do odstupanja. Koordinacija stvara timski duh i pomaže u postizanju ciljeva kroz zajedničke napore. To je uredan raspored grupnih napora kako bi se osiguralo jedinstvo djelovanja u potrazi za zajedničkim ciljevima (Das & Mishra, 2019).

**Nadzor** je još jedan važan element usmjeravajuće funkcije menadžmenta. Nakon izdavanja uputa, upravitelj ili nadzornik mora se pobrinuti da se dane upute provode. To je cilj nadzora. Nadzor se odnosi na posao nadziranja podređenih na poslu kako bi se osigurala maksimalna iskorištenost resursa za obavljanje potrebnog i usmjerenog posla i ispravljanje podređenih kad god pogriješe. Iako se nadzor provodi na svim razinama upravljanja, najveća odgovornost za nadzor leži na prvoj liniji menadžmenta. Dobra organizacijska struktura, učinkovito delegiranje, ljudski pristup, učinkovita komunikacija i upravljanje po iznimkama čine nadzor učinkovitim (Drucker, 1999).

Pri tome su ključni segmenti nadzora kao menadžerske funkcije sljedećiv (Drucker, 1999):

- Utvrđivanje standardne izvedbe
- Mjerenje stvarne učinkovitosti
- Usporedba stvarnih performansi sa standardima i pronalaženje odstupanja ako ih ima.
- Korektivne mjere

Vrlo je važna usporedba stvarne izvedbe s planiranim ciljevima. Odstupanje se može definirati kao jaz između stvarne izvedbe i planiranih ciljeva. Menadžer ovdje mora otkriti dvije stvari - opseg odstupanja i uzrok odstupanja. Opseg odstupanja znači da menadžer mora utvrditi je li odstupanje pozitivno ili negativno ili je li stvarni učinak u skladu s planiranim učinkom. Menadžeri moraju iznimno provoditi kontrolu. On mora otkriti ona odstupanja koja su kritična i važna za poslovanje. Manja odstupanja se moraju zanemariti. Veća odstupanja poput zamjene strojeva, imenovanja radnika, kvalitete sirovina, stope profita itd. treba svjesno promatrati (Breitner & Casidy, 2011).

**Motiviranje.** Iako se ova funkcija ponekad smatra sastavnicom upravljanja ljudskim potencijalima, u posljednje vrijeme sve više se ističe kao zasebna funkcija u menadžmentu zbog značaja koji ima na uspješnost rada organizacije. Pojam motivacija izveden je iz riječi 'motiv' što znači potreba, odnosno emocija koja pojedinca potiče na djelovanje. Motivacija je psihološki proces stvaranja poriva kod podređenih da učine određene stvari ili se ponašaju na željeni način. To je vrlo važna funkcija menadžmenta. Važnost motivacije može se shvatiti iz činjenice da učinak radnika ovisi o njegovoj sposobnosti i motivaciji. Postoje mnoge strategije koje su usvojili menadžeri za povećanje motivacije podređenih (Buble, 2000).

Prema Michelu Juciusu, motivacija znači čin poticanja nekoga ili sebe na željeni tijek radnje da pritisnete pravi gumb kako biste dobili željenu reakciju, kompliment, povišicu dolara, osmijeh, obećanje povišice, novo pisaći stroj, željenu lokaciju ili novi radni stol. Dakle, menadžer mora dati neke osobne poticaje podređenima kako bi ih motivirao, uvjerio i nadahnuo da daju sve od sebe u postizanju ciljeva poduzeća. Poticaji koje treba dokazati mogu biti financijski kao što je povećanje plaća, ili nefinancijski, kao što su bolji radni uvjeti, sigurnost posla, priznanje, itd. Dobar motivacijski sustav mora biti produktivan, konkurentan,

sveobuhvatan i fleksibilan, te mora uzeti u obzir psihološke, socijalne, sigurnosne, ego i ekonomske potrebe radnika (Jambrek & Penić, 2008).

Nerijetko dolazi do pogrešnog smatranja da gdje menadžeri vrše svoje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, planiranja i organiziranja kao i kontrole te kod toga ne postoji ona profesionalna težnja prema izvođenju spomenutih funkcija u poduzeću na profesionalan način te izobrazbom menadžera samo za jednu funkciju. Da je to potpuno pogrešno najbolje se može vidjeti po formiranim organizacijskim jedinicama u poduzeću za obavljanje tih funkcija. To što se, na primjer, menadžer bavi planiranjem ili nekom drugom funkcijom menadžmenta, nikako ne znači da poduzeću nije potrebno profesionalno bavljenje planiranjem, organiziranjem, upravljanjem ljudskim potencijalima i nadzorom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, & Pološki-Vokić, 2008, str. 169).

### 3. ZNAČAJKE MENADŽERSKIH VJEŠTINA

Vještina je stečena i naučena sposobnost prevođenja znanja u učinak. Sposobnost osobe je ta koja omogućuje da njen učinak bude superioran. Od velike je važnosti da svaki menadžer ima stečene mnogobrojne vještine koje stoje za više nego poželjne u izvršavanju poslova. Menadžerske vještine bile su predmet istraživanja iz različitih perspektiva, uključujući njihov utjecaj na upravljanje ljudskim resursima, faktora koji utječu na razinu menadžerskih vještina, važnost vještina u istraživanju poduzetništva i vodstva, specifičnosti menadžerskih vještina ovisno o vrsti poduzeća, industriji, tržištu na kojem posluje, procjeni vještina, karakteristika, stavova menadžera itd. Tražili su se odgovori na pitanje koje vještine trebaju imati učinkoviti menadžeri. Kao rezultat toga, stvorene su mnoge njihove klasifikacije.

Nekoliko razina vještina izdvajaju se kao najvažnije menadžerske vještine (Buble, Menadžerske vještine, 2010)

**Tehničke vještine:** Tehničke vještine potrebne su za postizanje ili razumijevanje specifične vrste posla koji se obavlja u organizaciji. Osobama koje rade s alatima i tehnikama potrebna je takva vještina. Primjer: inženjeri, znanstvenici, računalni programeri itd. Tehničke vještine ključne su za rukovoditelje prve linije koji provode svoje vrijeme obučavajući svoje podređene i razjašnjavajući njihove sumnje u vezi s tim.

**Ljudske vještine:** Ljudske vještine su sposobnost rada s drugim ljudima na način suradnje. Ljudske vještine ključne su za učinkovit timski rad u organizaciji. Uključuje strpljenje, razumijevanje, povjerenje i istinsku uključenost u međuljudski odnos.

**Analitičke vještine:** Ove vještine su ključne za prepoznavanje ključnih čimbenika i razumijevanje međusobno povezanih uloga koje igraju u određenoj situaciji. Analitičke vještine pomažu menadžeru da uspostavi uzročno-posljedičnu vezu. Ove vještine također pomažu menadžeru u prepoznavanju problema, rješavanju i donošenju odluka.

**Konceptualne vještine:** Takve vještine neophodne su menadžerima za razumijevanje cjelokupnog rada organizacije i usklađivanje rada podsustava za postizanje organizacijskih ciljeva.

**Komunikacijske vještine:** Komunikacijske vještine važan su element međuljudskih vještina. Komunikacija je neophodna za pravilnu provedbu naloga.

**Vještine donošenja odluka:** Donošenje odluka je proces dostizanja točke. To je odabir najbolje alternative obavljanja neke stvari iz različitih dostupnih izbora. Menadžer se može koristiti različitim tehnikama koje su mu na raspolaganju za donošenje odluka.

### 3. 1. Tehničke vještine

Tehnička vještina je znanje i vještina u aktivnostima koje uključuju metode, procese i postupke. Stoga uključuje rad s alatima i specifičnim tehnikama. Tehnička vještina je sposobnost korištenja specijaliziranog znanja, postupaka i tehnika iz područja aktivnosti.

Računovođe, inženjeri, kirurzi svi imaju svoje tehničke vještine potrebne za svoje profesije. Većina menadžera, posebno na nižim i srednjim razinama, treba tehničke vještine za učinkovito obavljanje zadataka.

Na primjer, mehaničari rade s alatima, a njihovi nadređeni trebali bi imati mogućnost naučiti ih kako koristiti te alate. Slično tome, računovođe primjenjuju specifične tehnike u obavljanju svog posla. Ova je vještina najpotrebnija i najvrjednija na razini nadzora ili na prvoj razini/prvorazinskom menadžmentu.

### 3. 2. Konceptualne vještine

Konceptualna vještina je sposobnost da se vidi "šira slika", da se prepoznaju značajni elementi u situaciji i da se razumiju odnosi među elementima. Konceptualna vještina je sposobnost koordinacije i integracije svih interesa i aktivnosti organizacije. Zahtijeva sposobnost vizualizacije poduzeća kao cjeline, zamišljanja svih funkcija uključenih u danu situaciju ili okolnost, razumijevanja kako njegovi dijelovi ovise jedan o drugome i predviđanja kako će promjena u bilo kojem od njegovih dijelova utjecati na cjelinu (Buble, Menadžerske vještine, 2010).

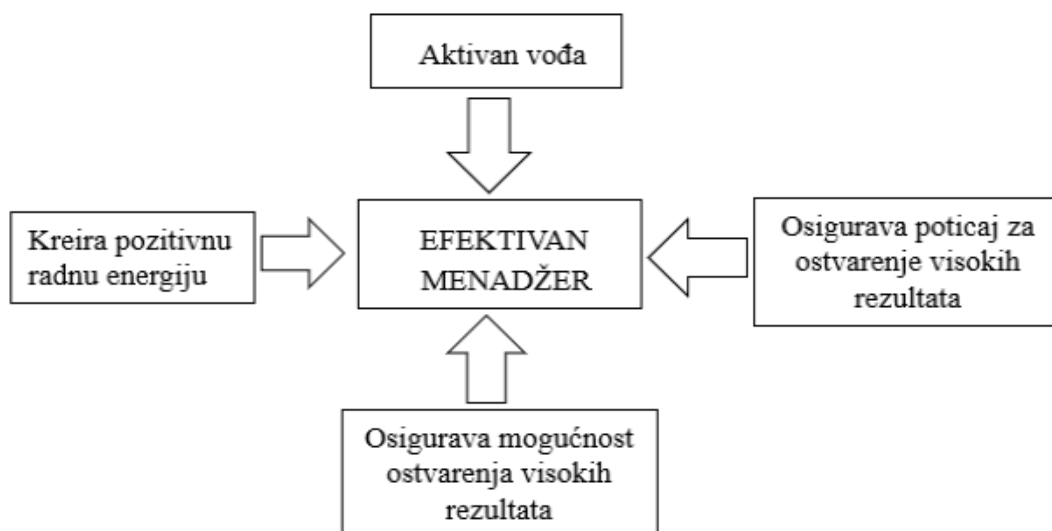
Važna je sposobnost menadžera da razmišlja apstraktno i da sagleda organizaciju holistički.

Predlaganje nove linije proizvoda za tvrtku, uvođenje računalne tehnologije u poslovanje organizacije ili izlazak na međunarodno tržište; za odlučivanje ove veličine, menadžer zahtijeva konceptualne vještine je njegova osobnost.

### 3. 3. Komunikacijske vještine

Komunikacijska vještina za menadžera je neophodna. Menadžer mora biti u stanju prenijeti ideje i informacije drugima i učinkovito primiti informacije i ideje od drugih. Vješti komunikatori trebaju vremena da donesu dobre odluke o tome koje informacije dati i kome u najbolje vrijeme. Oni govore istinu, razjašnjavaju zablude i rade na ublažavanju osjećaja. Vješti komunikatori slušaju i glavom i srcem. Slušaju da razumiju, a ne da osuđuju ili brane. Oni govore kako bi podijelili informacije potrebne drugima. Oni znaju da su najbolji rezultati rezultat jasne, iskrene i fokusirane razmjene ideja i informacija (Buble, Menadžerske vještine, 2010).

Temeljne vještine uspješnog menadžera u komunikaciji i upravljanju ljudskim potencijalima su proaktivno vođenje i stvaranje pozitivne radne okoline unutar koje se stvara poticajna atmosfera i u kojoj se postižu visoki rezultati (Bateman & Dnell, 2009).



Slika 3: Najvažnije funkcije uspješnog menadžera u komunikaciji (Buble, Menadžment, 2000)

Posao menadžera je kontrolirati podređene i dati menadžerima ili administratorima na visokoj razini informacije o tome što se događa. Komunikacijska vještina omogućuje menadžeru da ih pravilno izvede. Većinu svog vremena posao menadžera je interakcija s ljudima unutar i izvan organizacije. Sposobnost menadžera za komunikaciju s pojedincima i grupama, kontrolu i motivaciju ono su što su interpersonalne i komunikacijske vještine (Buble, Menadžerske vještine, 2010).

Menadžer zahtijeva učinkovite interpersonalne i komunikacijske vještine kako bi zadržao odgovornosti koje su mu dane.

### 3. 4. Vještine donošenja odluka

Sposobnost donošenja odluka vrijedna je osobina vodstva i pokazuje sposobnost objektivnog razmišljanja i vaganja različitih opcija. Osim toga, sposobnost brzog donošenja odluka može pomoći uspostaviti čvrstu vezu povjerenja s drugim zaposlenicima koja može ojačati kulturu tvrtke. Jednostavnim riječima, posao menadžera je donošenje odluka koje će dovesti organizaciju do postizanja ciljeva.

Vještina donošenja odluka je vještina koja omogućuje menadžeru da prepozna prilike i prijetnje i zatim odabere prikladan način djelovanja kako bi se s njima učinkovito uhvatio u koštac kako bi organizacija mogla imati koristi od njih. Menadžeri neće uvijek donijeti najbolju odluku. Ali dobar menadžer najčešće donosi dobre odluke i uči od loših. Donošenje odluka je vještina koja se poboljšava kako menadžeri stječu više iskustva. Trening ili edukacija također je dobra metoda za razvoj vještine odlučivanja menadžera (Buble, Menadžerske vještine, 2010).

Vještine rješavanja problema važan su dio donošenja odluka. Menadžeri moraju biti u mogućnosti uzeti u obzir različita stajališta kako bi donijeli promišljenu odluku. Također je važno promatrati izazove i rješenja s neutralnog i neemocionalnog stajališta, kad god je to moguće. Snažne vještine rješavanja problema također mogu pomoći da se usredotoče na relevantne detalje i brže i učinkovitije donesu odluke.



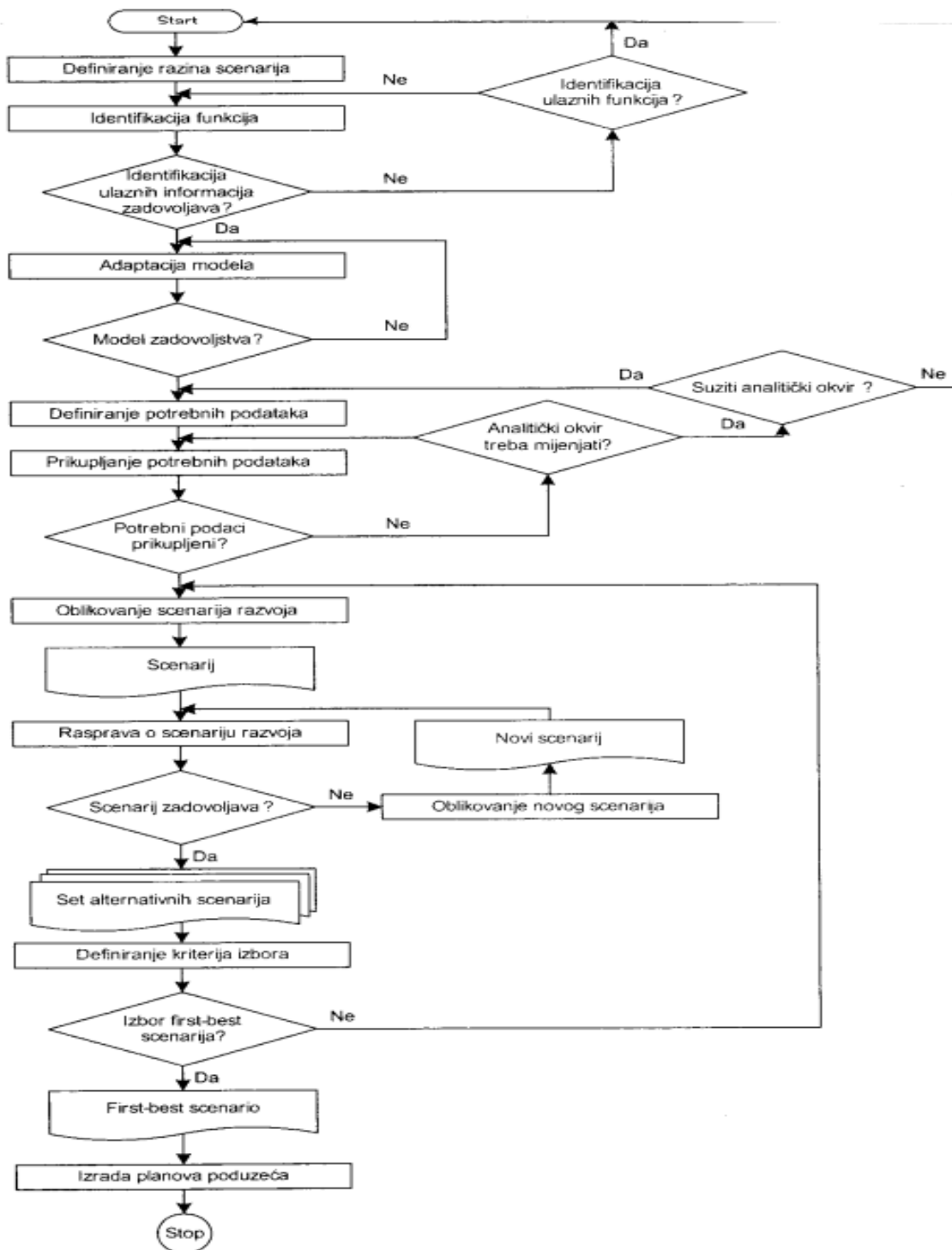
### 3. 5. Analitičke vještine

Dobar menadžer ima dijagnostičke i analitičke vještine. Dijagnostička vještina odnosi se na sposobnost vizualizacije najboljeg odgovora na situaciju. Analitička vještina znači sposobnost identificiranja ključnih varijabli u situaciji. Dijagnostička vještina menadžera i analitička vještina pomažu mu identificirati moguće pristupe situaciji. Nakon toga također pomaže menadžeru da vizualizira rezultat ili ishode ovih pristupa. Ova vještina zvuči slično vještini donošenja odluka, ali to je vještina potrebna za donošenje odluke (Bahtijarević Šiber, 1999).

Analitičke vještine u upravljanju često se definiraju kao sposobnost rastavljanja problema na dijelove kako bi se vidjeli odnosi ili međuovisnosti. Menadžeri s analitičkim sposobnostima dobro planiraju i uspješno vode projekte. Oni su u stanju točno predvidjeti financijske rezultate i razviti planove za postizanje ciljeva. Analitički voditelji rade sa svojim ljudima na planiranju i stvaranju akcijskih planova za svoja područja odgovornosti i rade na postizanju ovih ciljeva. Menadžeri koji posjeduju analitičke vještine sustavno ostvaruju svoje planove i logično proizvode predvidljive rezultate.

Ova vrsta vještina često se koristi za rješavanje problema. Slično kao i detektiv, menadžer je često pozvan da rješava poslovne probleme. Kada jedinice ne rade prema očekivanjima ili se kriza razvije na važnoj lokaciji, menadžeri moraju upotrijebiti svoje analitičke vještine, posebno ispitivanje i istraživanje, kako bi utvrdili što zapravo uzrokuje problem. Nakon što se problem analizira i utvrdi potencijalni uzrok, upravitelj mora odabrati odgovarajuće rješenje za implementaciju. Vještine rješavanja problema važan su alat analitičkog menadžera.

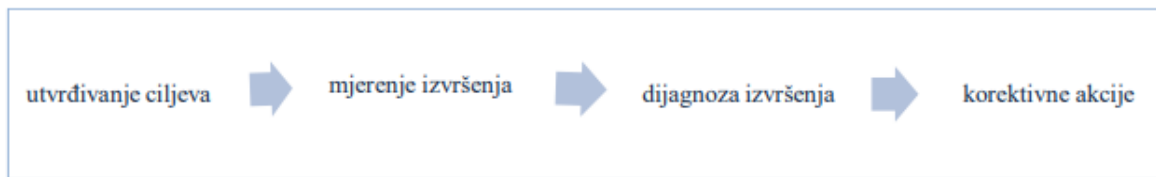
Kako bi se dobro odredili sljedeći koraci u planiranju, potrebno je analizirati svaki korak i temeljem rezultata donijeti odluke za sljedeći korak. Stoga se proces analize prikazuje kao flow dijagram:



Slika 4: Flow dijagram izrade scenarija (Buble, Menadžerske vještine, 2010, str. 41)

Veoma značajno je provoditi analizu na način da se jasno odrede ciljevi analize, mjerne metode i načini usporedbe rezultata, provesti nadzor i mjerenje te eventualno napraviti korektivne

akcije kako bi se prilagodili rezultati očekivanim ciljevima (Buble, Menadžerske vještine, 2010).



*Slika 5: Koraci analitičkog nadzora poslovanja (Buble, Menadžerske vještine, 2010)*

Analitičke vještine često se koriste u upravljanju ljudskim potencijalima. Određivanje očekivanja i njihovo postavljanje zajedno sa svojim zaposlenicima zahtijeva izvrsno planiranje i analizu. Pregled rada suradnika zahtijeva istraživanje i promatranje, a to također zahtijeva analitički talent za uspjeh. Planiranje sastanaka i pregleda zaposlenika također koristi analitičke i detaljne vještine. Pregledavanje i dodjeljivanje ocjena zaposlenicima zahtijeva talente za istraživanje i pronalaženje činjenica za potpuni uspjeh. Odlučivanje o unapređenjima suradnika i koracima za poboljšanje učinka koristi mnoge analitičke sposobnosti i talente. U radu s ljudima, menadžeri moraju koristiti sve svoje analitičke vještine.

## 4. ZNAČAJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM

Jedan od fenomena karakterističnih za današnjicu je profesionalizacija i s njom povezan zahtjev za visokom razinom kompetentnosti. Danas je nemoguće racionalno i kreativno upravljati poduzećem bez teorijskog i praktičnog znanja, iskustva, vještina i predanosti u ovom području. Vještinama se pripisuje važna uloga u jačanju pozicije poduzeća na konkurentnom tržištu. Ulaganje u razvoj menadžerskih vještina povećava sposobnost organizacije da raste, razvija se i natječe se kroz inovacije. Mnoga istraživanja potvrđuju utjecaj rukovodećeg osoblja na internu inovativnu dinamiku poduzeća. Ima izuzetno težak zadatak kreiranja inovativne kulture organizacije, kreiranja inovativnog poslovnog modela u kojem svi članovi doprinose njezinom razvoju. Suvremeno shvaćanje menadžerskih vještina vrlo je široko te ih približava (ili čak poistovjećuje) s konceptom ljudskog kapitala (Diwan, 2019).

Ovako shvaćene vještine uključuju: talente, predispozicije, interese i unutarnje motivacije, obrazovanje i znanje (međusobno povezani), ali ne toliko važni kao što se općenito čini (zbog različite kvalitete obrazovanja), profesionalno iskustvo i praktične vještine i sve se računaju godine profesionalnog rada te broj i raznolikost profesionalnih iskustava, stavova i ponašanja, psihofizičke osobine i oblik, formalno stjecanje prava na djelovanje u ime organizacije, dane punomoći, zdravstveno stanje. Kvaliteta upravljanja organizacijom rezultat je vještina rukovodećeg osoblja i motiviranosti menadžera da vještine koriste u praksi. Stoga su vještine rukovodećeg osoblja nužan uvjet za izgradnju, unaprjeđenje i korištenje svih ostalih vještina poduzeća: organizacijskih, tržišnih, financijskih, marketinških i drugih (Buble, Menadžment, 2000).

U javnom diskursu usvojen je pristup vještinama ukorijenjen u prvom od gore navedenih trendova, prema kojem su: vještina vještine, znanja, osobne kvalitete i ponašanje potrebne za učinkovito igranje uloge/obavljanje posla u određenom organizacija i podrška poduzeću u postizanju njegovih ciljeva. Ova se definicija temelji na popularnim konceptima vještina, uključujući i koncept J. Wintertona, koji u svojoj tipologiji temeljenoj na dvije dimenzije vještina: „profesionalnoj“ i „osobnoj“ te „konceptualnoj“ i „operativnoj“ jasno razlikuje (Rohlander, 2014, str. 44):

- kognitivne vještine, odnosno "konceptualne" i "stručne" vještine;
- funkcionalne vještine, odnosno "operativne" i "profesionalne" vještine;
- meta – vještine odnosno spremnost za učenje, tj. "konceptualne" i "osobne" vještine;
- socijalne vještine koje čine stavovi, tj. "operativne" i "osobne" vještine

Svaka tvrtka ima individualna i specifična znanja, raspoređena u svijesti zaposlenika, a otkrivena u vještinama. Ovaj zaključak navodi na tretiranje poduzeća kao organizma sa specifičnim vještinama. Razvijanje onoga što je najbolje u poduzeću: vještine zaposlenika i sposobnost stvaranja novog znanja, utječe na razvoj poduzeća više od njegovih proizvodnih kapaciteta. P.F. Drucker i drugi već godinama traže ljude koji se bave znanjem, odnosno kreativne menadžere, tražeći odgovor na pitanje koje vještine odnosno vještine trebaju imati učinkoviti menadžeri (Rohlander, 2014).

Upravljanje ljudskim resursima temelji se na pretpostavci da su ljudi ravnopravni u odnosu na druge resurse kojim treba racionalno upravljati. Vještine menadžera mogu same resurse učiniti vrijednijima oslobađanjem njihove aktivnosti. Pitanje je uzrokuju li oni doista? Aktivnost zaposlenika ovisi o odnosu rukovodećeg osoblja prema osoblju. U praksi još uvijek postoje ponašanja koja sprječavaju ili inhibiraju razvoj potencijala zaposlenika. Najčešće promjene dolaze s vrha hijerarhije i sva energija njihovih kreatora usmjerena je na prevladavanje prepreka promjenama na nižim hijerarhijskim razinama. Menadžeri koriste tradicionalne i "sigurne" metode, temeljene na strogoj dodjeli zadataka, kontroli i asimetriji u komunikaciji. Još uvijek je dominantna kultura moći, povezana s averzijom prema kreativnosti i inovativnosti nižih razina zaposlenika. Ovo neodobravanje ponekad je rezultat stvarnog utjecaja hijerarhije, oslobađajući zaposlenike internih obaveza. Nametnuta pravila i procedure u pogledu oblika sudjelovanja onemogućuju sudjelovanje. Tu kulturu često održavaju i sami zaposlenici, spremni prepoznati prednost menadžera i njihovo "mjesto u redu". Usvajanje ovog stereotipa dovodi do nedostatka predanosti što onemogućuje dovođenje dodatnih resursa u znanje organizacije. Ova uključenost može stimulirati menadžera s odgovarajućom osobinom sposobnosti (Jambrek & Penić, 2008).

U autoritarnoj organizaciji mogu postojati prijedlozi za projekte od strane zaposlenika koji poduzimaju svoje aktivnosti protiv okoliša i riskiraju gubitak svoje profesionalne pozicije. To znači nužnost aktiviranja socijalnih vještina menadžera: zadovoljenje potrebe za bližim

kontaktima, smanjenje hijerarhijske distance, pristajanje na veću samostalnost zaposlenika i pod cijenu pogrešaka, odobravanje i nagrađivanje svih inicijativa, prihvaćanje mišljenja i prijedloga. izražava svaki zaposlenik.

Ponašanje menadžera je karakteristično po tome što interes za ljude dolazi kada su druge sfere života organizacije u redu. Menadžeri su iznenađeni u određenom razdoblju zrelosti poduzeća da životni ciklus organizacije ne teče prema očekivanjima. Gubici ovog razdoblja najčešće su povezani s prethodnim podcjenjivanjem ljudi. Kad se poslože druge, važnije, sfere gospodarskog života, pokazuje se da nema osnovne osnove za razvoj - aktivni ljudi i inovativnost. Ovaj važan jaz u vještinama može uzrokovati mnogo štete organizaciji, koju je često nemoguće precizno definirati. Najčešće ne znamo koliko bi se moglo postići da menadžer ima odgovarajuće vještine. Također je teško procijeniti koliko menadžer šteti organizaciji nedolичnim ponašanjem, što otežava otkrivanje vještina ostalih zaposlenika. U slučaju menadžera, s obzirom na njihovu razinu samostalnosti, iznimno je važna razina samosvijesti. Navikli na trenutnu situaciju, uglavnom ne razmišljamo o alternativnim postupanjima (Buble, Menadžment, 2000).

Promišljanje o promjeni vlastitog ponašanja, poslovnog modela, simuliranje raznih scenarija, sposobnost postavljanja pitanja sebi i drugima te slušanja odgovora odgovornost je svakog menadžera i jedna je od njegovih ključnih vještina. Mudri menadžeri shvaćaju da je njihova najvažnija vještina oslobađanje od rutinske barijere percepcije koja proizlazi iz nemogućnosti učenja novih ponašanja (Bahtijarević Šiber, 1999). Još jedan izazov za menadžerske vještine su aktivnosti usmjerene na preživljavanje, koje su prisiljene npr. krizom. Oni često znače traženje ušteda ne u inovacijama, već u upravljanju troškovima, što vam omogućuje da postignete svoje ciljeve na načine koji su lakši od implementacije promjena. Pitanja vezana uz nova rješenja, temeljena na učenju organizacije i njezinom znanju, nestaju iz vidnog polja. Sposobnost uočavanja i procjene negativnih posljedica stavljanja financija u prvi plan i podcjenjivanja drugih prilika ključna je u području menadžerskih vještina. Budućnost (a sve češće i sadašnjost) pripada kreativnim ljudima, a ne onima čije se vještine sastoje od učinkovitog izvršavanja naredbi i zapovijedi (Das & Mishra, 2019).

Temelji filozofije menadžerskog upravljanja moraju se temeljiti na pretpostavci da je razvoj poduzeća također (između ostalog) rezultat razine i stupnja iskorištenosti potencijala menadžerskih vještina, shvaćenih kao „vještine za“, odnosno „prikladnost“ za nešto".

Upravljanje menadžerskim vještinama je pokretanje skupa međuovisnih vještina vlastitih i zaposlenika, primjerenih mjestu, vremenu, strategiji i situaciji. U inovativnim poduzećima mjesto autoritarnosti koja favorizira red u organizaciji zauzima sudjelovanje i integracija ciljeva. Jedan od osnovnih motivacijskih obrazaca je internalizacija ciljeva za koje su menadžeri odgovorni (Bahtijarević Šiber, 1999). Zbližavanje i usklađivanje (kroz razumijevanje) ciljeva pojedinca i organizacije postiže se procesima socijalizacije. Međutim, te procese, obično dugotrajne i ne dovode uvijek do željenih rezultata, menadžer može ubrzati. Stoga bi u njegovom kompetentnom profilu sposobnost suradnje trebala biti u prvom planu. Mudar menadžer sposoban je operativno-tehničke veze promijeniti u matrično-procesne strukture, a podjelu rada i opsega aktivnosti zamijeniti imenovanjem projektnih timova. Neovisni timovi, mijenjani ovisno o potrebama, stvaraju fleksibilne strukture s nesmetanom komunikacijom među ljudima. U takvim uvjetima menadžer ne mora težiti izgradnji klime poticajne promjene na temelju identifikacije zaposlenika s poduzećem. Procesi identifikacije i integracije s tvrtkom tada se odvijaju sami od sebe (Breitner & Casidy, 2011).

#### 4. 1. Proces upravljanja menadžerskim vještinama

Unatoč poteškoćama u jednoznačnom definiranju vještina, a posebice menadžerskih vještina, vrijedi pokušati strukturirati proces upravljanja njima. Ovo zahtijeva neka važna pitanja. Proces upravljanja osobljem uključuje faze traženja, planiranja, zapošljavanja, razvoja karijere, obuke, ocjenjivanja zaposlenika itd. Može li se znanje o ovom procesu koristiti pri upravljanju menadžerskim vještinama? Ako je moguće locirati centre za upravljanje ljudskim resursima, upravljaju li isti subjekti tim nadležnostima? Tko njima treba upravljati? Kako pametno koristiti menadžerske vještine? Koje komponente vještina su najvažnije za razvoj tvrtke?

Na pitanje tko upravlja menadžerskim vještinama lako je odgovoriti jer je to u dobro uhodanom znanju upravljanja ljudskim resursima. Njima upravljaju svi oni zaposlenici koji su u poduzeću odgovorni za planiranje zapošljavanja, odabir, osposobljavanje, ocjenjivanje itd. No, ne može se zanemariti da oblik vještina prvenstveno određuju sami menadžeri, a ne samo njihovi nadređeni. U oba slučaja („vanjski“ i „unutarnji“ menadžment) osnova je razumijevanje ponašanja vlastitih i drugih zaposlenika (podređenih, nadređenih i sl.) (Buble, Menadžerske vještine, 2010).

Razumijevanje mehanizama ljudskog ponašanja daje temelj i omogućuje aktiviranje sposobnosti pripreme plana i predlaganja radnji koje potiču ili koče određenu aktivnost zaposlenika. Zahtijeva stalnu interpretaciju ("čitanje" manifestacija i signala) vlastitog i ponašanja zaposlenika. Učinkovitost upravljanja menadžerskim vještinama ovisi o onim značajkama, stavovima i ponašanjima koja su koherentna s vještinama podređenih i nadređenih i pokreću očekivano ponašanje. Razina koherencije određena je stupnjem "slijepljenja" i razmjene svih signala poslanih i primljenih iz različitih smjerova (Bahtijarević Šiber, 1999). Stoga menadžerske vještine trebaju biti povezane s kontekstom, s aktivnostima unutar profesije ili funkcije koje omogućuju postizanje rezultata brzo, učinkovito i u skladu s očekivanim standardima.

Što su menadžerske vještine veće, točnije primjerenije danoj situaciji, to se češće mogu postići bolji rezultati, ne samo u skladu sa standardima, već ih i jasno nadmašuju. Neke definicije vještina uključuju temu nad standardnog djelovanja ili super-vještine, tj. jedinstvene sposobnosti za obavljanje menadžerskih zadataka. Ako vještine pokazuju što osoba zna, može i čini, onda upravljanje njima nije samo odabir i korištenje komponenti koje osiguravaju učinkovitost. Također bi trebalo odgovoriti na osnovno pitanje, što nedostaje u profilu menadžerskih vještina da bi se moglo govoriti o učinkovitosti. Posljedica toga je planiranje načina za popunjavanje praznina u vještinama. U procesu upravljanja važno je postavljene ciljeve i rezultate suočiti s onim što menadžer zna, razumije i umije bolje od drugih. Također je vrijedno zapamtiti da razina postignuća nakon njihove provjere može biti vrlo različita. Ovisno o vašoj sposobnosti, svoje znanje i vještine možete koristiti na različite načine. Samo ih imati nije jamstvo uspjeha; Sposobnost prenijeti ih na određeno tlo, odabrati ono što je najpotrebnije i najprikladnije situaciji te joj se prilagoditi, izraz je odgovarajućih vještina. Takozvani prešutno znanje. Ono je ono što određuje jedinstvenost i jedinstvenost profila vještina svakog menadžera. Njegovo hvatanje sve više postaje predmet ne samo upravljanja menadžerskim vještinama. Početak procesa (tzv. vanjskog) upravljanja menadžerskim vještinama, slično upravljanju ljudskim resursima, je utvrđivanje učinaka formuliranih u pitanju: što želimo postići i koje će vještine za to biti potrebne (Das & Mishra, 2019).

Dok tražite odgovore, možda ćete doći u iskušenje da izgradite modele vještina, ali vrijedi obratiti pozornost na njihovu relativnu korisnost. Odabir osobina, stavova i ponašanja te kreiranje modela menadžer-lider moguće je teoretski, ali u praksi ne funkcionira. "Idealan" menadžer u nekim uvjetima ne funkcionira u drugim. Izvrstan stručnjak s golemim znanjem i



iskustvom može uništiti tim, a činjenično slab menadžer - učinkovito mobilizirati zaposlenike na učinkovit rad i kreativnost. Također je važno definirati vremensku perspektivu: hoće li se identifikacija odnositi na vještine važne za sadašnje, učinkovito funkcioniranje u organizaciji ili će se koristiti za osmišljavanje budućeg oblika organizacije. Također treba uzeti u obzir da je struktura vještina promjenjiva, npr. mijenja se odnos prema biti posla pod utjecajem novih saznanja, što pak podrazumijeva promjenu ponašanja prema organizacijama i zaposlenicima (Rohlander, 2014).

Upravljanje vještinama je umijeće odabira, unaprjeđenja i kontrole stručnih znanja na način koji osigurava postizanje strateških ciljeva zajedničkom provedbom poduzetih obveza. Ova kontrola se između ostalog svodi na odabrati vođe koji mogu voditi timove i strukture koje mogu kontrolirati raznolikost. Navikavanje na različitost i promjenjivost dovodi do situacije u kojoj je organizacija "otporna" na šokove, sposobna im se prilagoditi, a prije svega iskoristiti priliku svojstvenu poremećajima i turbulentnom okruženju.

#### 4. 2. Promjenjiva priroda menadžerskih vještina

Priroda menadžerskih vještina značajno se promijenila tijekom proteklih pola stoljeća migrirajući s modela zapovijedanja i kontrole na suvremene uloge koje naglašavaju podršku radnika, podučavanje, motiviranje i olakšavanje. Vođenje tima također je evoluiralo smanjivanjem naglaska autoritativnije uloge direktora na ulogu timskog igrača, partnera i zajedničkog vlasnika. Slično tome, Mintzbergova taksonomija donosi nekoliko zanimljivih vremenski osjetljivih zaključaka o prirodi menadžerskog posla koji jasno odražavaju radno okruženje ranih sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Na primjer, primijetio je da su menadžeri odgovorili na prosječno pet telefonskih poziva dnevno. Nasuprot tome, današnja izvršna vlast ima pristup e-pošti, tekstualnim porukama, govornoj pošti, porukama putem mobitela, sobama za razgovor, pločama za raspravu, internetskim konferencijama i društvenim medijima, kao i brojnim virtualnim uredima. Današnji menadžeri mogu primiti 200-300 poruka dnevno ili više što dramatično mijenja prirodu njihove uloge, način na koji funkcioniraju, postavljaju prioritete, bave se intenzitetom posla, politikom i ljudskim odnosima. Ovih nekoliko primjera naglašava značajne pomake (Hoechlin, 2018).

Konkretno, to je višedimenzionalni konstrukt koji se usredotočuje na psihološka iskustva rada i kontekst u kojem se on odvija. Dvije glavne dimenzije angažmana uključuju emocionalnu i/ili kognitivnu povezanost s poslom. Angažirani rukovoditelji su oni koji znaju što se od njih očekuje, pristaju i uživaju u svojoj ulozi, imaju resurse potrebne za obavljanje svog posla, osjećaju utjecaj i ispunjenje u svojim naporima, smatraju da su dio nečeg važnog i također imaju priliku poboljšati se. S druge strane, neangažirani zaposlenici se emocionalno i kognitivno povlače, što rezultira nepotpunom izvedbom u organizaciji.

#### 4. 3. Primjena menadžerskih vještina u poboljšanju poslovanja poduzeća

Postoji širok raspon vještina koje menadžment treba posjedovati kako bi učinkovito i učinkovito vodio organizaciju. Menadžerske vještine pri tome su skup sposobnosti koje uključuju stvari kao što su poslovno planiranje, donošenje odluka, rješavanje problema, komunikacija, delegiranje i upravljanje vremenom. Dok različite uloge i organizacije zahtijevaju upotrebu različitih skupova vještina, upravljačke vještine pomažu profesionalcu da se istakne i nadmaši bez obzira na njihovu razinu. U najvišem menadžmentu ove su vještine ključne za dobro vođenje organizacije i postizanje željenih poslovnih ciljeva (Buble, Menadžerske vještine, 2010).

Kako bi malo poduzeće raslo, širilo se i napredovalo, menadžerski tim treba slijediti osnovne, ali duboke skupove vještina kako bi postigao uspjeh poslovanja. Ako se ove upravljačke vještine ne shvate dovoljno ozbiljno, krajnji rezultat će brzo postati neuspjeh poslovanja. Postoje tri ključne upravljačke vještine koje menadžeri malih poduzeća moraju slijediti kako bi uspjeli: to su; Tehničke vještine, ljudske vještine i konceptualne vještine. Zatim, tu su i specijalizirane vještine koje su neophodne za uspjeh malog poduzeća. Planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontrola. Vlasnici tvrtki možda neće steći te vještine jer nemaju priliku naučiti te skupove vještina putem tečajeva ili sveučilišnog obrazovanja. Bez ovih vještina malim će tvrtkama biti gotovo nemoguće biti uspješne, ali kroz implementaciju skupa vještina će poduzeća doživjeti rast i uspješna vremena (Das & Mishra, 2019).

Vještina se očituje samo u djelovanju, odnosno u ponašanju usmjerenom na cilj. Takav cilj može biti, na primjer, provedba određenog zadatka, funkcioniranje u određenoj profesionalnoj ulozi ili na određenom položaju. O vještini se može govoriti na temelju učinkovitosti akcije

koju je poduzeo određeni menadžer. To znači da se mora imati strogo definirane kriterije za ocjenu učinkovitosti (Buble, Menadžerske vještine, 2010). Određeni zaposlenik je kompetentan ako zadovoljava definirane kriterije rezultata i kvalitete, odnosno učinkovito izvršava povjerene mu zadatke, kako u pogledu rezultata, tako i u pogledu načina njihovog postizanja. Drugim riječima, vještina menadžera se očituje u učinkovitom djelovanju, a učinkovitost djelovanja može se procijeniti samo povezivanjem njegovih rezultata i kvalitete sa strogo određenim kriterijima ocjenjivanja (Das & Mishra, 2019).

Bez pažljivog planiranja i organiziranja, ne može postojati pregled proizvoda koje će tvrtke koristiti i ciljati na pravu publiku ili socioekonomsko tržište. Bez ljudskih vještina kojima se rukovodstvo koristi unutar malog poduzeća postojala bi razina nezadovoljstva i obeshrabrenja svih podređenih, a to će biti zbog nedostatka povezanosti između menadžmenta i radnika ne samo oko radnih nego i društvenih pitanja. To može stvoriti probleme na radnom mjestu i odvući prijeko potrebnu pozornost od posla koji je pri ruci, čime se ne mogu postići ciljevi i ciljevi koji su postavljeni. Također, ako se u poduzećima ne zadovoljavaju ljudske vještine, menadžment ne može ažurirati i pomoći zaposlenicima kada su zarobljeni u situacijama koje su nepovoljne za poslovanje ili uspješan završetak projekata (Drucker, 1999).

Ako tvrtke nisu ozbiljno shvatile posjedovanje tehničkih vještina pri pokretanju posla, uskoro će biti u problemima, tehnologija je okosnica svih tvrtki u cijelom svijetu, bez tehnologije tvrtke ne bi mogle naručivati nove zalihe, slati kupnje klijentima, komunicirati s drugim zaposlenicima i istraživati upite. Tehnologija koja se uzima zdravo za gotovo, kao što su računala, telefoni i blagajne, zahtijeva odgovarajuću obuku i brižljivo održavanje, bez toga zaposlenici ne bi imali pojma što učiniti prilikom obavljanja transakcije, koga nazvati za naručivanje novih zaliha ili provjeru e-pošte na svojim računala od klijenata koji žele kupiti proizvod. Ako poslovne vještine propuste vitalne novčane tokove potencijalnih klijenata, što ima štetan učinak na uspjeh poduzeća.

Konceptualne vještine u upravljanju velika su vrijednost za održivost i rast poduzeća. Nedostatak konceptualnih vještina najčešći je razlog zašto se mala poduzeća bore ili propadaju, a to je zbog toga što menadžment ne gleda širu sliku i fokusira se samo na jedan dio vjerujući da je to odgovor na uspješno poslovanje. To se može dogoditi kratkoročno, ali ne i dugoročno, s dugoročnim planovima za budući smjer poslovanja, također dijelovi poslovanja kao što su računi i troškovi nisu tajni i ispravno dokumentirani u usporedbi s prihodom malog poduzeća

može vrlo brzo pasti u dugove zbog neočekivanih računa koji se gomilaju i moraju se platiti odjednom.

Kao i sve profesionalne sposobnosti, menadžerske vještine zahtijevaju praksu. Kako bi se menadžeri pripremili, trebaju pronaći prilike za vođenje unutar trenutne pozicije. Na primjer, volontirati za upravljanje projektima i vođenje sastanaka. To može pomoći da prepoznaju i poboljšaju svoja područja mogućnosti. Na primjer, iskustvo vođenja projekta može pomoći da menadžer prepozna nedostatak iskustva u postavljanju timskih ciljeva. Nakon što istakne potencijalne slabosti, može provesti vrijeme radeći na njima (Buble, Menadžerske vještine, 2010).

## 5. ZAKLJUČAK

Uspješnost poslovanja svakog poduzeća u suvremenom svijetu usko je povezana s uspješnosti menadžmenta i posjedovanje kvalitetnih i dobro razrađenih vještina neophodno je za menadžere ukoliko si žele osigurati uspjeh na dinamičnom tržištu suvremene ekonomije. Prema tome, uspjeh poslovanja svakog poduzeća esencijalno je povezan s znanjima i vještinama menadžera i primjene vještina u svakodnevnom radu. Nadalje, uspješan menadžer koji će osigurati i uspješan rad i nastavak poslovanja tvrtke mora redovito raditi na vlastitom poboljšanju odnosno stalno mora ulagati u vlastito usavršavanje kroz samostalno učenje ali i sudjelovanje na seminarima i edukacijama.

U suvremenom kontekstu posebno je važno imati dobre tehničke vještine kako bi se uspješno razumjelo i prilagodilo veoma brzom tehnološkom napretku, ali kao ključna komponenta ističe se vještina upravljanja ljudskim potencijalima jer je upravo u suvremenom, veoma digitaliziranom svijetu ljudski potencijal ključ uspjeha svake organizacije. Stoga menadžer mora znati kako će svoje zaposlenike motivirati, organizirati, olakšati im rad i prepoznati njihovo nezadovoljstvo prije nego proključa. Učinkovita vještina rada s ljudima omogućiti će menadžerima pokretanje energije svih zaposlenika i omogućiti poboljšanje poslovanja i veću učinkovitost poduzeća. Tu dolazi do izražaja i vještina analitike, jer dobar menadžer koji će svojim radom poboljšati učinkovitost poduzeća mora prilagođavati ne samo svoje znanje novim spoznajama već i temeljem analize poslovanja i svih poslovnih procesa prepoznati one koji negativno odstupaju od plana i prilagoditi plan poslovanja novonastalim okolnostima.

Dinamika suvremenog poslovnog okruženja stoga ima posebno važnu ulogu na vještine menadžera jer mora biti jasno kako posjedovanje vještina nije trajno, već treba biti stalno obnavljano i prilagođavano novonastalim situacijama.



Sveučilište  
Sjever



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, PATRICIA HARACI (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA ZA USPJEŠNU FUNKCIONIZANJE PODUZEĆA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

PATRICIA HARACI *Haraci*  
(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, PATRICIA HARACI (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA ZA USPJEŠNO (upisati naslov) čiji sam autor/ica. FUNKCIONIZANJE PODUZEĆA

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

PATRICIA HARACI *Haraci*  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bateman, T. S., & Dnell, S. A. (2009). *Management : leading & collaborating in a competitive world*. Boston: McGraw-Hill.
3. Breitner, R., & Casidy, C. (2011). *Management*. Boston: Hougoo Miffin Company.
4. Buble, M. (2000). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
6. Das, U. C., & Mishra, A. K. (2019). *Management Concepts and Practices*. Uktai: Directorate of Distance & Continuing Education.
7. Diwan, F. (2019). *Management Principles and Practices*. New Delhi: Excel Books India.
8. Drucker, P. F. (1999). *Management*. Liverpool: Taylor and Francis.
9. Hoechlin, N. (2018). *Core Leadership and Management Skills*. London: JNR .
10. Horvat, Đ., & Kovačić, M. (2004). *Menadžment u malom poduzetništvu*. Zagreb: Cera Prom.
11. Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 1181-1206.
12. Prabbal, F. (2009). *People Manipulation: A Positive Approach*. New Delhi: Sterling Publishers.
13. Rohlander, D. (2014). *Management Skills: Easy-to-Follow Lessons on Effectively Managing People*. New Hampshire: Penguin BOOKS.

14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji Menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.



## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Ključni aspekti menadžmenta (Buble, 2000, str. 5) .....	5
Slika 2: Samostalna izrada autora prema Das i Mishra, Funkcije menadžmenta i njihov međusobni odnos .....	7
Slika 3: Flow dijagram izrade scenarija (Buble, Menadžerske vještine, 2010, str. 41).....	19
Slika 4: Koraci analitičkog nadzora poslovanja (Buble, Menadžerske vještine, 2010).....	20