

# Znanja i vještine potrebne menadžeru

---

**Brdar, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:167637>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-08**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Informatički menadžment

IVAN BRDAR

ZNANJE I VJEŠTINE POTREBNE MENADŽERU  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Informatički menadžment

ZNANJE I VJEŠTINE POTREBNE MENADŽERU  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment

Mentor:  
mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Student:  
Ivan Brdar

VIROVITICA, 2021.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MENADŽMENT .....	2
2.1. Menadžer .....	2
2.2. Funkcije menadžmenta .....	3
2.3. Obavljanje menadžerskih funkcija .....	7
2.4. Razine menadžmenta .....	9
3. VJEŠTINE MENADŽERA.....	10
3.1. Osnovne menadžerske vještine.....	11
3.2. Posebne menadžerske vještine.....	14
4. ODNOS IZMEĐU RAZINA MENADŽMENTA I POTREBNIH ZNANJA NA POJEDINOJ RAZINI.....	16
5. ZNANJE MENADŽERA.....	17
6. PRIMJER IZ PRAKSE - USTANOVA ZA PROFESIONALNU REHABILITACIJU I ZAPOŠLJAVANJE SUVENIR ARBOR.....	19
6.1. Djelatnosti ustanove Suvenir Arbor .....	19
6.2. Menadžerske vještine u poduzeću .....	20
7. ZAKLJUČAK .....	22
8. POPIS LITERATURE .....	23
9. POPIS ILUSTRACIJA .....	25



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

**Student/ica:** IVAN BRDAR **JMBAG:** 0307013843

**Imenovani mentor:** mr.sc. Neven Garača, v. pred.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

*Znanja i vještine potrebne menadžeru*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu literaturu (knjige, časopise, zbornike i www izvore). Prilikom pisanja pridržavati se uputa za pisanje završnog/diplomskog rada dostupnih na stranicama Veleučilišta, kao i metodoloških pravila za pisanje stručnih i znanstvenih radova.

Definirati pojam menadžmenta i njegove odrednice. Ukratko opisati proces menadžmenta, funkcije i zadatke menadžmenta. Opisati razine menadžmenta i njihove karakteristike. Dodano i posebno opisati znanja i vještine potrebne menadžmentu, tehnička znanja, znanja o ljudima i konceptualna znanja. Povezati prethodno i opisati odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama. Sve prethodno prikazati na praktičnom primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

---

**Datum uručjenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2021.

**Rok za predaju gotovog rada:** 06.09.2021.

Mentor:

mr.sc. Neven Garača, v. pred.

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

## **ZNANJE I VJEŠTINE POTREBNE MENADŽERU**

### **KNOWLEDGE AND SKILLS NEEDED FOR A MANAGER**

**SAŽETAK:** Menadžment se definira kao jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti koja je iz temelja promijenila svijet. Menadžment je uvelike važan za sve organizacije, kako one u poslovnom svijetu tako i one izvan njega. Kao takav dijeli se na tri razine, a to su vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i prva razina menadžmenta. Vrhovni menadžment najviša je razina menadžmenta u svakoj organizaciji gdje su menadžeri odgovorni su za cjelokupno upravljanje organizacije, a zbog velike odgovornosti, oni su i najbolje plaćeni menadžeri. Nadalje, menadžment srednje razine predstavlja razinu menadžmenta koja se nalazi između vrhovnog menadžmenta i najniže razine menadžmenta, nije homogena kao druge dvije kategorije menadžmenta. Posljednja razina menadžmenta pod nazivom prva razina menadžmenta je najniža razina menadžmenta i ima specifične poslove, obaveze i odgovornosti, među kojima najviše dominiraju operativni zadaci. U najnižoj razini menadžmenta menadžeri mogu najpreciznije odrediti sa kojim problemima se suočava organizacija. Najvažniju ulogu u menadžmentu ima menadžer koji upravljanja ljudskim resursima, organizira i planira poslovanje. Kako bi on uspješno provodio navedene funkcije i vodio poslovanje potrebna su mu određena znanja i vještine. Uspjeh menadžera ovisi o njegovim znanjima i vještinama koje on može pokazati. Menadžerske vještine dijele se u dvije kategorije: osnovne i posebne vještine. Osnovne vještine sadržavaju tehnička ili stručna znanja i vještine, socijalna znanja ili znanja u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine odnosno znanja oblikovanja ili strategijska znanja. Tehnička znanja odnose na znanja struke, metode, tehnike i izvršavanja posla.

**Ključne riječi:** menadžment, razine menadžmenta, znanje i vještina menadžera

## 1. UVOD

Menadžment se može prikazati kao proces rada s ljudima pri ostvarivanju cilja, gdje menadžer posjeduje vještine i znanja kojim će izvršiti istoimeni cilj. Osim planiranja i donošenja važnih odluka za poslovnu organizaciju, također ima brojne zadatke vezane za organizaciju i kontroliranje financijskih, ljudskih i informacijskih resursa, te vođenje i motiviranje zaposlenika.

Vještine menadžera možemo podijeliti u dvije kategorije; osnovne menadžerske vještine i posebne menadžerske vještine. Osnovne menadžerske vještine dijele se na tehnička ili stručna znanja i vještine, socijalna znanja ili vještine u ophođenju s ljudima i konceptualna znanja i vještine, dok kod posebnih menadžerskih vještina razlikujemo vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, kontroliranja i vođenja.

Rad je strukturiran kroz pet poglavlja. Nakon uvoda u prvom poglavlju rada iznesene su definicije menadžmenta i menadžera. Zatim se navode razine menadžmenta, te slijedi drugo poglavlje vještine menadžera. U trećem poglavlju rada obrađuje se odnos razine menadžmenta i potrebnih vještina na pojedinoj razini. Nakon toga, četvrto poglavlje rada objašnjava potrebna znanja menadžera.

Na samom kraju rada prikazan je praktični primjer ustanove za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje Suvenir Arbor, uspješne poslovne organizacije koja je dobar primjer primjene usvojenih menadžerskih znanja i vještina.

## 2. MENADŽMENT

Za menadžment možemo smatrati kao jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti koja je iz temelja promijenila svijet. Menadžment je uvelike važan za sve organizacije, kako one u poslovnom svijetu tako i one izvan njega (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

U širem smislu menadžment odnosimo na: proces, vještinu, profesiju i funkciju poduzeća. Za menadžment možemo reći da je sastavni dio poslovne organizacije i da se odnosi na sustav znanja i prakse za uspostavljanje uspješne poslovne organizacije (Kovačević, 2003). „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve” (Weihrich i Koontz: 1998:4).

### 2.1. Menadžer

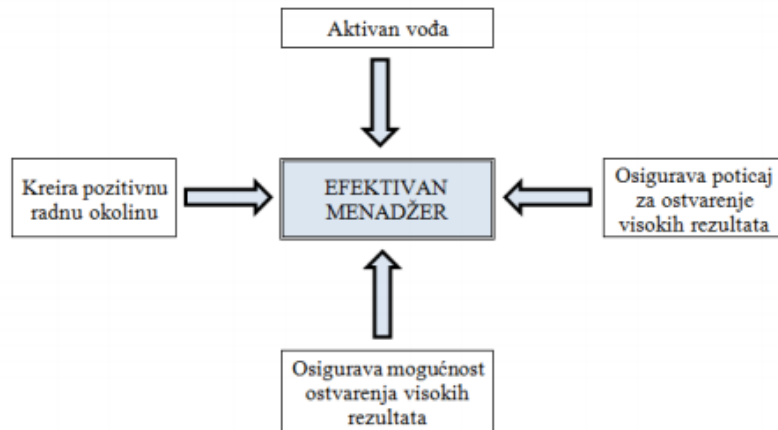
Menadžer označava profesionalnog rukovoditelja u poduzeću. Rukovoditelj, tj. menadžer poduzeće vodi u vlastito ime ili u ime vlasnika prema postavljenim ciljevima. Svakom menadžeru potrebni su određene osobine da bi uspješno ispunjavao ciljeve svog poduzeća, a to podrazumijeva: jasno postavljanje ciljeva, razvijanje radne strategije, podjela rada, motiviranje zaposlenika, uspostava i održavanje komunikacijskih kanala, prenošenje znanja i iskustva na članove tima, održavanje dobrih međuljudskih odnosa, rješavanje konfliktnih situacija, predstavljanje skupine i nagrađivanje za postignute rezultate. Sama funkcija jednog menadžera proizlazi procesa menadžmenta, da planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude te kontrolira resurse, te je osoba koja ostvaruje ciljeve tako što dodjeljuje poslovne zadatke drugima (Weihirich i Koonzt, 1998).

„Kao što nema menadžmenta bez menadžera, tako nema ni uspješnog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Samo oni menadžeri koji imaju izraženu individualnost i inovatorskih sposobnosti mogu zadovoljiti izazove okoline koji ih čekaju, ne samo danas, već u još većoj mjeri u budućnosti“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:22).

Menadžer kao zaposlenik izvršava funkcije planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima te vodi i kontrolira cjelokupnu poslovnu organizaciju. Svaki zadatak menadžera proizlazi iz funkcija menadžmenta. Menadžer mora pronaći način kako motivirati i usmjeriti podređene da što bolje izvrše zadane poslove. To podrazumijeva kreiranje, odnos sa zaposlenicima te na samom kraju odgovornost za buduće tokove poslovanja pri tome voditi računa o etičkim vrijednostima i normi (Buble, 2006). Slika broj 1. prikazuje kako biti efektivan menadžer.



**Slika 1. – Prikaz funkcija efektivnog menadžera**

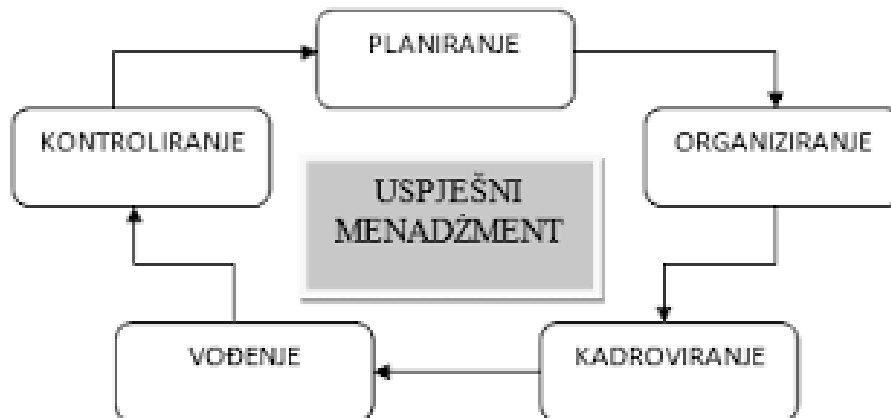


*Izvor: Buble, M. (2006): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet, Split, str. 7*

## **2.2. Funkcije menadžmenta**

„H.Fayol je poredao elemente menadžmenta logičnim redoslijedom po funkcijama menadžmenta, kao što su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. On smatra da su sve te funkcije potrebne, ne samo za uspješno vođenje posla, već i u politici, religiji, vojsci i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta univerzalno primjenjive“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:69). Slika broj 2. prikazuje od čega se sastoji uspješni menadžment.

**Slika 2. – Uspješni menadžment**



*Izvor: Komunikacija u procesima menadžmenta, <https://hrcak.srce.hr/76463>*

*(27.06.2021)*

Najosnovnija menadžerska funkcija je **planiranje**. Planiranje uključuje izbor misije i ciljeva za ostvarivanje funkcija, samo planiranje je usmjereno prema budućnosti. Planovi su dobar putokaz za menadžere i njihove zaposlenike u poduzeću, te im pomažu što poduzeće mora uraditi i kako najbolje provesti određene pothvate (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004).

Važan i složen proces u vrijeme globalizacije i hiperkonkurencije je planiranje. Konstantne inovacije, tržišni izazovi traže dugoročni postupak predviđanja tržišne pozicije prema konkurenciji. Predviđanje budućnosti omogućuje prilagodbu posla tj. prikupljanje organizacijskih resursa nužni za opstanak na tržištu (Horvat i Tintor, 2006). Živimo u vremenu gdje se poslovanje jako brzo razvija, sama svrha planiranja je da poduzeću osigura da odradi svoje glavno djelovanje. Planiranje pronalazi tj. primjećuje loše i dobre strane, procjenjuje prilike i prijetnje eksternih okolina, te naposljetku lakše određuje pravila i poslovnu politiku po kojoj će zaposlenici slijediti. Ostvariti ciljeve je najvažnija svrha planiranja. Ostvarivanje ciljeva i svrha samog poduzeća nam omogućava planiranje. Stoga je i važno i logično da planiranje prethodi sve ostale funkcije menadžmenta. Sve funkcije je najbitnije isplanirati, kako bi znali koje su osobne kvalifikacije potrebne, kojim putem treba voditi podređene i koju vrstu kontrole treba primijetiti. Menadžmentu je bitno planiranje zbog upotreba resursa, kako ne bi došlo do iscrpljenja, te kako bi se izbjegla takva posljedica, iz tog razloga ne bi trebali izostaviti planiranje. Nedovoljno kvalitetno planiranje dovodi do loših koraka (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008).

„**Organiziranje** je druga značajna funkcija menadžmenta, koja slijedi nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odraditi uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:75). Definirati organiziranje možemo kao „proces formiranja redovnog korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja (Certo i Certo, 2008).

Organiziranje ima važan zadatak u uspostavi i klasificiranju potrebitih aktivnosti koje su bitne za poduzeće. Spojiti aktivnosti prema organizacijskoj strukturi: aktivnosti pojedinih organizacijskih jedinica, menadžmenta i zaposlenika. Odrediti uloge ljudi koji rade u poduzeću i osigurati koordinacijsku strukturu poduzeća. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Danas se može zaključiti koliko je zapravo važna organizacija za svakog pojedinca i cijelo društvo. Naš život i ovo sve što se dešava oko nas, vezano je za organizaciju. Svaki događaj koji se dogodio ili svaku aktivnost koju je osoba ili pojedinac napravio, nije moguće napraviti bez organizacije. Organizacija i njena okolina u kojoj se provodi organizacija su u stalnoj interakciji. Najviše organizaciju dominira u društveno-ekonomskim krajolicima. Utjecaj

organizacije na svakodnevni život je velik. Možemo reći da je organizacija vrsni građevinski blokovi od kojih se sastoji naše društvo. Sama organizacija je sastavni dio modernog društva, a i temelj svake budućnosti (Sikavica, 2011).

**Vodenje** predstavlja jednu od važećih funkcija menadžmenta. U menadžmentu sve funkcije imaju podjednaku težinu. Kvalitetno upravljanje nekom organizacijom potrebno je uspješno koordinirati sa svim funkcijama menadžmenta. Danas možemo reći da jedna od vodećih funkcija je menadžment, zbog toga procesa koji se odvijaju kroz prizmu današnje važnosti ljudskih resursa u svim organizacijama. Treba naglasiti razliku između menadžmenta i vođenja. Prema Robbinsu, za menadžment možemo reći da je kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, dok se kod vođenja više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak. Katzenback i Smith ukazuju na pokazuju na uzajamnost vođenja i sljedbeništva, pokazuje nam da bez ljudi koji su spremni slijediti svog vođu, nema kvalitetnog vođenja. Utvrđivanjem razlike između menadžera i vođa jedan od aktualnih tema, jer se ta dva pojma stalno poistovjećuju. Kao primjer razlike menadžera i vođe, menadžer se bavi stvarima, dok se vođa bavi ljudima, odnosno ustaljen je i stav menadžera je „radi stvari na pravi način“, a dok vođa „rade prave stvari.“<sup>1</sup>

Funkciju vođenje možemo definirati kao skupinu procesa koji su usmjereni prema članovima organizacije da rade zajedno i to na promicanju i ostvarivanju ciljeva same organizacije. Vođenje je funkcija koja radi na utjecanje ljudi kako bi oni pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima (Buble, 2006). „Najvažnije kod vođenja je sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit vođenja je u tome da se ono bavi međuljudskim aspektom menadžementa, pa vođenje uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:77).

Faktori koji određuju pojam **upravljanja ljudskim potencijalima** starijeg su datuma, iz prve polovine 20. stoljeća. Pojam „upravljanje ljudskim potencijalima“ se sve više spominje u raznim znanstvenim i drugim publikacijama proteklih 10 do 15 godina. Danas taj pojam susrećemo ju četiri značenja:

1. Znanstvena disciplina
2. Menadžerska funkcija
3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji
4. Specifična filozofija menadžmenta(upravljanja).

---

<sup>1</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/220751> (27.06.2021)

Upravljanje danas objašnjava se u brojnim knjigama, studijima, člancima i publikacijama, koje zadiru sve više u problematiku i ističu kao važan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća.<sup>2</sup>

„Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na:

a) popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,

b) zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i

c) stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenika“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:76).

Potruga za ljudskim potencijalima je zapravo prvi korak pri pronalasku odgovarajućih ljudskih potencijala. Potraga kreće od privlačenje i analiza ljudskih potencijala za slobodno radno mjesto, potrebno je i velikog izbora pronaći potencijalne zaposlenike koji će dobiti posao. Potrebno je potom odraditi selekciju, selekcija se odnosi na zaposlenike koje smo našli tražeći ljudske potencijale. Kako bi kandidat dobio posao potrebno je proći selekciju, koja je sastavljena od niz faza. Svaka bi faza, smanjivala po zaposlenika dok ne bi ostao jedan kandidat, koji bi dobio priliku zaposliti na radno mjesto. Potrebno je provesti i samo edukaciju kandidata. Edukacija je proces pri kojoj se razvijaju kvaliteta ljudskih potencijala, koji će im pomoći razviti da budu kvalitetniji radnici i da daju bolji doprinos postizanju ciljeva. Četvrti korak u procesu osiguravanja odgovarajućih ljudskih potencijala je ocjenjivanje radnog učinka. Ocjenjivanje radnog učinka je proces analize prošlih proizvodnih aktivnosti pojedinca da bi se ocijenio njego doprinos postizanja ciljeva sustava upravljanja (Certo i Certo, 2008).

Posljednji proces u menadžmentu, ali ne i manje bitan od ostalih funkcija u menadžmentu.

**Kontrola** kao funkcija u samom menadžmentu ima nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da organizacija ostane na svom putu prema ostvarivanju određenog i zacrtanog cilja. Početak procesa kontrole započinje samom usporedbom standarda i zadataka koje sama organizacija želi postići u određenom periodu (Sikavica, 2011). Bez kontrole, praćenja i uspoređivanja ostvarenog sa onim što je zacrtano, menadžeri ne mogu znati koliko njegovi radnici, radne grupe i cjelokupna organizacija uspješna. Kontrola menadžerima služi kako bi bili sigurni da se u samoj organizaciji odvijaju zacrtani ciljevi ili ako se ne ostvaruju da se može pronaći razlog nestvaranja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008). Kontroliranje je zapravo planiranje, organiziranje, kadrovske popunjavanje i samo vođenje jedene od središnjih funkcija menadžmenta. Samo shvaćanje i osnovni zadaci kontroliranje su utvrđivanje pokazatelja, mjerenje same učinkovitosti rada te time se može vidjeti otklanjanje i odstupanje

---

<sup>2</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/63808> (27.06.2021)

pokazatelja i planova. Kontroliranje možemo definirati kao upravljačku funkciju mjerenja i ispravljanja individualne i organizacijske performanse, kako bi se osiguralo da se sve odvija po planu (Koontz i Weihrich, 1998). Svrha kontrole koja je prikazana na slici 3.: „omogućuje organizacijama da se prilagode promijenjenim uvjetima u okruženju, ograničava akumulaciju pogrešaka u organizacijama, olakšava nošenje s organizacijskom kompleksnošću te minimizira troškove“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008:756).

**Slika 3. - Svrha kontrole**



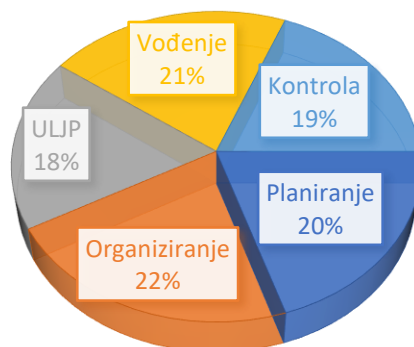
*Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić(2008): Temelji menadžmenta, Definicija i svrha kontrole, Zagreb, str. 756*

### **2.3. Obavljanje menadžerskih funkcija**

Istraživanjem menadžmenta u hrvatskim poduzećima započinjemo i samom analizom funkcija menadžmenta i vremena koje hrvatski menadžeri troše na njihovo obavljanje, te podatke možemo vidjeti iz tablice broj 1. Menadžer najviše svog vremena troši na funkcije „organiziranje“ i „vođenje“, a najviše svog vremena daju „upravljanje ljudskim potencijalima“ i „kontroliranje“. Menadžer u mediativnim procesima najviše vremena daje „komuniciranje“, a najmanje vremena pridaje „donošenju odluka“. Logično je da menadžer najviše vremena pridaje „komuniciranje“, jer se sam posao zasniva na komunikaciji. Menadžeri se smatraju komunikacijskim centrima i živicima same komunikacijske organizacije. Činjenički možemo reći da procesi komuniciranja, utjecanja i odlučivanja uključeni u sve menadžerske funkcije, menadžeri troše na organiziranje 22%, na vođenje 21%, planiranje 20%, kontrolu 19% i na upravljanje ljudskim potencijalima 18% svog vremena. Nas temelju postotaka možemo zaključiti za menadžeri hrvatskih poduzeća relativno jednako pažnju posvećuju svim

menadžerskim funkcijama. Grafički prikaz u postocima možemo vidjeti iz grafikona 1. (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

**Grafikon 1. – Prosječno utrošeno vrijeme po funkcijama menadžmenta**



*Izvor: Sikavica i Bahtijarević – Šiber(2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str.80*

**Tablica broj 1. – Vrijeme koje menadžeri troše na pojedine funkcije**

FUNKCIJE	Vrijeme			m	% ukupnog vremena
	Neznatno	Srednje	Puno		
Planiranje	9	53	38	3.582	13
Organiziranje	5	49	46	3.826	14
Upravljanje ljud. potencijala	21	52	27	3.156	11
Vođenje	8	53	39	3.619	13
Kontroliranje	14	58	28	3.284	12
Meditativni procesi					
Odlučivanje	20	58	22	3.022	11
Komuniciranje	1	35	64	4.250	15
Utjecanje	21	54	26	3.100	11
					100

*Izvor: Sikavica i Bahtijarević – Šiber(2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 79*

## 2.4. Razine menadžmenta

Svaka struktura poduzeća je višerazinska, s većim ili manjim brojem razina menadžmenta, ali ovisi o brojnim čimbenicima u organizaciji, vrsti organizacijske strukture poduzeću i stupnju centralizacije odnosno decentralizacije u poduzeću (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008).

Razine menadžmenta u hijerarhijskoj organizaciji izgledaju ovako: menadžer najviše razine (glavni izvršni direktor, uprava korporacije ili grupe i potpredsjednik za administraciju), menadžeri srednje razine menadžmenta (uprava poslovne jedinice, glavni menadžer poslovne jedinice, menadžer odjela, projektni menadžeri, menadžer proizvodne linije ili menadžer usluga) i prva razina menadžmenta (menadžer poslovnih funkcija i nadzornici) (Sikavica, 2011).

Sve razine menadžmenta možemo grupirati u tri osnovne kategorije: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine, često se te razine nazivaju strateška, taktička i operativna razina (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008).

**Vrhovni menadžment (engl. Top management)** najviša je razina menadžmenta u svakoj organizaciji. Menadžeri prema razini u kojoj se nalazi menadžment su najviše izvršni menadžeri u organizaciji, odgovorni su za cjelokupno upravljanje organizacije, te zbog velike odgovornosti, oni su i najbolje plaćeni menadžeri (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008).

**Menadžment srednje razine (engl. Middle management)** ona je razina menadžmenta koja se nalazi između vrhovnog menadžmenta i najniže razine menadžmenta, nije homogena kao ostale dvije kategorije menadžmenta. Srednja razina menadžmenta posljedica je organizacijske strukture poduzeća i odgovoran je za određenu poslovnu jedinicu.

Glavni zadaci razine menadžmenta su koordiniranje aktivnosti prve razine menadžmenta, usmjeravanje, provođenje strategije vrhovnog menadžmenta u planove i ciljeve najviše razine menadžmenta, te utvrđuje ciljeve poslovnih funkcija, donosioci taktičkih odluka i ima srednju odgovornost (Buble, 2009).

**Prva razina menadžmenta (engl. First level supervisors)** je najniža razina menadžmenta i ima specifične poslove, obaveze i odgovornosti, među kojima najviše dominiraju operativni zadaci. Menadžeri najniže razine menadžmenta mogu najpreciznije odrediti sa kojim problemima se suočava organizacija. Probleme mogu uočiti lako, zato što izravno nadgledaju radnike koji obavljaju određene operativne poslove (Sikavica, 2011).

### 3. VJEŠTINE MENADŽERA

Proces rad s drugima i pomoću drugih radi ostvarivanja određenog poslovnog cilja, iz takve definicije menadžmenta pojavljuju se brojni zadaci koje menadžeri moraju zajedno sa zaposlenicima zadovoljiti, da bi menadžer sve to mogao zadovoljiti potrebne su mu određene vještine i ciljevi. Štoviše, za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještinu imaju, nego je nužno da ih stalno razvijaju (Buble, 2010).

Današnjem nemilosrdnom poslovnom svijetu, znanje je možda jedini način kako se probiti na tržište i odvojiti od konkurencije. Znanje se odnosi na sposobnost prikupljanja, razvijanja, dijeljenja i primjene znanja, te kako upravo znanje omogućava poduzećima da kombiniraju svim dostupnim tradicionalnim resursima i na taj način razviju određenu konkurentsku prednost.<sup>3</sup>

Da bi menadžer obavljao svoj posao konkretno i uspješno, menadžer na svim razinama menadžmenta mora posjedovati određena znanja i vještine. Sami uspjeh menadžera ovisi o njegovim znanjima i vještinama koje on može pokazati. Uvjet dobrog poslovanja i dobrog menadžera određuje znanje i vještina (Armstrong, 2003).

Kada spominjemo menadžerski posao, možemo ga sažeti da je kompleksan i multi-dimenzijski jer se brojne aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja sam menadžment, zato za uspješno obavljanje posla su potrebne vještine koje se skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija i prakse. Teoretičari menadžmenta predlažu široke liste vještina, ali ipak se mogu sažeti u dvije osnovne skupine koje su nam prikazane u tablici broj 2. (Buble, 2010).

**Tablica 2. – Podjela menadžerskih vještina**

1. OSNOVNE MENADŽERSKE VJEŠTINE	2. POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE
-konceptualne vještine	-vještine planiranja
-vještine rada s ljudima	-vještine organiziranja
-tehničke vještine	-vještine upravljanja ljudskim potencijalima
-vještine oblikovanja	-vještine vođenja
	-vještine kontroliranja

*Izvor: Ines G.(2017): Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD plastik, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 14. str*

<sup>3</sup> <https://hrcak.srce.hr/170918> (20.07.2021)



### 3.1. Osnovne menadžerske vještine

**Tehnička ili stručna znanja i vještine** uključuju specijalizirana znanja određenog područja ili struke, znanja primjene modela, metoda, tehnika i postupaka za rješavanje određenih problema. Znanja su usmjerena prema procesima ili objektima sa obavljanjem tehničke aktivnosti unutar organizacije. Pod tehničkim znanjima se misli na znanja struke, odnosno metoda i tehnika u izvršavanju posla (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004).

Tehnička vještina se očitava u upoznavanju i vladanju znanjem koje se odnosi na određene zadatke u samom poduzeću, tj. obavljanju menadžerskih funkcija(zadaća prodaje i proizvodnja). Vještina uključuje znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te zadatke. U najnižim razinama menadžmenta od velike važnosti su tehničke vještine(Slika 5.). Prvo promaknuće zaposlenika na prvoj menadžerskoj funkciji ostvaruje se izvrsnim tehničkim znanjem. Naravno, prema daljnjoj promociji ove vještine gube na važnosti. Pod samu tehničku vještinu se podrazumijeva se sposobnost primjene potrebnih znanja, tj. znanja struke i metoda i tehnika u obavljanju poslova.<sup>4</sup>

**Vještine rada sa ljudima** se još i nazivaju interpersonalne vještine, ova vještina se odnosi na rad sa ljudima i pomoću drugih jer se oni grade pomoću ljudi. Menadžer mora biti dio tima, a ne samostalni igrač. Vještina rada sa ljudima je ponajviše ovisi o samom karakteru menadžera, jer je teško naučiti ovoj vještini, ali se uvijek može napredovati i usavršavati. Menadžer treba imati sposobnost komunikacije, motiviranja i rješavanja konflikata te vođenje drugih ljudi. Učinkoviti vođa je osoba koja bodri, trenira, olakšava rad te odgaja svoje radnike (Buble, 2010). Neophodan alat za uspješnog menadžera u svim razinama menadžmenta su socijalna znanja i vještine. Menadžer sa takvom vještinom najbolje će komunicirati i motivirati radnike, kako ih potaknuti da budu kreativniji u obavljanju svoga posla, stvoriti učinkovitu nagradu kako bi radnici bili zadovoljni poslom koji odrađuju (Dujanić, 2007).

**Socijalna znanja ili znanja ophođenje sa ljudima** odnosi se na menadžere da uspješno komuniciraju, motiviraju, usmjeravaju i vode pojedince ili grupe, izgrađuju suradnje i stvaraju podršku i sigurnost. Znanje se prvenstveno odnosi na rad sa ljudima, moraju biti prisutna i vidljiva u svim aktivnostima. Uspješnost poduzeća možemo vidjeti koliko uspješno menadžer vodi ljude. Socijalna znanja možemo podijeliti u dva aspekta; sposobnost vođenja unutar grupe i vještine u intergrupnim odnosima. Istraživanjem menadžerskih funkcija ova kategorija znanja se dijeli na niz menadžerskih vještina i kompetencija; interpersonalne, komunikacijske i

---

<sup>4</sup> <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2997/datastream/PDF/view> (20.07.2021)

vještine vođenja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004). U tablica 3. prikazane su nam vrste i elementi interpersonalnih vještina.

**Tablica 3. – Vrste i elementi interpersonalnih vještina**

<p><b>1. Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Označava otvorenost na ideje drugih i stvaranje ugodne i otvorene atmosfere koja potiče na iznošenje mišljenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stvarati otvorenost i poštenje u odnosima</li> <li>– Pokazivati interes za osobe s kojima komunicirate time što odvajate vrijeme kako bi saznali bitno o njima</li> <li>– Pokazati zanimanje i razumijevanje za interese, potrebe i probleme drugih</li> </ul>
<p><b>2. Slušanje drugih</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelektualni i emocionalni proces u kojem osoba upotrebljava sve resurse kako bi razumjela poruku drugih (eksplicitnu i implicitnu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ne smije dozvoliti da njegovo osobno mišljenje i emocije utječu na sadržaj poruke koju prima</li> <li>– Gledati u oči sugovornika</li> </ul>
<p><b>3. Senzibilitet za tuđe potrebe i osjećaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost da se suosjeća s drugima i prihvaćaju individualne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Shvaćanje da ljudi žele privatnost u osobnim stvarima</li> <li>– Spremnost na pomoć drugima da riješe konflikte između osobnih potreba i zahtjeva posla</li> <li>– Sposobnost uvjeravanja drugih u našu podršku i pomoć pri postizanju ciljeva i rješavanju problema</li> </ul>

<p><b>4. Poticanje iznošenja ideja, osjećaja i viđenja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje klime u kojoj se može slobodno razgovarati i koja ohrabruje izražavanje vlastitih misli i stajališta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Izbjegavanje pitanja na koja se može odgovoriti samo s da ili ne</li> <li>– Ne upotrebljavanje izjava i tvrdnji koje evaluiraju i prosuđuju izjave drugih</li> <li>– Upotrebljavanje onih izjava koje pokazuju da pratite</li> <li>– Promišljene opaske koje sažimaju ili ukazuju onome s kime se razgovara kako ste ga shvatili i pomažu održati tijek razgovora</li> <li>– Ohrabrivati druge da preispituju vlastito ponašanje</li> <li>– Pokazati da uvažavate i cijenite mišljenje osobe s kojom komunicirate</li> </ul>
<p><b>5. Prezentiranje feedbacka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svrha povratne informacije je da poboljša, korigira, inspirira druge na bolja postignuća</li> </ul>	<p>Povratna informacija mora biti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Učestala</li> <li>– Vremenski neposredna</li> <li>– Objektivna</li> <li>– Točna</li> <li>– Iskrena</li> <li>– Konkretna</li> </ul> <p>Povratna informacija može biti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pozitivna = pohvala, priznanje, nagrada</li> <li>– Negativna = negativna kritika, pokuda, kazna</li> </ul>

*Izvor: Ines.G.(2017): Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD Plastik, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 18.-20. str*

Vještina kao što je konceptualna ima sposobnost spoznaje samog poduzeća kao jednu cjelinu, prepoznaje bitne elemente u situacijama. Ta vještina uključuje menadžerovu sposobnost razmišljanja, predviđanja, procesiranje informacija i planiranje. Od menadžera se traži da ima sposobnost postaviti sebe strateški, odnosno imati širok prostorni i vremenski horizont (Buble, 2010).

**Konceptualna ili strategijska znanja** i vještine uključuju sposobnost stvaranja vizije same budućnosti, sagledavanje poduzeća kroz različite funkcije i aktivnosti. Ova kategorija znanja i vještine se odnosi na sagledavanja odnosa u povezanosti organizacije i njene uže ili šire okoline, te razumijevanje same složenosti situacija i čimbenika koji utječu na poduzeće. Konceptualnim znanjem poduzeće utvrđuje strategijske pravce razvoja i temeljne izvore konkurentskih sposobnosti i prednosti poduzeća. Ključ konceptualnih znanja i vještina je koordiniranje i integriranje svih poslovnih aktivnosti i interesa, utvrđivanje prioriteta između ciljeva i kriterija, te definiranje i planiranje strategija i budućnosti organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004).

Za sve razine menadžmenta su potrebna konceptualna znanja i vještine, a posebice za najvišu razinu. Menadžeri koji žele napredovati sa niže na višu razinu menadžmenta moraju razvijati svoje konceptualne vještine u protivnom će im promocija biti ograničena (Buble, 2006).

Za **vještinu oblikovanja** možemo reći da označava sposobnost menadžera da pronalazi i oblikuje rješenja poslovnih problema, tu vještinu bi koristio na način koji bi bio najkorisniji za samo poduzeće. Od menadžera, pogotovo od menadžera u višim razinama menadžmenta, očekujemo uočavanje problema u radu i brzu i preciznu reakciju. Moraju znati sami generirati i artikulirati rješenja samo problema, vodeći brigu pri tome da je rješenje primjenjivo i razumljivo. Ako bi menadžeri ostali samo na razini registratora problema, sigurno je da ne bi ostvarili ciljeve koje su zadali (Buble, 2010).

### **3.2. Posebne menadžerske vještine**

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

- a) Vještine planiranja
- b) Vještine organiziranja
- c) Vještine upravljanja ljudskim potencijalima
- d) Vještine vođenja
- e) Vještine kontroliranja.

Ispravno odraditi ciljeve i djelovanje potrebno je iskoristiti **vještine planiranja**. Planiranje donosi dijagnozu položaja poduzeća, potrebno je odrediti ciljeve i strategiju. Potrebno je jasno odrediti kako najlakše i najučinkovitije doći do traženog. Budućnost svakog

projekta je napraviti dobar plan. Bitne vještine kod planiranja su; skeniranje okoline, postavljanje usmjerenja, predviđanje, formuliranje i implementacija strategije, izrada planova, kreativno rješenje problema i donošenje odluka.<sup>5</sup>

**Organiziranje** možemo nazvati produžetkom planiranja. Kada treba postići određenu strategiju za njihovo ostvarivanje i postići određene resurse, tada se oblikuje potrebna organizacija poduzeća kako bi se ispunili ciljevi. Samo organiziranje je adekvatan izbor, a pred samim menadžerom izbor adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u organizaciji. Odabrana organizacija poduzeća nije završen posao organizacije, poduzeće treba svakodnevno unapređivati. Vještina organiziranje stvara dodatne menadžerske zadatka, potiče organizacijski razvoj te korištenje rezultata (Buble, 2010).

Postignuti određene ciljeve u organizaciji, **upravljanje ljudskim potencijalima** mora ispuniti određene zahtjeve, koji će utjecati na poboljšanje rada, te time povećati produktivnost u organizaciji. Kroz ispunjenje i zadovoljavanje osnovnog resursa poduzeća, dolazimo do ispunjena cilja, kojima se teži. Ukoliko samo upravljanje ljudskim potencijalima nije u stanju upravljati i utjecati na poslovanje, to može utjecati na poslovanje kao i profit u najgorem slučaju opstanaka organizacije.<sup>6</sup>

Faza u menadžmentu gdje je sve potrebno uključiti u proces i usmjeriti prema cilju koje poduzeće teži, vještina koja menadžeru je potrebna je **vođenje**. Budući da se radi o nositeljima uloga, vođenje pripada i interpersonalnom aspektu menadžmenta. Problemi u vođenju su vrlo složeni, potrebno je zaposlenika motivirati i inspirirati da dođe do zacrtanog cilja, što od menadžera se zahtjeva da bude vođa (Buble, 2010).

Za **kontroliranje** možemo reći da je postupak koji mjeri ostvarivanje odabranih ciljeva i poduzimanje određenih akcija da se ciljevi stvore. Menadžer stalno treba kontrolirati izvršavanje zadataka koji su dodijeljeni timu i pratiti njihov rezultat koji se postiže. Kontrola se prati tako da se mjeri odstupanje od ostvarenih zadataka. Menadžerov zadatak je pratiti i ispravljati odstupanja. Vještine menadžera koji uspješno kontrolira su: Financijska kontrola, kontrola marketinga, kontrola operacija, kontrola ljudskih resursa. Kontrole se obavljaju istodobno kako bi se ciljevi poduzeća postigli što lakše.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A523/datastream/PDF/view> (25.07.2021.)

<sup>6</sup> <https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A502/datastream/PDF/view> (26.07.2021.)

<sup>7</sup> <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2997/datastream/PDF/view> (26.07.2021)

#### 4. ODNOS IZMEĐU RAZINA MENADŽMENTA I POTREBNIH ZNANJA NA POJEDINOJ RAZINI

Menadžeri na svim organizacijskim razinama moraju posjedovati određeno znanje i vještinu. Različitost između razina menadžmenta, razlikuje se po tome koliko znanja i vještina je potrebno za određenu razinu menadžmenta. Uspjeh menadžera na svakoj razini, sagledamo koliko on kombinira i razvija potrebna znanja za djelotvoran menadžment na toj razini menadžmenta. Tehnička znanja bit će najvažnija na nižim razinama menadžmenta dok će konceptualna znanja biti najvažnija na višim razinama menadžmenta. Socijalne vještine, odnosno komuniciranje s ljudima biti će jednako podijeljeno na svim razinama menadžmenta, što je sasvim potpuno razumljivo jer sam menadžer mora biti usmjeren prema svojim suradnicima u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Iz slike broj 4. vidi se da kad idemo dalje prema nižim razinama menadžmenta to su potrebniija tehnička znanja i obratno, ako pođemo od najniže prema vrhu organizacije, to su potrebniija konceptualna znanja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004).

Tehnička i konceptualna znanja se mijenjaju prema razine menadžmenta. Znanja i vještine ophođenja s ljudima se u istoj mjeri koriste po razinama, a sposobnost komuniciranja i ophođenja prema ljudima vrlo je bitna i primjenjiva u menadžmentu.<sup>8</sup>

**Slika 4. - Menadžerske vještine po razinama menadžmenta**

<b>VISOKI MENADŽMENT</b>			
<b>SREDNJI MENADŽMENT</b>	<b>TEHNIČKE VJEŠTINE</b>	<b>SOCIJALNE VJEŠTINE</b>	<b>KONCEPTUALNE VJEŠTINE</b>
<b>NIŽI MENADŽMENT</b>			

**POTREBNE VJEŠTINE**

- Prikaz potrebne vještine za određenu razinu menadžmenta

*Izvor: Ines G.(2017): Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD Plastik, Sveučilište u Split, Ekonomski fakultet, 13. str*

<sup>8</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/113575> (02.08.2021)

## 5. ZNANJE MENADŽERA

Znanje možemo definirati kao sposobnost koju ljudi koriste informacije za rješavanje složenih problema. Možemo ga definirati na razne načine da je znanje činjenica, informacija i vještina koje su osobe stekle iskustvom ili obrazovanjem, kao teoretsko razumijevanje nekog predmeta ili svjesnost stečena iskustva kroz određene činjenice ili situacije. Znanje možemo podijeliti na „Tiho znanje“ znanje koje se nalazi u umovima ljudi i rezultat je njihovog dugogodišnjeg rada i iskustva. Eksplicitno znanje „izraženo znanje“ znanje koje dobijemo procesom obrazovanja.<sup>9</sup>

Menadžerski posao je dosta složen posao, spada u interdisciplinarno područje, to zahtjeva znanja iz različitih područja kao što je ekonomija, menadžment, psihologija i sociologija. Iz Slike 6. možemo vidjeti koja znanja propisuju hrvatski menadžeri i koja su to znanja njima potrebna za uspješno vođenje poduzeća. Ukupnoj strukturi imamo 100% znanja za uspješno vođenje. Poredak potrebnih znanja ide:

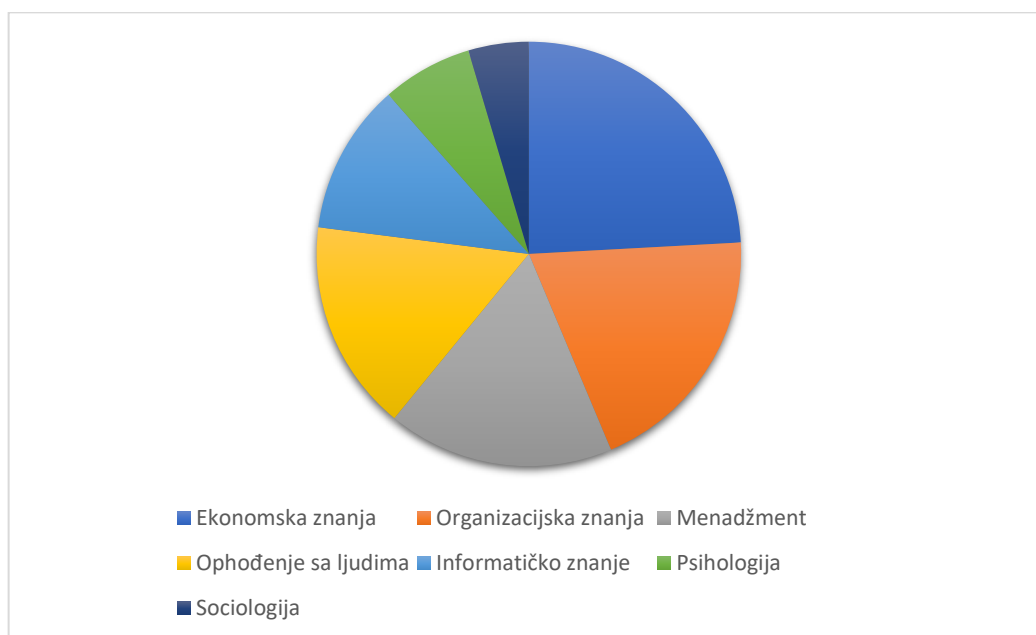
1. Ekonomsko znanje 21%
2. Organizacijsko znanje 17%
3. Znanje menadžmenta 15%
4. Ophođenje s ljudima 14%
5. Informatička znanja 10%
6. Psihologija 6%
7. Sociologija 4%

Znanje o ophođenju s ljudima spadaju zapravo u znanje iz područja same psihologije. Sama psihologija se bavi ljudima i ljudskim ponašanjem, koja je u menadžmentu od velike važnosti. Možemo izdvojiti dvije kategorije koje menadžeri smatraju od velike važnosti i neophodne za postizanje poslovnih rezultata: ekonomija i psihologija (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

---

<sup>9</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/5.-MENAD%C5%BDMENT-ZNANJA.pdf> (25.08.2021)

**Grafikon 2. – Struktura različitih vrsta znanja potrebne menadžerima**



*Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber(2004): Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 234. str*

Današnjem nemilosrdnom poslovnom svijetu, znanje je jedan od načina kako najučinkovitije se probiti na tržište i odvojiti od same konkurencije koja prijeti. Sama konkurentnost znači dugoročnog održivog sudjelovanja na tržištu. Samo znanje se danas odnosi na prikupljanje, razvijanje, dijeljenje i primjena znanja. Upravo znanje omogućuje poduzećima da kombiniraju svim dostupnim resursima proizvodnje, osiguravaju superiornu vrijednost za svoje kupce i na taj način osiguravaju konkurentsku prednost.<sup>10</sup>

Kada govorimo o poslu menadžera, očekujemo puno jer je dosta zahtjevan. Što se tiče znanja menadžera na vodećoj poziciji, važno je znanje ekonomije odnosno elementa koji se povezuju sa menadžmentom. Organizacija je dosta važna u poduzeću jer se od samog menadžera očekuje poznavanje svakog odjela privatnog poduzeća, te znanje organizacije poslovanja. Menadžer mora biti uz svoje zaposlenike i na njih prenositi naučeno i stečena znanja i vještine. Menadžer uz znanje ekonomije koje je od velike važnosti, također treba posjedovati informatička znanja kako bi uspio napredovati u poslovanju. Što se tiče znanja sociologije i psihologije važno je izdvojiti njihovu važnost jer upravo takva znanja od strane menadžera održavaju ugodnu radnu atmosferu u poslovnoj organizaciji. Na kraju možemo zaključiti kako ova znanja čine idealnu kombinaciju za vođenje poslovne organizacije koja će biti uspješna na tržištu.

<sup>10</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/252149> (01.08.2021)



## 6. PRIMJER IZ PRAKSE - USTANOVA ZA PROFESIONALNU REHABILITACIJU I ZAPOŠLJAVANJE SUVENIR ARBOR

Suvenir Arbor je osnovan 1974. g. u vlasništvu Bjelovarsko – bilogorske županije, a nalazi se u malom mjestu Siraču pokraj Daruvara. Sama misija ove ustanove je rehabilitacija i zapošljavanje osoba s invaliditetom, te primarna djelatnost je proizvodnja drvenog namještaja. Uz preradu drveta, ustanova bavi proizvodnjom proizvoda od platna i tekstila. Nude veliki izbor dječjeg namještaja, majica, šatora za igru pa sve do raznih dječjih igračaka od drveta. Već godinama Suvenir svoj drveni namještaj plasira u inozemstvo, surađuju sa klijentima iz Italije, Nizozemske i Velike Britanije. Važno je naglasiti da ustanova ima certifikat FSC® , što znači da se proizvodi u potpunosti proizvode od drveta.<sup>11</sup> Slika broj 5. nam prikazuje logo Suvenira Arbor.

Slika 5. - Logo ustanove Suvenir Arbor



Izvor: [https://i2.wp.com/suvenir-arbor.hr/wp-content/uploads/2018/01/arbor\\_suvenir\\_logo-03.png?w=1080&ssl=1](https://i2.wp.com/suvenir-arbor.hr/wp-content/uploads/2018/01/arbor_suvenir_logo-03.png?w=1080&ssl=1) (26.08. 2021)

### 6.1. Djelatnosti ustanove Suvenir Arbor

Primarna djelatnost ustanove je proizvodnja proizvoda od drva i to od punog drveta. Ustanova se bavi i proizvodnjom tekstilnih proizvoda. Drva dolaze iz kontroliranih šuma u kojima je sve po strogim standardima. Ustanova kao što je Suvenir Arbor je jedina u Hrvatskoj, u kojoj se proizvodnja drveta odvija od samog početka blatnjavog i mokrog drveta do kraja, tj. drveni trupac dolazi u pilanu, gdje ide prerada drveta u daske, potom se suši u komorama za sušenje drveta i nakon toga ide obrada drveta do ciljanog proizvoda. Namještaj se boja, oslikava i lakira te naposljetku ga šalju kupcima ili ostaje u trgovini Suvenira koja se nalazi u samoj

<sup>11</sup> <https://suvenir-arbor.hr/> (26.08.2021)

zgradi ustanove. Suvenir Arbor zapošljava 64 osoba, od kojih je 39 osoba s invaliditetom, a 25 bez invaliditeta.<sup>12</sup>

## 6.2. Menadžerske vještine u poduzeću

**Vrhovni menadžment** se sastoji od uprave ustanove Suvenir Arbor na čelu sa ravnateljem. Ravnatelj je osoba zadužena za cjelokupno vođenje poduzeća. Od ravnatelja se očekuje da mora posjedovati razvijena socijalna i tehnička znanja koja će pridonijeti njegovom budućem poslovanju. **Konceptualna vještina** - ravnatelj mora biti upućen u cjelokupno poslovanje Suvenira, te svoje poduzeće gledati kao cjelinu i odrediti ciljeve koje želi postići sa poduzećem. Suvenir Arbor iza sebe ima dugačku poslovnu tradiciju. Ravnatelj je Suvenir našao u predstečaju, te je svojim znanjem i vještinama poduzeće doveo do milijunskih ulaganja u proizvodnju, opremu i strojeve. Izgradio je skladišta za sirovinu, rekonstrukciju pilane, izgradnja doradne pilane, instalacija odsisa piljevine i nabava peći za grijanje novih hala. Glavni zadatak ravnatelja je širenje na tržište, pronalazak novih kupaca u zemlji i inozemstvu, nova ulaganja i proširenje na tržištu koje dovodi do povećanja prihoda Suvenira. **Socijalna znanja i vještine** – Suvenir Arbor svoje proizvode dostavlja u strane zemlje kao što su Velika Britanija, Nizozemska i Francuska. Ravnatelj na vodećem mjestu, mora poznavati jezik svojih partnera, mora uljeviti povjerenje te kvalitetno poslovati sa partnerima. Kvalitetan partnerski odnos potreban je za poslovanje poduzeća, tako da ravnatelj putuje u zemlje svojih partnera. Promovira poduzeće na smotrama po stranim zemljama, prikazuje rad svojih radnika, te tako pronalazi nove partnere **Tehničke vještine** - U posljednje tri godine potpuno je tehnološko moderniziran proizvodni pogon. Pretvorili su u jednu od najmodernijih tvornicu prerade drveta u Hrvatskoj. Na ravnatelju je da prije same nabave drveta od Hrvatskih šuma, obavi razgovor sa sektorom komercijale, sektorom računovodstva i financija, te samim tehničkim sektorom oko skladištenja sirovina. **Srednji menadžment** – Za samu proizvodnju i preradu drveta je zadužen tehnolog koji je u Suveniru Arbor zaposlen već 8 godina. Vršiti funkciju voditelja koji je zadužen za nadgledanje samog procesa prerade drveta do ciljanog proizvoda, izrađuje tehnološku dokumentaciju, ispisuje izračun proračuna, sudjeluje u samoj izradi, montaži i ispitivanju uzoraka drveta. Provodi edukacije sa novim zaposlenicima, na novim strojevima prerade drveta, upoznaje ih sa radom same ustanove. Izgrađuje i priprema nacрте kako da jedan trupac dođe do ciljanog proizvoda, sve uz komunikaciju ravnatelja i odjela financija. Voditelj u sektoru pilane i sušare mora nadgledati i biti u komunikaciji sa radnicima, ako dođe do kakvog

---

<sup>12</sup> <https://bbz.hr/vijesti/detaljnije/zupanijska-ustanova-suvenir-arbor-od-predstečaja-do-milijunskih-ulaganja-u> (26.08.2021)

problema da se problem riješi, da ne bi došlo do nikakvih posljedica. Vodi brigu o sektoru pilane i nadgleda sektor sušara. **Niži menadžment** – sastoji se od rukovoditelja odjela komercijale, financija i računovodstva. U ovim sektorima su potrebne sve vještine jer svaki posao zahtjeva da mu neka vještina i znanje bude jača strana. U komercijalnom sektoru najvažnije su znanja i vještine rada s ljudima. Važan je zadatak zainteresirati da kupuju baš njihov proizvod, te izrađuju kataloge, gdje kupac može vidjeti proizvod i cijenu. Ponekad odlaze do kupaca i provjeravaju koliko je njihov proizvod kvalitetan i hoće li ispuniti očekivanja budućih kupaca. U sektoru računovodstva od zaposlenika se očekuje da obavljaju računovodstvene poslove kao što su knjiženje ulaznih i izlaznih računa, knjiženje izvoda i priprema završnog financijskog izvještaja.

## 7. ZAKLJUČAK

Menadžment se smatra jednom od najvažnijih ljudskih aktivnosti koja je iz temelja promijenila svijet, predstavlja važan pojam koji se odnosi na sustav znanja i prakse za uspostavljanje kvalitetne poslovne organizacije. Navedeno uspostavljanje kvalitetne poslovne organizacije ostvaruje menadžer na svakoj razini menadžmenta radi ispunjenja svog cilja što podrazumijeva razvoj radne strategije, podjelu rada prema zaposlenicima i nagrađivanje za postignute rezultate.

Uspješno obavljanje menadžerskog posla zahtjeva određena znanja i vještine. Vještine dijelimo u dvije skupine posebne i osobne vještine. Od rukovoditelja se očekuje znanje područja ekonomije, menadžmenta, psihologije i sociologije. Menadžer mora zajedno sa zaposlenicima zadovoljiti ciljeve poduzeća a kako bi uspio potrebna su mu vještine i znanja, koja možemo podijeliti u tri kategorije: tehnička, socijalna i konceptualna znanja i vještine.

Kao primjer iz prakse prikazuje se ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje Suvenir Arbor. Poduzećem upravlja mali broj menadžera, a u njihovom uspješnom poslovanju od koristi su stečena znanja i vještine.

## 8. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Armstrong M. (2003): Kompletna menadžerska znanja, M.E.P. Consult, Zagreb
2. Buble, M. (2006): Menadžment. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet
3. Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment. Zagreb: Lares plus d.o.o.
4. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Zagreb: Sinergija
5. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008): Moderni menadžment 10. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o
6. Dujanić M., (2007): Osnove menadžmenta, Rijeka
7. Horvat Đ., Tintor Ž. (2006): Poduzetnička ekonomija: Kako učiniti prvi korak. Zagreb: Trgovačka akademija
8. Kovačević, B. (2003): Osnove poslovne ekonomije. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
9. Sikavica, P.(2011): Organizacija. Zagreb: Školska knjiga
10. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. (2004): Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia
11. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
12. Weichrich H., Koontz H. (1998): Menadžment, 11. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o

### ***Radovi objavljeni na internetskim stranicama:***

1. Bruna N. (2019): Menadžerske vještine,  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2997/datastream/PDF/view>  
(20.07.2021)
2. Lana Ž. (2020): Utjecaj menadžerskih vještina na vodstvo timova i projekta,  
<https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A523/datastream/PDF/view>  
(25.07.2021)
3. Mirela G. (2019): Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru DM-a,  
<https://repozitorij.oss.unist.hr/islandora/object/ossst%3A502/datastream/PDF/view>  
(26.07.2021)
4. Danijela V. (2020): Razvoj poduzetništva u Solinu,  
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:3825> (05.08.2021)

### ***Članci u časopisima***

1. Garača N., Kadlec Ž., (2011): Komunikacija u procesu menadžera, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2 No.2

### ***Internetski izvori:***

1. <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/5.-MENAD%C5%BDMENT-ZNANJA.pdf> (25.08.2021)
2. <https://suvenir-arbor.hr/> (26.08.2021)
3. <https://hrcak.srce.hr/file/220751> (27.06.2021)
4. <https://hrcak.srce.hr/file/63808> (27.06.2021)
5. <https://hrcak.srce.hr/170918> (20.07.2021)
6. <https://hrcak.srce.hr/file/252149> (01.08.2021)
7. <https://bbz.hr/vijesti/detaljnije/zupanijska-ustanova-suvenir-arbor-od-predstecaja-domilijunskih-ulaganja-u> (26.08.2021)

## 9. POPIS ILUSTRACIJA

### ***Slike:***

Slika 1. Efektivni menadžer

Slika 2. Uspiješni menadžment

Slika 3. Svrha kontrole

Slika 4. - Menadžerske vještine po razinama menadžmenta

Slika 5. – Logo ustanove Suvenir Arbor

### ***Tablice:***

Tablica 1. – Vrijeme koje menadžeri troše na pojedine funkcije i meditativne procese

Tablica 2. – Podjela menadžerskih vještina

Tablica 3. – Vrste i elementi interpersonalnih vještina

### ***Grafikon:***

Grafikon 1. – Prosječno utrošeno vrijeme po funkcijama menadžmenta

Grafikon 2. – Struktura različitih vrsta znanja potrebne menadžerima



**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, Ivan Bradar

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Znanje i vještine potrebne menadžeru

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Ivan Bradar





**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja Ivan Brdar

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Ivan Brdar

U Virovitici, 11.08.2021.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*