

# MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU MESNE INDUSTRIJE BRAĆA PIVAC

---

**Sentić, Paula**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:171388>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-06-10**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU MESNE  
INDUSTRIJE BRAĆA PIVAC**

**Mentor:**  
**dr. sc. Ivana Bulog**

**Studentica:**  
**Paula Sentić**

**Split, lipanj, 2016.**

# SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	2
1. UVOD.....	3
1.1. Predmet istraživanja.....	3
1.2. Ciljevi istraživanja.....	3
1.3. Metode istraživanja.....	3
1.4. Struktura rada.....	4
2. DEFINICIJA MENADŽMENTA: ZNANOST, TEORIJA I PRAKSA.....	5
2.1. Priroda i svrha menadžmenta.....	5
2.2. Menadžment iz perspektive znanosti.....	7
3. MENADŽMENT: FUNKCIJE I ULOGA.....	9
3.1. Funkcije menadžmenta.....	9
3.2. Uloga menadžmenta.....	11
4. MENADŽERSKE VJEŠTINE.....	13
4.1. Kategorizacija menadžerskih vještina prema različitim teoretičarima.....	13
4.2. Vještine i kvalitete menadžera budućnosti.....	18
5. MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC.....	21
5.1. Osnovne informacije o kompaniji.....	21
5.2. Poslovanje kompanije.....	21
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA.....	23
6.1. Metodologija istraživanja.....	23
6.2. Interpretacija rezultata istraživanja.....	23
7. ZAKLJUČAK.....	32
Sažetak.....	33
Summary.....	33
Prilog 1. Upitnik za procjenu menadžerskih vještina.....	34
Literatura.....	35

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Kako bi se svaki posao uspješno obavljao, potrebno je imati određena znanja i određene vještine, ovisno o prirodi posla. Suvremeni menadžeri djeluju u nezavidnim okolnostima; situacijski se činitelji često mijenjaju, stoga je potrebno da se menadžeri kontinuirano usavršavaju. Kako bi uspješno odgovorili pritiscima sa svih strana, moraju posjedovati ne samo znanja o tome kako nešto učiniti, nego i vještine kojima će svoju odluku i realizirati. Znanje danas nije isključiva odrednica uspješnosti, nego naglasak stoji i na sposobnostima, načinima snalaženja u svakoj situaciji, pri čemu su ključni interpersonalni odnosi menadžera i podređenih. Iz tog razloga predmet istraživanja neće biti znanje, već otkrivanje kvalitetnih i manje kvalitetnih osobina menadžera prilikom obavljanja nekog posla, i to u odnosu na podređene i nadređene.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja jest ispitivanje kvalitete menadžerskih vještina odabranih menadžera kako bi se identificirale pozitivne strane, a uočile negativne i ponudile smjernice za uklanjanje negativnih obrazaca ponašanja. Preciznije rečeno, ovim će istraživanjem ispitanici imati priliku na temelju vlastite evaluacije sami procijeniti svoje ponašanje i sami uočiti što ih gura naprijed, a što im predstavlja prepreku.

## **1.3. Metode istraživanja**

Za empirijski dio ovog rada korišten je upitnik za procjenu vlastitih menadžerskih vještina. Upitnik se sastoji od 20 čestica na koje su ispitanici odgovarali zaokružujući broj uz tvrdnju koji se odnosi na stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom. Rezultati dobiveni analizom upitnika metodom komparacije usporedit će se s teorijskim dijelom. Metodama deskripcije i sinteze teorijskog i praktičnog dijela iznijet će se najvažniji zaključci do kojih se došlo u ovom radu.

## **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen u dvije veće cjeline: opći, teorijski dio, koji sadrži ideje do kojih su došli eminentni stručnjaci iz područja menadžemnta, te posebni, praktični dio, koji se konkretno odnosi na menadžerske vještine menadžera Mesne industrije Braća Pivac. Svaki je dio podijeljen na poglavlja i potpoglavlja. U prvom dijelu razlikovat će se menadžment kao znanost, teorija i praksa, istaknut će se njegova funkcija i uloga te će se analizirati kategorije menadžerskih vještina, kao i prepoznati koje vještine menadžeri budućnosti trebaju imati. U empirijskom dijelu, koji će započeti osnovnim informacijama o grupaciji Pivac, naglasak će biti na analizi i interpretaciji rezultata upitnika za procjenu vlastitih menadžerskih vještina koji će se uklopiti u dosadašnje spoznaje vezane za tu temu. Osim toga, istaknut će se prednosti i nedostaci instrumenta koji se koristio u istraživanju, ponudit će se i smjernice za daljnje napredovanje menadžera i buduća istraživanja.

## 2. DEFINICIJA MENADŽMENTA: ZNANOST, TEORIJA I PRAKSA

Menadžment predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti koja je nastala kako bi se osigurala koordinacija radova pojedinaca. Navedena konstatacija pretpostavlja postojanje skupina koje će postići ciljeve koji se pojedinačno ne mogu postići. Iz tog je razloga do danas izdan veliki broj stručnih i znanstvenih radova koji promiču izvrsnost ljudi u organizacijama, a naročito menadžera (Weichrich & Koontz, 1998).

### 2.1. Priroda i svrha menadžmenta

*„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“* (Weihrich i Koontz, 1998, str. 4).

Iz navedene definicije razvidna je implikacija na proces i koordinaciju efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa kako bi se realizirali postavljeni ciljevi. Samim time možemo ga promatrati s različitih aspekata:

- \* menadžment kao poslovni proces,
- \* menadžment kao nositelj određenih funkcija unutar kompanije,
- \* menadžment kao znanstvena disciplina,
- \* menadžment kao profesija i sl. (Čičin-Šain, 2007).

S obzirom na navedene aspekte opću definiciju menadžmenta nužno je nadopuniti sljedećim postavkama:

- \* Menadžeri obavljaju sljedeće funkcije:
  - planiranje,
  - organiziranje,
  - kadrovske popunjavanje,
  - vođenje,
  - kontroliranje.
- \* Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.

- \* Menadžment se odnosi na sve menadžere bez obzira na kojoj se organizacijskoj razini nalaze.
- \* Cilj svih menadžera jest stvaranje viška.
- \* Upravljanje se bavi proizvodnošću, što uključuje efikasnost (Weichrich & Koontz, 1998).

To znači da je menadžer osoba koja koordinira i nadgleda posao drugih ljudi kako bi se ostvarili zajednički ciljevi. Zanimljivo je spomenuti da današnji menadžeri imaju od 18 do 108 godina. Mogu se pronaći i u javnim i u privatnim organizacijama te upravljaju malim kompanijama i velikim multinacionalnim korporacijama (Omazić, 2014).

Dakle, može se uočiti da je posao menadžera multidimenzionalan te se samim time oni ne mogu usmjeriti isključivo na jednu vrstu poslova. Vjerojatno iz navedene tvrdnje i proizlazi činjenica da ne postoji jedinstvena definicija menadžmenta, već nam može biti jasno da se radi o jednom kompleksnom fenomenu koji zbog svoje prirode zahtijeva i multidisciplinarni pristup. Kako bi što bolje odgovorili izazovima vremena, menadžeri moraju biti vrlo fleksibilni i prilagodljivi. Postavlja se pitanje što točno okolina od njih traži, ili bolje rečeno, definira li upravo kontekst u kojem se sve promjene događaju prirodu njihovog posla?

Dinamične i složene promjene u okolini kompanije uvjetuju složenu, heterogenu, dinamičnu i neizvjesnu okolinu. Takva situacija traži predviđanje budućih promjena, pripremanje i prilagođavanje novim uvjetima poslovanja. O prirodi menadžerskog posla postoje dva suprotna stajališta:

- \* Menadžerski posao uvijek je isti bez obzira na kompaniju, njenu organizaciju, djelatnost i situaciju, stoga se posao menadžera sastoji od niza uloga i funkcija koje su iste u svim kompanijama.
- \* Menadžerski posao bitno se razlikuje od kompanije do kompanije zbog razlika u individualnim karakteristikama, situacijskim varijablama i organizacijskom kontekstu.

Navedena se stajališta razlikuju u :

- \* stilu vođenja,
- \* načinu rješavanja problema,
- \* strukturi klijenata,
- \* složenosti organizacijske strukture,

- \* kvaliteti nositelja pojedinačnih zadataka,
- \* znanju, mogućnostima i sklonostima menadžera (Čičin-Šain, 2007).

## **2.2. Menadžment iz perspektive znanosti**

Upravljanje je umijeće, što znači činiti stvari u danoj situaciji i biti suočen s realnostima koje se u tom trenutku pojavljuju. Na organiziranom znanju temelji se upravljanje. Odnos razvoja znanosti i umijeća je proporcionalan; što se znanost više razvija, tako bi se trebalo razvijati i umijeće. Znanost na kojoj se temelji upravljanje Weihrich i Koontz (1998) okarakterizirali su kao grubu i nepreciznu argumentirajući navedene postavke činjenicom da su mnoge varijable s kojima se menadžeri suočavaju izrazito složene, ali smatraju kako se to znanje mora upotrijebiti sa svrhom unaprjeđenja prakse upravljanja.

Kada se govori o menadžmentu, onda se razlikuju tri sljedeća pojma:

- \* znanstveni menadžment,
- \* znanost menadžmenta,
- \* znanost o menadžmentu.

Znanstveni menadžment temelji se na sljedećim postavkama W. F. Taylora u kojima se mogu identificirati humanističke crte ako se u obzir uzme vrijeme u kojem je djelovao:

- \* primjena znanstvenih, empirijskih metoda,
- \* odabir radnika na znanstvenoj osnovi,
- \* prenošenje znanstvenih spoznaja na zaposlenika radi prosperiteta cijele kompanije,
- \* podjela rada između rukovoditelja i zaposlenika s naglaskom na međusobnu suradnju.

Znanost menadžmenta razvila se tijekom Drugog svjetskog rata s ciljem donošenja strateških i taktičnih vojnih planova. Predstavlja aplikaciju statističkih metoda i metoda operacijskog istraživanja za rješavanje problema i donošenje odluka. S druge strane, znanost o menadžmentu predstavlja organizirano znanje o menadžmentu i svrstava se u humanističke znanosti zato što se u najvećoj mjeri bavi ljudima, njihovim rastom i razvojem, no i propisanim akcijama djelovanja, njihovom aplikacijom i kontrolom ostvarenih rezultata, zbog čega se menadžment može okarakterizirati i kao tehnologija. Predmet istraživanja znanosti o menadžmentu je konkretna praksa i obuhvaća:

- \* funkcije menadžmenta,
- \* oblike, metode i stilove menadžmenta,



- \* efikasnost i efektivnost menadžmenta,
- \* stimuliranje menadžmenta i sl. (Čičin-Šain, 2007).

Iako se na prvi pogled čini da se znanstveni menadžment, znanost menadžmenta i znanost o menadžmentu odnose na jedan te isti fenomen, stručnjaci u području menadžmenta jasno razlikuju ta tri pojma. Naime, kao što je u prethodnom potpoglavlju istaknuto, menadžment predstavlja kompleksan pojam čija analiza otvara brojna pitanja. Napori stručnjaka da odgovore na ta pitanja urodili su plodom i danas imamo niz dokaza tome koji se nalaze u njihovim stručnim radovima objavljenim u relevantnim časopisima.

### 3. MENADŽMENT: FUNKCIJE I ULOGA

#### 3.1. Funkcije menadžmenta

Funkcije menadžmenta predstavljaju sve one aktivnosti kojima se menadžment bavi i sačinjene su od svih faza kroz koje kompanija i poslovanje prolaze. Ovisno o stručnjacima, u današnje vrijeme razlikuju se četiri (pet) funkcija menadžmenta. Robins i Judge (2009) navode sljedeće četiri funkcije menadžmenta:

- \* planiranje,
- \* organiziranje,
- \* vođenje,
- \* nadzor.

Funkcija planiranja obuhvaća u prvom redu definiranje ciljeva kompanije, a nakon toga i utvrđivanje strategija koje će omogućiti realizaciju definiranih ciljeva. Tek se nakon toga mogu planirati integracija i koordinacija aktivnosti. Sljedeća funkcija jest organiziranje, odnosno dizajniranje strukture organizacije. Kod organiziranja je važno precizno odrediti zadatke koji se trebaju izvršiti te osobe koje će se za to pobrinuti, a osim toga nužno je i definirati načine grupiranja zadataka te hijerarhiju u procesu realizacije. Posao menadžmenta je voditi ljude. Preciznije rečeno, menadžeri će se baviti vođenjem ljudi onda kada motiviraju zaposlene, usmjeravaju aktivnosti drugih, biraju najefikasnije načine komuniciranja i sl. Zadnja funkcija menadžmenta jest nadzor. Kao što samo ime indicira, menadžeri osiguravaju da se sve stvari odvijaju kako treba te s tim ciljem prate performansu kompanije. Ukratko, menadžeri prate, kompariraju i eventualno korigiraju rad i upravo u tome leži srž nadzora (Robins i Judge, 2010).

Za razliku od Robinsa i Judgea, Čičin-Šain (2007, prema Weihrich i Koontz, 1998) naglašava pet menadžerskih funkcija:

- \* planiranje (*Planning*),
- \* organiziranje (*Organizing*),
- \* kadrovske popunjavanje (*Staffing*),
- \* vođenje (*Leading*),

- \* kontroliranje (*Controlling*).

Planiranje se odnosi na selekciju zadataka i ciljeva te akcija putem kojih bi se oni realizirali. Radi se o dugoročnoj strateškoj orijentaciji kompanije i poslovanja u cjelini, što za sobom povlači:

- \* dijagnozu poslovnog položaja,
- \* određivanje pravca djelovanja,
- \* postavljanje ciljeva i strategija,
- \* menadžersko odlučivanje.

Organiziranje se odnosi na konstantnu aktivnost menadžera u usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, podjeli rada, dodjeli zadataka i odgovornosti, a sve s ciljem realizacije postavljenih planova. Već spomenuta dodjela zadataka i odgovornosti kadrovskim se popunjavanjem dodjeljuje konkretnim ljudima koji bi ih trebali najbolje izvršiti. Osim prepoznavanja raspoloživih kadrova, moguće je i zaposliti nove, izvršiti selekciju i profesionalnu orijentaciju, poticati kreativnost i stručno usavršavanje itd. Mnogi stručnjaci smatraju da je upravo razvoj ljudskih potencijala najvažniji strateški zadatak menadžmenta. Funkcija vođenja jest onaj interpersonalni aspekt menadžmenta, stoga je logično da su problemi koji nastaju u realizaciji ove funkcije najsloženiji i najosjetljiviji. Vođenje uključuje motiviranje, izbor između različitih stilova vođenja i komuniciranja s ljudima. Poslovni proces zatvara funkcija kontroliranja koja se odnosi na mjerenje i evaluaciju stupnja realizacije postavljenih ciljeva i poduzimanje eventualnih korektivnih akcija, čime se mogućnost neuspjeha zapravo minimalizira.

Weihrich i Koontz (1998) navode još jednu funkciju menadžera, identificirajući je kao samu bit menadžerstva, a to je koordiniranje. Svrha koordiniranja jest postizanje harmonije između individualnih napora kako bi se realizirali ciljevi skupine. Fokus menadžera u tom je smislu pomiriti različitosti u pristupu, izabrati pravi trenutak i uskladiti individualne ciljeve s ciljevima kompanije.

Može se uočiti da se funkcije menadžera bitno ne razlikuju od stručnjaka do stručnjaka. Neki će pridodati jednu ili dvije, ali temeljne funkcije planiranja, organiziranja, vođenja i nadzora neizostavan su dio kategorizacije u razmatranoj literaturi. Primjerice, Robins i Judge u svojim se radovima oslanjaju na navedene četiri funkcije, no Weihrich i Koontz idu korak dalje i izdvajaju i kadrovsko popunjavanje kao zasebnu funkciju, dok se može uočiti kako su

je Robins i Judge uklopili u organiziranje. Tome su Weihrich i Koontz pridodali i koordiniranje koje bi povezalno sve druge navedene funkcije. Dakle, ne radi se o posve novim funkcijama koje drugi autori nisu razmatrali, samo su neke od temeljnih funkcije detaljnije obrađene na način da je iz jedne proizašla druga (iz organiziranja kadrovsko popunjavanje).

### 3.2. Uloga menadžmenta

Krajem 60-ih godina prošlog stoljeća poslijediplomski student MIT-a Henry Mintzberg proveo je studiju petorice rukovoditelja s ciljem identifikacije njihovih poslova. Na temelju opservacije Mintzberg je identificirao deset povezanih uloga koje se odnose na poslove koje obavljaju rukovoditelji i na taj ih je način grupirao u tri skupine:

- \* međuljudske uloge,
- \* informacijske uloge,
- \* uloge odlučivanja (Robins i Judge, 2010).

Sljedeća nam tablica jasno ukazuje na tijesnu vezu između funkcija i uloga menadžmenta. Može se reći da iz funkcija proizlaze uloge koje menadžeri trebaju obavljati.

*Tablica 1. Mintzbergove uloge menadžmenta*

Uloge	Opis
<b>Međuljudske uloge</b>	
Simboličko-ukrasna	Simbolički šef koji treba obavljati nekoliko rutinskih dužnosti pravne ili društvene naravi
Vodstvena	Odgovoran za motivaciju i usmjeravanje zaposlenih
Vezna	Održava mrežu vanjskih kontakata koji pružaju usluge ili informacije
<b>Informacijske uloge</b>	
Praćenje informacija	Prima širok raspon informacija, tj. služi kao informacijsko čvorište organizacije za unutarnje i vanjske podatke
Širenje informacija	Prenosi informacije članovima dobivene od vanjskih izvora ili od drugih zaposlenika
Glasnogovornička uloga	Prenosi informacije o planovima, politikama, akcijama i

rezultatima organizacije ljudima van organizacije

**Uloge odlučivanja**

Poduzetnik	Traži poslovne prilike unutar i van organizacije te pokreće projekte kako bi se ostvarile promjene
Rješavatelj poremećaja	Odgovoran za korektivne mjere u slučaju pojave neočekivanih poremećaja
Alokator resursa	Donosi i odobrava važne organizacijske odluke
Pregovarač	Zastupa organizaciju u važnim pregovorima

Izvor: Robins i Judge. (2010). *Organizacijsko ponašanje* (Dvanaesto izdanje izd.). Zagreb: MATE d.o.o., str. 6.

## 4. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Da bi menadžeri uspješno obavljali svoje zadatke, vrlo je važno da imaju određena znanja i vještine koje će konstantno usavršavati kao uvjet bez kojega je nemoguće biti kvalitetan menadžer. Razine vještina menadžera ne određuju samo njegovu uspješnost, nego i uspješnost cijele grupe. Kao što se može zaključiti slijedom prethodno navedenih postavki, menadžerski je posao kompleksan i multidimenzionalan, što znači da su brojne aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžer. Vještine potrebne za obavljanje tog posla skup su specifičnih sposobnosti koje su posljedica znanja, informacija, prakse i talenta (Belić, 2011).

### 4.1. Kategorizacija menadžerskih vještina prema različitim teoretičarima

Iako neki stručnjaci predlažu široke liste menadžerskih vještina, Belić (2011) menadžerske vještine sažima u dvije osnovne skupine čijom se integracijom može izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina:

- \* osnovne menadžerske vještine:
  - konceptualne vještine,
  - vještine rada s ljudima (interpersonalne vještine),
  - tehničke vještine,
  - vještine oblikovanja;
- \* posebne menadžerske vještine:
  - vještine planiranja,
  - vještine organiziranja,
  - vještine upravljanja ljudskim potencijalima,
  - vještine vođenja,
  - vještine kontroliranja.

Belić je u ovom slučaju izjednačio posebne menadžerske vještine s funkcijama menadžmenta pojašnjenim u trećem poglavlju, stoga bi ponovno pisanje o njima bilo suvišno. U sljedećem paragrafu iz tog će razloga biti riječ samo o osnovnim menadžerskim vještinama.

Konceptualne vještine odnose se na menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja, i planiranja. Preciznije rečeno, menadžer mora percipirati i tvrtku u cjelini i položaj tvrtke u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju i mjesto u socijalnoj okolini. Vještine rada s ljudima iskazuju se kroz odnos menadžera prema drugim ljudima. Vrlo je važno timski raditi, odnosno kao menadžer uspješno motivirati ljude, voditi ih, komunicirati s njima i rješavati konflikte na najbolji mogući način. Tehničke vještine najviše se mogu uočiti u primjeni znanja, iskustva i uporabi različitih tehnika rješavanja problema. Vještine oblikovanja odnose se na princip oblikovanja rješenja poslovnih problema s ciljem ostvarivanja najveće koristi (Petrović, 2011).

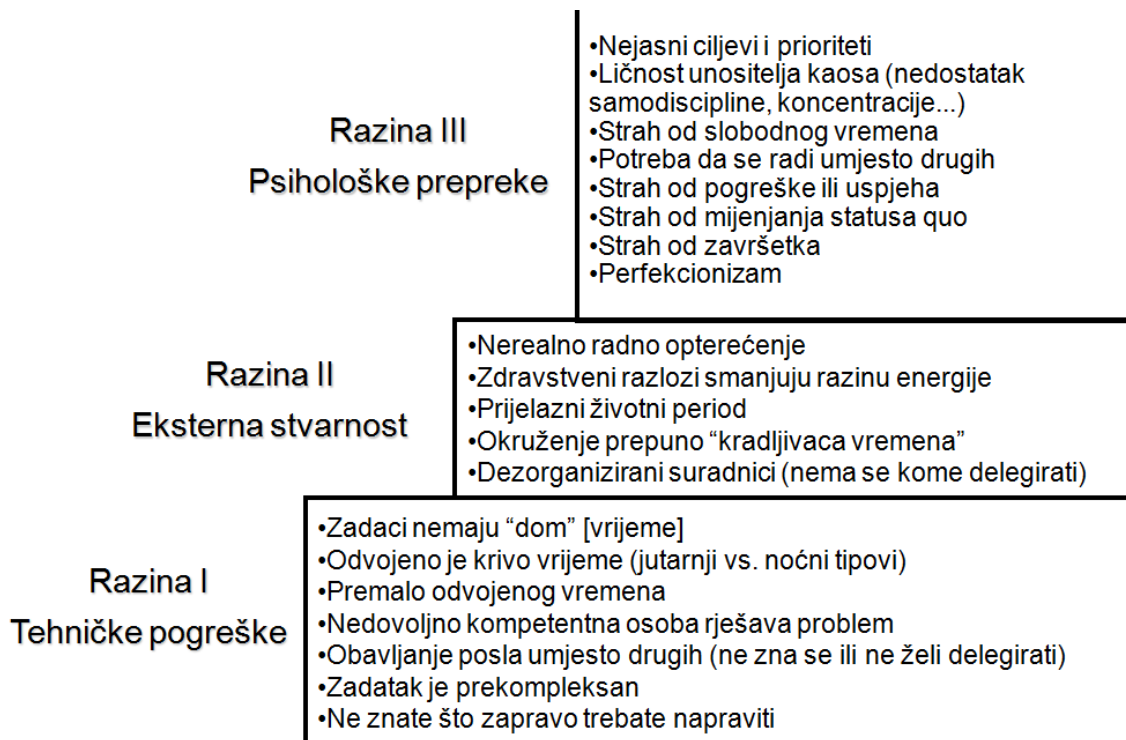
Hruška (n.d., str. 9-18) je identificirao sljedećih sedam različitih menadžerskih vještina:

- \* vještine upravljanja vremenom,
- \* vještine delegiranja,
- \* vještine rješavanja problema,
- \* interpersonalne vještine,
- \* komunikacijske vještine,
- \* vještine umrežavanja,
- \* vještine pregovaranja.

Uspješno upravljanje vlastitim vremenom uključuje sljedeće:

- \* jasno definirane ciljeve,
- \* sposobnost potpune koncentracije prilikom obavljanja posla,
- \* obavljanje aktivnosti u pravo vrijeme,
- \* kreiranje rasporeda aktivnosti i korištenje planera (Hruška, n.d.).

S druge strane, postoje i razlozi lošeg upravljanja vremenom koji su prikazani u *Skici 1*.



Skica 1. Razlozi lošeg upravljanja vremenom

Izvor: Hruška, D. (n.d.). *Managerske vještine*. Preuzeto 6. travanj 2016. iz Pučko otvoreno učilište Zaprešić: <http://pouz.hr/hr>, str. 11.

Druga menadžerska vještina koju Hruška razmatra jest vještina delegiranja kod koje se mogu izdvojiti tri koraka:

- \* izložiti posao,
- \* biti raspoložen za savjete i vodstvo tijekom obavljanja posla,
- \* evaluacija i povratna informacija o krajnjim rezultatima (Hruška, n.d.).

Razlozi zbog kojih je ova vještina vrlo važna su sljedeći:

- \* rastrećenje menadžmenta,
- \* kvalitetnija iskoristivost znanja i vještina,
- \* ravnomjernija raspodjela poslova,
- \* inicijativa od strane zaposlenih,
- \* samostalnost zaposlenika,
- \* maksimalno razvijanje potencijala,
- \* mentorska kultura, odnosno privlačenje najboljih (Srića, 2013).

Kod interpersonalnih vještina, koje su u uskoj vezi s rješavanjem problema kada se govori o grupi, može se uočiti pet ključnih elemenata prikazanih u *Tablici 2*.



Tablica 2. Pet ključnih elemenata interpersonalnih vještina

Elementi interpersonalnih vještina	Važnost elemenata
Interakcija i stvaranje odnosa	Otvorenost i poštovanje drugih Pokazivanje interesa za osobe s kojima se surađuje Pokazivanje razumijevanja drugih Pružanje podrška i ohrabrivanje
Slušanje drugih	Objektivnost Aktivno slušanje Odsutnost negativnih stavova zbog opasnosti od iskrivljavanje poruke Identifikacija stvarne poruke Obraćanje pažnje na govor tijela
Osjetljivost za osjećaje i potrebe drugih	Svjesnost o problemima drugih Poštovanje privatnosti Spremnost na pomoć u odvajanju privatnog od poslovnog Uvažavanje i omogućavanje zadovoljenja potrebe za samopoštovanjem i statusom Pomaganje pri ostvarenju ciljeva i rješavanju problema Korištenje pitanja otvorenog tipa
Poticanje iznošenja ideja, osjećaja i percepcije drugih	Izbjegavanje prosuđivanja izjava drugih Ohrabrivanje za preispitivanje mišljenja Uvažavanje mišljenja drugih Davanje promišljenih opaski
Povratna informacija	Učestala i vremenski neposredna Objektivna, točna i iskrena Konkretna

---

Izvor: Hruška, D. (n.d.). *Managerske vještine*. Preuzeto 6. travanj 2016. iz Pučko otvoreno učilište Zaprešić: <http://pouz.hr/hr>, str. 14-18.

Interpersonalne vještine u suvremenom menadžmentu okosnica su vještine upravljanja odnosima u željenom smjeru. Iz tog je razloga uloga interpersonalnih vještina, ali i motivacije, inspiriranja i komunikacije sa zaposlenicima ključna komponenta kreiranja “trgova znanja“ koji će iznjedrili kvalitetnije usluge, zadovoljne zaposlenike i klijente (Jukić, 2012; prema North, 2008).

Komunikacijske vještine posebno su potrebne zbog:

- \* postavljanja i provođenja ciljeva tvrtke,
- \* razvijanja planova za njihovu realizaciju,,
- \* organizacije ljudskih i drugih resursa na najefikasniji način,,
- \* izbora, razvitka, evaluacije članova,
- \* vođenja, usmjeravanja, motiviranja i stvaranja poticajne okoline,
- \* kontrole ostvarenja (Garača & Kadlec, 2011).

U vještinama umrežavanja najbolje se može uočiti da količina znanja i stupanj obrazovanja ne znače nužno i veći uspjeh. Vrlo je važno pronaći kompetentne osobe koje mogu pomoći u nekoj situaciji. Uzroci neuspjeha menadžera najčešće su multifaktorijalni i u tom se smislu mogu izdvojiti:

- \* prekrivanje pogrešaka na način da se izbjegava preuzimanje odgovornosti ili se krivnja prebacuje na druge,
- \* emocionalna nestabilnost,
- \* neadekvatne međuljudske vještine,
- \* nedostatak kognitivnih vještina (Hruška, n.d.).

Robbins i Judge (2010; prema Katz, 1974) razmatraju vještine i sposobnosti koje menadžeri moraju imati kako bi postigli svoje ciljeve. Na taj su način izdvojili tri temeljne menadžerske vještine:

- \* tehničke vještine,
- \* međuljudske vještine,
- \* konceptualne vještine.

Za tehničke je vještine, osim već spomenutog, važno istaknuti kako se one velikim dijelom razvijaju na poslu, što znači da se one ne usvajaju samo u školama ili preko formalnih obrazovnih programa. Budući da je i o međuljudskim vještinama već bilo govora, eventualno

bi se još mogla nadodati činjenica da su mnogi ljudi tehnički izvrsni, no nedostaje im taj emocionalni faktor koji određuje kvalitetne međuljudske odnose. Kod konceptualnih je vještina još važna sposobnost racionalne obrade i interpretacije informacija (Robins i Judge, 2010).

Može se uočiti da je Belić, za razliku od Robbinsa i Judgea, koji su ponudili tri, identificirao četiri osnovne menadžerske vještine, dok je Hruška ponudio drugačiju podjelu, pri čemu svaka od kategorija ima izražen emocionalni faktor, kreativnost i divergentno razmišljanje. Upravo će ti faktori biti ključni u kreiranju konceptualnog modela atributa koji će razlikovati menadžere budućnosti od tradicionalnih menadžera, a o čemu će više biti riječ u narednom potpoglavlju.

#### **4.2. Vještine i kvalitete menadžera budućnosti**

S promjenama u svijetu mijenja se i radno mjesto ljudi. Tradicionalni pristup menadžmentu temeljen na postavci „zapovijedi i kontroli“ u postmoderni nikako nije održiv. Takav pristup vuče korijenje još iz feudalizma. Naime, radi se o skupu uvjerenja o radničkoj klasi koja potječe još iz agrarnog doba i koja je lijena i stoga je treba stalno usmjeravati i gurati kako bi uopće nešto proizvela. Takav način razmišljanja povlači za sobom i stav o manjku poštovanja prema sposobnostima i talentima radnika. Kratkoročno gledano, to je zapravo i bilo učinkovito, a dugoročno je rezultiralo organiziranjem sindikata koji su se zalagali za prava radnika. Zbog toga su se počele razvijati drugačije forme menadžmenta koje u obzir uzimaju poštovanje ljudskih potencijala, no i dalje je ostao imperativ autoritarnih odnosa. Ipak, menadžeri su učili jedni od drugih i svoja su znanja i iskustva prenosili na druge generacije menadžera (Kamp, 1999).

Di Kamp (1999) ističe kako je suvremeno doba obilježeno radikalnom transformacijom radnog mjesta. Jedni od glavnih faktora konkurentnosti postaju ljudi u organizaciji, odnosno njihova motiviranost i predanost radu. Postavlja se pitanje koje su vještine i kvalitete potrebne da bi menadžer bio uspješan u svom radu? Odgovor na to pitanje može se sažeti u *Tablici 2*.

Tablica 2. Vještine i kvalitete menadžera potrebne za uspjeh (prilagođeno prema Kamp, 1999)

Kvaliteta menadžera	Opis
Uzor zaposlenima	Menadžeri bi trebali prakticirati ono što govore i za što se zalažu te biti jasan primjer učinkovitog i predanog radnika.
Samosvjesnost	Menadžeri koji imaju razvijenu samosvijest prepoznaju svoje prednosti i nedostatke, upravljaju svojim emocijama i daju sve od sebe.
Kreativnost	Kreativni menadžer stalno traži načine kako se najbolje suočiti s nadolazećim promjenama, odnosno uvijek se pita što još može učiniti i kako to može učiniti.
Vizionar	Ako menadžer u svojoj glavi nema ideju kakav rad može biti, što organizacija može postići, kako ljudi mogu učinkovitije raditi, vrlo je vjerojatno da do pomaka u pozitivnom smislu neće doći.
Kvaliteta komunikacije	Kvalitetno komunicirati ne znači samo vješto prezentirati stvari, nego znači i biti sposoban izgraditi kvalitetne odnose s drugima, prenijeti im poruku na razumljiv način te pokazati zanimanje za druge.
Pozitivno razmišljanje	Menadžer uvijek će gledati stvari s pozitivne strane, odnosno gledat će i mogućnosti, a ne samo ograničenja jer će imati na umu da uvijek može biti bolje.
Entuzijizam	Prirodno je ući u nešto srcem i dušom i upravo se kod entuzijazma može uočiti primat emocionalne komponentne nad intelektualnom, što je vrlo važno ako se želi nešto mijenjati.
Realnost	Postoje trenuci u kojima menadžer neće znati što učiniti, ali postoje i trenuci u kojima su sigurni što treba učiniti. U svakom slučaju treba ostati realan i biti svjestan sebe i mogućnosti.

Ono što osigurava dugotrajni uspjeh nije ni operativna učinkovitost, a ni novi poslovni modeli, već upravo inovacije u menadžmentu, odnosno novi načini mobilizacije talenata, alokacije resursa i formuliranja strategija. Paradigma „usmjerenost kontroli i učinkovitost“ kojom se vodio menadžment u prošlom stoljeću nije više pogodna za svijet u kojem prilagodljivost i kreativnost determiniraju poslovni uspjeh (Hamel & Breen, 2007).

Može se uočiti da se i zahtjevi koji se postavljaju pred menadžere, a koji utječu na kvalitetno obavljanje posla, mijenjaju kako se svijet mijenja. Neke vještine koje su bile dovoljne u prošlim vremenima, više ne odgovaraju suvremenom dobu. Potrebno je mnogo više truda uložiti i konstantno raditi na sebi kako bi se realizirali zacrtani ciljevi. Kognitivna domena u sadašnjosti, a i u budućnosti, mora se nadopuniti emocionalnom. Menadžeri moraju razvijati i emocionalnu inteligenciju kako bi što bolje odgovorili zahtjevima posla kojeg obavljaju, a ujedno i usavršili svoje postojeće vještine. U svom bi radu trebali uvijek gledati prema naprijed, a svaku pogrešku doživjeti kao priliku za poboljšanje i unaprjeđenje poslovanja.

## **5. MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC**

### **5.1. Osnovne informacije o kompaniji**

1952. godine obitelj Pivac otvorila je prvi službeni mesarski obrt utemeljen na tradiciji obrade i sušenja mesa. Od tog malog obrta pa sve do danas Mesna industrija Braća Pivac izrasla je u jednu od vodećih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj. Danas su također prepoznatljivi i kao brand za vrhunske suhomesnate proizvode, od kojih u prvom redu treba spomenuti domaći pršut, pancetu i kraški vrat („Povijest“, n.d.).

Kao važan dio njihove misije ističe se moto „živjeti i raditi u zajednici“. Takav se stav najbolje uočava u nastojanjima da pomognu ne samo socijalno ugroženima ili posebno nadarenima, već i svim građanima. Preko humanitarnih akcija, donacija i stipendija utječu na kvalitetu života svih. Njihov angažman očituje se u sljedećem:

- \* poticanju zdravog stila života preko donacija sportskim klubovima i sportskim događajima,
- \* sponzoriranju neprofitabilnih udruga i sudjelovanju u humanitarnim projektima kako bi dali podršku i pomogli rješavanju problema šire društvene zajednice,
- \* podršci kulturnim projektima i na lokalnoj i na državnoj razini,
- \* razvoju projekata kojima su ciljna skupina mladi (primjerice, zapošljavaju se mladi mesari koji su taj program završili u SŠ Tina Ujevića, Vrgorac).

Osim toga, temeljno načelo Mesne industrije Braća Pivac odnosi se i na zaštitu okoliša, što podrazumijeva niz rješenja u sektoru otpadnih voda, zagađenja zraka i gospodarenja otpadom, čime se primjenjuju načela održivog razvoja u skladu sa standardima EU-a („Pivac i zajednica“, n.d.).

### **5.2. Poslovanje kompanije**

Mesna industrije Braća Pivac zapošljava više od 650 radnika i preko 1000 u grupaciji Pivac, čime su postali jedna od najrespektabilnijih i najvećih obiteljskih mesnih industrija ne samo u Republici Hrvatskoj, već i u ovom dijelu Europe. Grupaciju Pivac, osim već spomenute Mesne industrije, čine još i PPK Karlovačka mesna industrija d.d. i Dalmesso d.o.o. Klis sa svojim proizvodnim programima. Pored već spomenutog suhomesnatog

programa Mesna industrija proizvodi i trajne i polutrajne proizvode te svježe meso koje distribuira do kupaca diljem regije. Kako bi bila vodeća mesna industrija, Mesna industrija kao ideju vodilju ističe razvoj mreže distribucije proizvoda, prilagodbe tržišnim zahtjevima i poslovne partnere te ispunjavanje higijenskih, veterinarskih i ekoloških standarda u skladu sa standardima EU-a („Brandovi“, n.d.).

Grupacija Pivac cijeni znanje, vještine i pozitivno raspoloženje svojih zaposlenika koji odgovaraju na izazove održavanja tradicije. Prepoznaju i nagrađuju predanost radu, kreativnost i učinkovitost, a posebnu pažnju posvećuju otvorenom dijalogu, timskom radu i povjerenju. Njihova su prednost proaktivni, predani i na izazove spremni ljudi kojima je zauzvrat pružena prilika za osobni i profesionalni razvoj u iznimno dobrim uvjetima rada. Sebe doživljavaju kao jednu veliku poslovnu obitelj sposobnu realizirati visoko postavljene ciljeve („Posao i karijera“, n.d.).

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA**

### **6.1. Metodologija istraživanja**

U istraživanju je sudjelovalo pet menadžera Mesne industrije Braća Pivac na području Vrgorca, Splita, Karlovca i Dubrovnika. Menadžerima je ponuđena mogućnost odgovaranja preko upitnika kreiranog online. Upitnik, koji se nalazi u Prilogu, izradili su stručnjaci koji na internetu djeluju pod nazivom Mind Tools Team, a to su: James Manktelow, Elizabeth Eyre, Keith Jackson, Liz Cook, Steven Edwards i Bhanu Kahn, i to vodeći se idejom da se općenito manje fokusira na kvalitetan menadžment, a više na poslovanje vodstva neke kompanije. Izvorno je upitnik napisan na engleskom jeziku, no za potrebe ovog rada preveden je na hrvatski jezik. Upitnik se sastoji od 20 tvrdnji. Menadžeri su trebali zaokružiti broj 1, 2, 3, 4 ili 5 kao stupanj slaganja uz navedenu tvrdnju. Zbroj bodova koji se može ostvariti jest 100. Što je broj bodova veći, to je menadžer kvalitetniji. Samu bit upitnika čini osam esencijalnih vještina važnih za kvalitetno obavljanje menadžerskog posla:

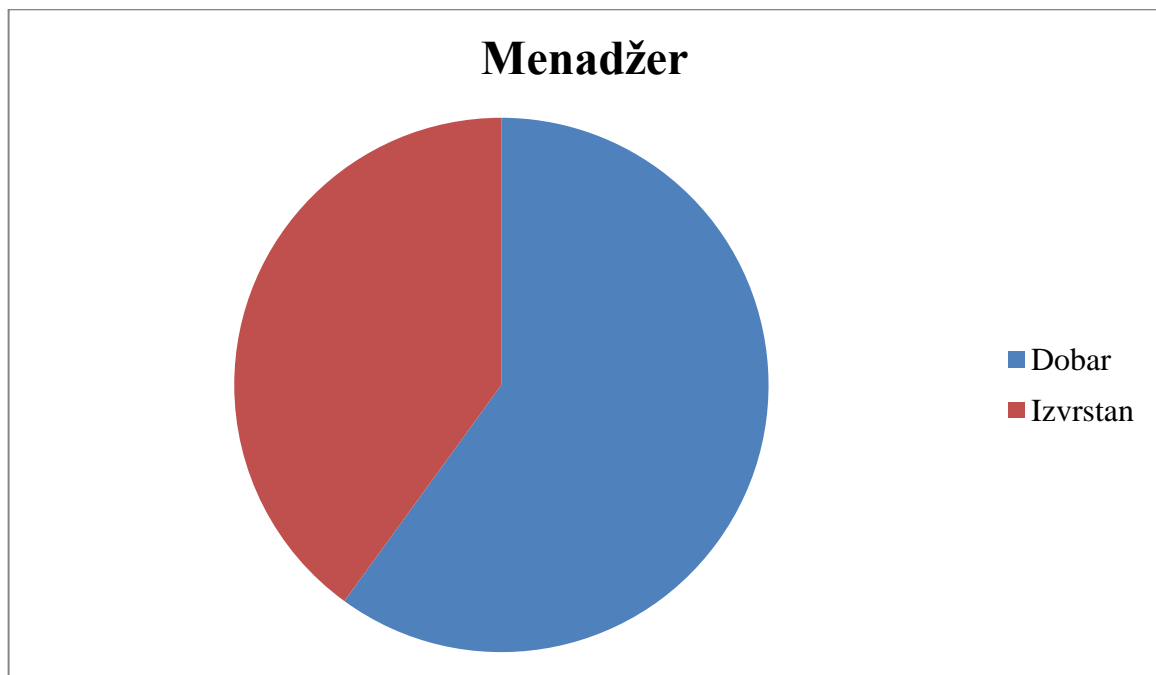
- \* razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa (pitanja 5, 15, 17),
- \* selekcija „pravih“ ljudi (pitanja 11, 17),
- \* učinkovito delegiranje (pitanja 2, 18),
- \* motiviranje (pitanja 13, 19),
- \* upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima (pitanja 3, 6, 12),
- \* komunikacija (pitanja 8, 9, 16, 20),
- \* planiranje, odlučivanje i rješavanje problema (pitanja 4, 10),
- \* izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera (pitanja 1, 7, 14) (Manktelow, Eyre, Jackson, Cook, Edwards, & Kahn, n.d.).

### **6.2. Interpretacija rezultata istraživanja**

Tri su menadžera na upitniku ostvarila 68, 71 i 72 boda, što ih smješta u kategoriju dobrih menadžera. Ovi menadžeri kvalitetno obavljaju određene poslove iz svog djelokruga rada i to su uglavnom poslovi prilikom kojih se osjećaju vrlo ugodno. Ipak, treba poraditi na vještinama koje izbjegavaju, fokusirati se na područja u kojima imaju niži rezultat i razmisliti što mogu učiniti kako bi bili još bolji u obavljanju svog posla.



Dva su menadžera na upitniku ostvarila 75 i 81 bodova, zbog čega se nalaze u kategoriji izvrsnih menadžera i oni su izvrsni u obavljanju svog posla. Tu priča ne staje, nego oni moraju težiti još boljemu od postojećeg. Mogu razmotriti ona područja u kojima im je rezultat bio nešto niži. S obzirom da su postigli izvrsne rezultate, mogu promišljati o načinu iskorištavanja vještina u svrhu napredovanja u karijeri.



*Graf 1. Odnos ispitivanih menadžera okarakteriziranih kao dobri i izvrsni*

Može se zaključiti kako Mesna industrija Braća Pivac zapošljava menadžere koji su spremni raditi na sebi, koji su spremni učiti i biti bolji u svom poslu. Osim navedenih rezultata, zanimljivo je statistički analizirati i interpretirati i odgovore menadžera po tvrdnjama.

Menadžer koji je ostvario 71 bod povremeno će dopustiti članovima tima da sami otkriju najbolji način suradnje, no ne prihvaća rado konflikte u timu jer nije siguran predstavljaju li oni neizbježnu fazu u procesu razvoja tima ili ih je bolje izbjegavati. Prije će sastaviti tim u kojem će se naći ljudi zbog svojih sposobnosti i vještina, nego nekih drugih karakteristika. Povremeno će dati posao onima koji imaju više vremena, a povremeno će ga uraditi sam, iako smatra da uglavnom nisu potrebne isključivo tehničke vještine kako bi bio dobar menadžer. Često motivira zaposlenike i brine se o njihovim osjećajima kako bi bio siguran da su zadovoljni. Ono što mu pomaže je dobro poznavanje svojih članova. Često razgovara s

članovima tima o dobrim stvarima i o stvarima koje zahtijevaju određene preinake te ih izvještava o svemu što se događa u kompaniji i u tom je području ispitivani menadžer ostvario najbolje rezultate. Dobre rezultate ostvario je i u području planiranja, odlučivanja i rješavanja problema, dok se kao nedostaci mogu istaknuti povremeno oslanjanje na šefove, ali je dobra stvar što se rijetko oslanja na vlastite tehničke vještine.

*Tablica 3. Rezultati prvog ispitanika po esencijalnim vještinama*

<b>Esencijalne vještine</b>	<b>Bodovi</b>
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	9/15
2. Selekcija "pravih" ljudi	7/10
3. Učinkovito delegiranje	6/10
4. Motiviranje	8/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	9/15
6. Komunikacija	16/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	8/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	<u>11/15</u>
	71/100

*Napomena: Izračun bodova nastao je preko kalkulatora kojeg su izradili Manktelow i sur.*

Menadžer koji je na upitniku ostvario 72 boda također se nalazi u skupini dobrih menadžera. Njegovo poslovanje karakterizira rijetko obraćanje šefovima prilikom pojave problema i nikada se ne oslanja na isključivo tehničke vještine kako bi bio dobar menadžer, iz čega se može zaključiti da je uspješan u izbjegavanju tipičnih pogrešaka menadžera te vrste. U većini slučajeva dopušta članovima tima da sami prepoznaju koji je najpoželjniji način suradnje, no rjeđe konflikte smatra prilikama za razvoj. Rijetko u tim odabire ljude sličnih karakteristika, što može biti pozitivna stvar zato što u takvim timovima do izražaja dolaze kreativnost i inovativnost. U takvim je slučajevima vrlo važno i delegiranje, a u ovom slučaju menadžer rijetko daje posao onome koji ima više vremena, što znači da daje posao „pravim“ ljudima. Što se tiče motivacije, često nastoji motivirati članove tima i razgovara s njima kako bi otkrio daju li sve od sebe i jesu li zadovoljni poslom kojeg obavljaju. Pozitivno je i što često nudi priliku članovima da se poboljšaju ukoliko se njihovo ponašanje negativno odražava na usluge koje se nude potrošačima. U pitanjima koja se odnose na komunikaciju menadžer je postigao vrlo dobre rezultate koji su direktni pokazatelji koliko on drži do

kvalitetne komunikacije. Prije donošenja odluke uvijek pažljivo odmjeri što i kako učiniti, ali nije siguran da uvijek razumije odvijanje poslovnog procesa njegovog odjela.

*Tablica 4. Rezultati drugog ispitanika po esencijalnim vještinama*

<b>Esencijalne vještine</b>	<b>Bodovi</b>
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	9/15
2. Selekcija "pravih" ljudi	9/10
3. Učinkovito delegiranje	6/10
4. Motiviranje	8/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	12/15
6. Komunikacija	14/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	8/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	<u>10/15</u>
	72/100

*Napomena: Izračun bodova nastao je preko kalkulatora kojeg su izradili Manktelow i sur.*

Menadžer koji je na upitniku ostvario 75 bodova svrstan je u skupinu izvrsnih menadžera. Dobar menadžer razumije svoj tim, a ispitanik menadžer pomaže svom timu koliko je moguće kako bi bio što učinkovitiji. Gotovo savršeni zbroj imao je po pitanju izbora „pravih“ ljudi, što znači da prilikom izbora ljudi u svoj tim pažnju posvećuje i drugim karakteristikama, a ne isključivo o vještinama koje su potrebne. Ovaj se menadžer gotovo nikada ne oslanja isključivo na vlastite tehničke vještine jer posao uvijek obavlja timski, međutim često posao raspodjeljuje onima koji imaju više vremena. Ovaj menadžer brine o svojim podređenima, često razgovara s njima kako bi otkrio jesu li zadovoljni ili ne, jako se trudi motivirati ih u radu kako bi tim bio što učinkovitiji. Povremeno izbjegava konflikte jer ne smatra da su svi konflikti dobar način napredovanja, a isto tako i povremeno daje podređenima šansu da poprave vlastito ponašanje, što vjerojatno ovisi o učestalosti ponašanja i situaciji u kojoj se dogodilo. S druge strane, može se pohvaliti kvalitetnom komunikacijom, iako povremeno ne razumije u potpunosti poslovne procese koji se odvijaju u njegovom timu. Prilikom donošenja odluke uvijek će pažljivo analizirati situaciju, nego se osloniti na intuiciju. Relativno je uspješan u prepoznavanju i izbjegavanju tipičnih pogrešaka menadžera, kao što su pretjerano oslanjanje na šefove i vlastite tehničke vještine.

Tablica 5. Rezultati trećeg ispitanika po esencijalnim vještinama

Esencijalne vještine	Bodovi
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	12/15
2. Selekcija “pravih” ljudi	9/10
3. Učinkovito delegiranje	9/10
4. Motiviranje	8/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	10/15
6. Komunikacija	13/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	9/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	<u>10/15</u>
	71/100

*Napomena: Izračun bodova nastao je preko kalkulatora kojeg su izradili Manktelow i sur.*

Menadžer koji je na upitniku ostvario visoki 81 bod rijetko u svom timu okuplja ljude slične po dobi, osobnosti i sl, već njegov se njegov tim sastoji od različitih ljudi s različitim iskustvima. Za razliku od prethodnih ispitanih menadžera, ovaj menadžer na konflikte uvijek gleda kao na priliku za razvoj tima i često dozvoljava članovima da se sami dogovore oko načina suradnje. Prilikom sastavljanja tima glavni su mu kriteriji vještine koje su potrebne, na temelju čega odabire ljude, a rijetko se dogodi da se u takvom timu nađu ljudi slični po osobnosti, dobi i nekim drugim karakteristikama. U raspodjeli posla rijetko se vodi time koliko tko ima vremena i rijetko posao obavlja sam, što sugerira da je timski igrač. Često se brine o osobnim osjećajima podređenih i motivira ih na različite načine kako bi bili još bolji u izvršavanju posla. Prepoznaje negativna ponašanja podređenih, prati ih i pruža priliku za poboljšanje. Uvijek razgovara s timom o dobrim stvarima i ispravljanju loših te pomaže boljem razumijevanju nastalog problema. Svi članovi uvijek znaju što se događa u kompaniji, a često obraća pažnju i na individualne ciljeve i razmatra načine na koje bi se oni mogli uklopiti u ciljeve tvrtke. U cijelosti razumije poslovni proces svog odjela i uvijek pažljivo analizira načine odlučivanje i kontekst u kojem se odluke donose. Rijetko se oslanja na vlastite tehničke vještine, što znači da često sam rješava problem.

Tablica 6. Rezultati četvrtog ispitanika po esencijalnim vještinama

Esencijalne vještine	Bodovi
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	11/15
2. Selekcija "pravih" ljudi	9/10
3. Učinkovito delegiranje	8/10
4. Motiviranje	8/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	10/15
6. Komunikacija	18/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	10/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	<u>11/15</u>
	81/100

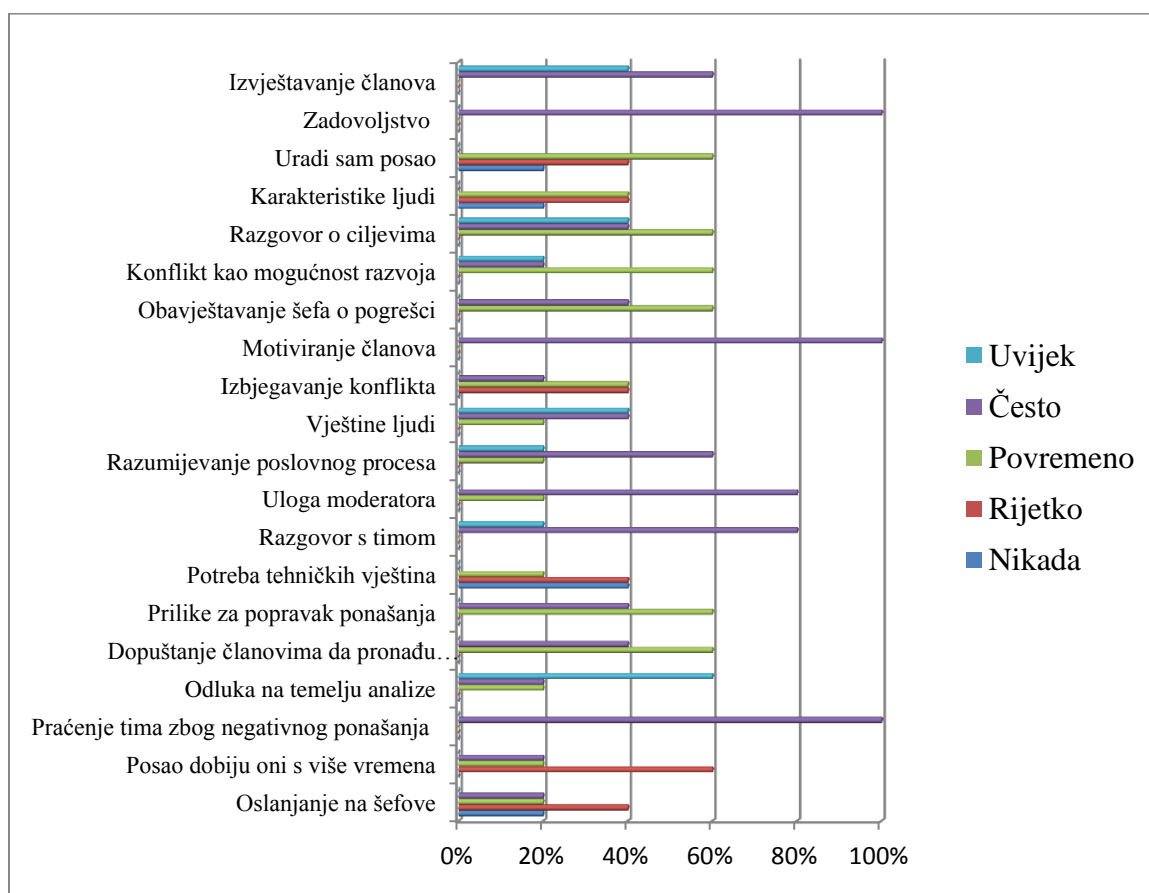
*Napomena: Izračun bodova nastao je preko kalkulatora kojeg su izradili Manktelow i sur.*

Posljednji ispitivani menadžer skupio je najmanje bodova, njih 68, no i dalje se nalazi u kategoriji dobrih menadžera. Povremeno će dozvoliti ljudima da se sami dogovore oko suradnje te će eventualne konflikte povremeno percipirati kao priliku za napredak u odnosima. Kada sastavlja tim, kombinira vještine s drugim karakteristikama (iskustvo, dob) i na taj način traži „prave“ ljude. Rijetko raspodjeljuje posao isključivo po kriteriju slobodnog vremena, a često posao obavlja sam jer vjeruje da će se tako jedino kvalitetno posao i napraviti. Svakog člana tima često motivira na način koji odgovara njegovim potrebama i brine o njihovom zadovoljstvu poslom. Prepoznaje negativna ponašanja i povremeno daje šansu podređenima za uklanjanje tih negativnih obrazaca ponašanja, što je vrlo bitno ukoliko želi da tim učinkovito obavlja svoj posao. Brine o tome da svaki član tima zna što se događa u kompaniji, često razgovara o dobrim stvarima i stvarima koje treba popraviti, ali povremeno razgovara o individualnim ciljevima koji bi se mogli uklopiti u ciljeve kompanije. Ovaj menadžer rijetko pokušava sam riješiti problem, što znači da se previše oslanja na svoje šefove.

Tablica 5. Rezultati petog ispitanika po esencijalnim vještinama

Esencijalne vještine	Bodovi
1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa	9/15
2. Selekcija “pravih” ljudi	6/10
3. Učinkovito delegiranje	7/10
4. Motiviranje	8/10
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima	10/15
6. Komunikacija	16/20
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema	7/10
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera	8/15
	68/100

Napomena: Izračun bodova nastao je preko kalkulatora kojeg su izradili Manktelow i sur.



Graf 2. Rezultati odgovora na 20 tvrdnji Upitnika za procjenu menadžerskih vještina koje su prikazane u skraćenom obliku

Može se zaključiti da su menadžeri Mesne industrije Braća Pivac uspješni i vrlo uspješni u obavljanju svog posla. Analiza upitnika pokazala je da ima prostora za napredak i usavršavanje kod svih ispitanih menadžera. Dobar menadžer je onaj koji razumije svoj tim, koji potiče i podržava članove te im pomaže kako bi bili što učinkovitiji. Kada formira tim, menadžer bi trebao težiti raznolikosti osobina jer bi u tom slučaju kreativnost i inovativnost došle do izražaja. Samo po sebi to nije dovoljno. Delegiranje je ključ uspjeha. Dakle, učinkovita raspodjela poslova i jasna očekivanja pridonose uspjehu timskog rada. Menadžeri kod kojih je izražen stupanj samostalnog obavljanja poslova trebali bi se okrenuti timskom radu, no ponekad se možda radi o tome da je lakše vjerovati sebi nego drugima. Upravo je u tom slučaju važna kvaliteta komunikacije, razgovor o osjećajima i stavovima preko kojih se uspostavlja povjerenje u timu. Čak 100% ispitanika često razgovara s članovima tima o njihovom zadovoljstvu radom u kompaniji. Većina ispitanih menadžera ostvarila je visoke rezultate po pitanju komunikacije kao esencijalne vještine. Uz komunikaciju se veže i motiviranje. Spoznaja da smo svi različiti i da svatko od nas traži različit pristup može ponekad biti otežavajuća okolnost jer je jedno motivirati sebe, a posve drugo motivirati ostale, što uključuje prepoznavanje i razumijevanje potreba drugih.

Unatoč ulaganju velikih napora, ponekad stvari ne idu onako kako smo ih zamislili. Na menadžeru je da prepozna kritičnu situaciju, pravovremeno reagira i otkloni uzroke koji su doveli do toga. Iako su rezultati upitnika pokazali da neki menadžeri radije izbjegavaju konflikte, možda iz straha, a možda iz drugih razloga, poželjno je suočiti se s njima, a ne potiskivati naznake konflikta. Osim toga, članovi tima mogu razviti i neka negativna ponašanja koja loše utječu na tim u cjelini i na potrošače, stoga je reakcija menadžera veoma bitna kako bi se izbjegao rizik negativnog utjecaja koji može biti demotivirajući za članove. Zanimljivo je istaknuti kako čak 100% ispitanih menadžera često obraća pažnju na negativna ponašanja članova.

Svi su ispitanici menadžeri ostvarili visoke rezultate na esencijalnoj vještini planiranja, rješavanja problema i odlučivanja. U tom slučaju do izražaja dolaze znanje i analitičke sposobnosti. Vrlo se često događa da menadžeri smatraju da je bolje obratiti se šefovima nego problem riješiti samostalno, a često se oslanjaju isključivo na tehničke vještine, dok zanemaruju neke druge i ponekad čak ne informiraju šefove o tome što se događa u njihovom odjelu, što opet upozorava na nedostatak povjerenja i timski rad. Samo je jedan od ispitanih menadžera ostvario nešto niže rezultate u ovoj kategoriji, dok ostali vrlo dobro kotiraju.

Ovo istraživanje može poslužiti kao dobra podloga samoevaluaciji vlastitog rada. Ispitanici su mogli spoznati vlastite nedostatke i usredotočiti se na rad na tim područjima. Iako su ispitani menadžeri ocijenjeni kao dobri i izvrsni, uvijek ima mjesta za napredak i uvijek treba raditi na sebi. Budući da je upitnik dostupan i na Internetu te je izrađen i kalkulator, u bilo kojem trenutku menadžeri mogu provjeriti jesu li ostvarili napredak u nekim od područja.

Upitnik zanemaruje nekoliko ključnih čimbenika, kao što su dob ispitanika i iskustvo. Nije svejedno ispunjava li upitnik osoba koja ima 5 ili osoba koja ima 15 godina iskustva na menadžerskim poslovima. Iz tog se razloga neki rezultati mogu pripisati neiskustvu i strahu od pogreške. Možda bi u budućim istraživanjima poželjno bilo uključiti i navedene čimbenike, kao i ispitati vještine delegiranja, motiviranja drugih, komunikacije i sl. Problem kod korištenog upitnika jest i način računanja bodova. Iako se zbrajanjem maksimalnih bodova za svaku esencijalnu vještinu dobije ukupno 105 bodova, maksimalan broj bodova koje ispitanik može ostvariti na upitniku jest 100. Dakle, nije u potpunosti jasan kriterij računanja, ali to ne umanjuje vrijednost koju za menadžera može imati upitnik. Čak i zdravorazumskim načinom razmišljanja može uočiti u kojim je stvarima izvrstan, u kojim prosječan, a u kojim se može poboljšati.



## 7. ZAKLJUČAK

Za uspješno obavljanje menadžerskog posla potrebni su znanje, vještine i sposobnosti. Treba naglasiti da količina znanja ne čini menadžera menadžerom. Znanje se može steći, no mnogo su važnije vještine i sposobnosti. Nisu svi stvoreni da budu menadžeri. Kako bi što kvalitetnije obavljali svoj posao, moraju neprestano raditi na sebi, na izgradnji kvalitetnih interpersonalnih odnosa kako bi se udarili temelji timskom radu. U suvremenom društvu ne može biti učinkovito samostalno obavljanje svih poslova. Danas naglasak više leži na dogovorima, pregovorima, davanju inicijative i drugima kako bi razvili svoje potencijale, ali uz jasnu razdiobu uloga.

Ovisno o stručnjacima, može se naići na niz različitih kategorizacija menadžerskih vještina i njihovih odrednica, no svi se slažu da je za menadžere ključno vođenje, planiranje, organiziranje i kontroliranje. Neki će stručnjaci to nazivati drugačijim nazivom, a neki će ih detaljnije razraditi, no bit se ne gubi. Osim toga, vrlo je važno i kakve su osobne karakteristike menadžera, jesu li vizionari, kreativci, razmišljaju li pozitivno, jesu li realni itd. Izazovi s kojima se menadžeri suočavaju testne su situacije u kojima oni mogu spoznati koliko su vješti u rješavanju problema i odlučivanju. Kontinuirana samoprocjena zbog toga je vrlo važan dio u kojem će menadžeri osvijestiti vlastite prednosti i slabosti. Rješavanje ovakvih i sličnih upitnika pametan je izbor kako bi sami sebi postavili ciljeve koje moraju realizirati u određenom vremenskom periodu. Poželjno bi bilo imati i reflektivnog praktičara, tj. člana tima ili drugog menadžera, koji će ocjenjivati kolege i razgovarati o tome što se moglo drugačije, a što je dobro odrađeno. Pritom bi ideja vodilja bila otvorenost u komunikaciji i spremnost na usavršavanje vlastitih vještina i sposobnosti, što uključuje cjeloživotno učenje.

## **Sažetak**

Da bi menadžeri uspješno obavljali svoje zadatke, potrebna su im određena znanja i vještine koje će konstantno usavršavati kao uvjet bez kojega je nemoguće biti kvalitetan menadžer. Razine vještina menadžera ne određuju samo njegovu uspješnost, nego i uspješnost cijele grupe. Različiti stručnjaci različito kategoriziraju menadžerske vještine, no sve se odnose na upravljanje vremenom, delegiranje, rješavanje problema, kvalitetne odnose itd. U ovom radu naglasak leži na važnosti usavršavanja menadžerskih vještina kako bi menadžeri što bolje obavljali svoj posao. Provedeno istraživanje na primjeru Mesne industrije Braća Pivac pokazalo je da su njihovi menadžeri uspješni, ali da su svjesni područja u kojem se još mogu poboljšati.

## **Summary**

In order to completing their tasks successfully, managers need specific knowledge and skills that will constantly improve. Without that condition they wouldn't be good managers. Managerial skills determine both managers and group efficiency. Different experts categorized managerial skills variously, but they are all related to time management, delegation, problem solving, relationship quality etc. In this paper, the emphasis is on the importance of training of managerial skills in order for managers to do their job better. The research on the example of the Meat Industry Braća Pivac showed that their managers are successful, but they are aware of the areas which they can still improve.

## Prilog 1. Upitnik za procjenu menadžerskih vještina

Poštovani menadžeri, pred vama se nalazi Upitnik putem kojeg ćete izvršiti samoprocjenu vaših vještina. Upitnik je anonimn i rezultati će se iskoristiti isključivo za potrebe završnog rada. Vrlo je važno da odgovarate samostalno i iskreno. Odgovarat ćete tako da na Likertovoj skali zaokružite broj uz tvrdnju (1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek). Zahvaljujem na Vašoj suradnji i pomoći!

1.	Kada imam problem, pokušavam ga sam/a riješiti prije nego se obratim nadređenom.	1	2	3	4	5
2.	Pri raspodjeli posla primat imaju oni koji imaju više vremena.	1	2	3	4	5
3.	Pratim članove tima kad god uočim da njihovo ponašanje ima negativan odraz na usluge za potrošače.	1	2	3	4	5
4.	Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na vlastiti instinkt.	1	2	3	4	5
5.	Dopuštam članovima tima da sami shvate kako najbolje raditi zajedno.	1	2	3	4	5
6.	Dajem ljudima priliku da poprave svoje ponašanje.	1	2	3	4	5
7.	Potrebne su mi isključivo tehničke vještine kako bi bio dobar menadžer.	1	2	3	4	5
8.	Razgovaram sa svojim timom o stvarima koje su dobre i o stvarima koje treba popraviti.	1	2	3	4	5
9.	Na sastancima preuzimam ulogu moderatora kada je to potrebno i pomažem timu da bolje razumije problem i dođe do konsenzusa.	1	2	3	4	5
10.	U potpunosti razumijem kako se odvija poslovni proces u mom odjelu.	1	2	3	4	5
11.	Kada sastavljam tim, razmišljam o vještinama koje su potrebne i onda tražim ljude koji će ispuniti kriterije.	1	2	3	4	5
12.	Radim sve potrebno kako bi se izbjegao konflikt u timu.	1	2	3	4	5
13.	Nastojim motivirati članove tima tako da pristup odgovara potrebama svakog pojedinca.	1	2	3	4	5
14.	Kada moj tim napravi značajnu pogrešku, obavijestim nadređenog o tome, a onda razmišljam o tome kao o važnoj lekciji.	1	2	3	4	5
15.	Konflikt u timu prihvaćam kao neizbježnu fazu u procesu razvoja tima.	1	2	3	4	5
16.	Razgovaram s članovima tima o pojedinačnim ciljevima i povezujem ih s ciljevima organizacije.	1	2	3	4	5
17.	U mom se timu nalaze ljudi slični po osobnosti, godinama, vremenu provedenom u tvrtki i drugim karakteristikama.	1	2	3	4	5
18.	„Ako želiš posao dobro uraditi, uradi ga sam“. Ovu tvrdnju smatram točnom.	1	2	3	4	5
19.	Pojedinačno razgovaram s članovima tima kako bih bio/la siguran/na da su sretni i da daju sve od sebe.	1	2	3	4	5
20.	Izvještavam članove tima o tome što se događa u organizaciji.	1	2	3	4	5

## Literatura

- Belić, I. (17. travanj 2011). *Menadžerske vještine*. Preuzeto 29. travanj 2016 iz Menadžerske vještine: <http://menadzerske-vjestine.blogspot.hr>
- Čičin-Šain. (2007). Osnove menadžmenta. U Čičin-Šain, *Predavanja iz menadžmenta* (str. 6-17). Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment*, II (3), str. 118-125.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hruška. (n.d.). *Nastavni materijali*. Preuzeto 6. travanj 2016. iz Pučko otvoreno učilište Zaprešić: <http://pouz.hr/hr>
- Jukić, D. (2012). Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. *Ekonomski misao i praksa*, XXI (1), str. 157-178.
- Kamp, D. (1999). *The 21st Century Manager: Future-focused Skills for the Next Millennium*. London: Kogan Page Limited.
- Katz. (rujan - listopad 1974). Skills of an Effective Administrator . *Harvard Business Review*, str. 90-102.
- Manktelow, J., Eyre, E., Jackson, K., Cook, L., Edwards, S., & Kahn, B. (n.d.). *Team Management: How Good Are Your Management Skills*. Preuzeto 29. travanj 2016 iz Mind Tools: <https://www.mindtools.com>
- North, K. (2008). *Upravljanje znanjem*. Jastrebarsko: Slap.
- Omazić. (2014). *EFZG: Menadžment*. Preuzeto 24. Ožujak 2016 iz EFZG: <http://www.efzg.unizg.hr/default.aspx>
- Petrović, M. (13. travanj 2011). *Osnovne pregovaračke vještine*. Preuzeto 29. travanj 2016 iz Pregovaranje kao vještina menadžera (blog): <http://majapetrovic.blogspot.hr>
- Robins i Judge. (2010). *Organizacijsko ponašanje* (Dvanaesto izdanje izd.). Zagreb: MATE d.o.o.
- Srića, V. (17. rujna 2013). *Osam izazova modernog managementa: Izazov - delegiranje*. Preuzeto 25. svibanj 2016 iz Velimir Srića: <http://www.velimirsrica.com>
- Wehrich i Koontz. (1998). *Menadžment* (Deseto izdanje izd.). Zagreb: Hrvatska tiskara, d.d.