

# MENADŽERSKE VJEŠTINE

---

**Nazor, Bruna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:124:935036>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD  
MENADŽERSKE VJEŠTINE**

**Mentor:**

**Izv.prof.dr.sc. Ivana Bilić**

**Student:**

**Bruna Nazor**

**Split, kolovoz, 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija problema.....	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Metode rada.....	1
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. DEFINIRANJE POJMOVA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Menadžment .....	4
2.2. Menadžer .....	5
2.3. Tipovi menadžmenta .....	6
2.4. Vještine .....	7
<b>3. MENADŽERSKE VJEŠTINE.....</b>	<b>9</b>
3.1. Važnost menadžerskih vještina.....	9
3.2. Kategorije menadžerskih vještina .....	9
3.2.1. Osnovne menadžerske vještine.....	10
3.2.2. Posebne menadžerske vještine .....	12
<b>4. MENADŽERSKE VJEŠTINE U IT TVRTKAMA.....</b>	<b>20</b>
4.1. IT menadžer .....	20
4.2. Vještine IT menadžera .....	21
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA .....</b>	<b>25</b>
5.1. Metodologija istraživanja .....	25
5.2. Interpretacija rezultata .....	26
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>PREPORUKE .....</b>	<b>30</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>

<b>INTERNET IZVORI .....</b>	<b>31</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>33</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>34</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>34</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Predmet istraživanja su menadžerske vještine, njihova važnost te percepcija IT menadžera o važnosti menadžerskih vještina u upravljanju IT poduzećima. Menadžerske vještine se još uvijek istražuju, ali daje im se puno veća važnost u novije doba nego prije. Svaki menadžer, neovisno o svom položaju, upravlja ljudima i gradi uz pomoć njih. Uspjeh njegovih podređenih je i njegov uspjeh što u konačnici rezultira uspjehom cijelog poduzeća. Kako bi zaposleni bili motivirani raditi svoj posao menadžer mora imati osnovne i posebne vještine koje su navedene u radu. Menadžerske vještine su od velike važnosti stoga ih je nužno učiti, vježbati i razvijati. Nitko se nije rodio kao uspješni menadžer. Vještine menadžera utječu na zaposlene, poslovanje poduzeća te cijelu organizaciju. Problem koji se istražuje u empirijskom dijelu rada vezan je za percepciju IT menadžera o važnosti menadžerskih vještina.

## **1.2. Cilj rada**

Ciljevi rada su utvrditi menadžerske vještine te analizirati zastupljenost istih u IT tvrtkama. Bitno je definirati što su menadžerske vještine, prepoznati koje su to menadžerske vještine te utvrditi važnost menadžerskih vještina. Cilj je također ispitati zastupljenost i kvalitetu menadžerskih vještina u IT tvrtkama, menadžerima prikazati pozitivne i negativne strane te dati zaključak i preporuku na temelju istraživanja. Ispitat će se i razina obrazovanja IT menadžera u području menadžmenta.

## **1.3. Metode rada**

Ovaj završni rad je napisan na temelju prikupljanja i analize sekundarnih izvora podataka. Sekundarni izvori podataka dostupni su u znanstvenoj i stručnoj literaturi, vezanoj uz menadžment i menadžerske vještine, i internetskim izvorima. Korišten je i upitnik kojim su se ispitale menadžerske vještine IT menadžera u IT tvrtkama te njihova percepcija o važnosti istih. Znanstveno – istraživačke metode koje su korištene : <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

1. Metoda deskripcije – jednostavno opisivanje činjenica, procesa i predmeta, bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
2. Metoda analize – raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na jednostavnije dijelove
3. Metoda sinteze – transformacija jednostavnih sudova u složenije
4. Metoda dedukcije – način zaključivanja u kojem se iz općeg suda izvode posebni zaključci u radu
5. Metoda indukcije – način zaključivanja kojim se putem analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka

Na samom kraju provedeno je anketno istraživanje kojim su se dobili primarni podatci na kojima su primjenjive prethodno navedene znanstveno – istraživačke metode.

#### **1.4. Struktura rada**

Završni rad je strukturno podijeljen šest poglavlja, koja se dijele na potpoglavlja.

Prvo poglavlje je uvodno i definira problem rada, cilj i svrhu rada, metode koje su korištene prilikom pisanja rada te strukturu rada.

Drugi dio rada je početak teorijskog dijela rada i definira glavne pojmove koje je nužno razumjeti za nastavak istraživanja. Teorijski su obrađeni pojmovi menadžmenta, menadžera, tipova menadžmenta te vještina.

Treće poglavlje govori o važnosti i kategorijama menadžerskih vještina. One su podijeljene na dva glavna dijela: osnovne i posebne menadžerske vještine, a zatim su posebno objašnjene i definirane.

Četvrto poglavlje daje teorijski uvid u IT menadžere i njihove vještine. U ovom dijelu se uočava razlika, ali i sličnost menadžerskih vještina unutar IT tvrtki u odnosu na prethodno definirane menadžerske vještine. Naglasak je na posebnim menadžerskim vještinama.

U petom poglavlju izvršena je analiza menadžerskih vještina u IT tvrtkama. Osim percepcije važnosti vještina, ispitana je i razina obrazovanja IT menadžera. Pojedinačno su interpretirani rezultati, ali su objašnjeni i skupno.

Šesto poglavlje je zaključak rada koji se temelji na istraživanju. Dane su i preporuke IT menadžerima kako poboljšati svoje menadžerske vještine.

Na samom kraju rada nalazi se obvezan popis literature, prilozi te sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku s ključnim riječima.

## 2. DEFINIRANJE POJMOVA

### 2.1. Menadžment

Menadžment je kompleksan pojam pa je njegovo definiranje ovisi o tome s kojeg se aspekta daje. Menadžment se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju i na funkciju poduzeća.<sup>2</sup> Zbog same kompleksnosti procesnog aspekta, definiranje menadžmenta je najprihvaćenije s obzirom na taj aspekt. Menadžment možemo definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.<sup>3</sup>

Bitne karakteristike menadžmenta su:

1. Rad s drugima i pomoću drugih – ostvarivanje ciljeva poduzeća ne vrši menadžment nego on to vrši s drugima uz njihovu pomoć kao i uz pomoć ostalih koji su nositelji određenih zadataka.
2. Ciljevi poduzeća – ciljevi determiniraju svrhu i smjer menadžmenta, a samo poduzeće postoji kako bi ostvarilo ciljeve.
3. Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti – efikasnost se definira kao odnos inputa i outputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.<sup>4</sup> Efikasni menadžment traži rješenje problema i smanjenje troškova, a efektivni porast profita. Menadžment je više zainteresiran za efikasnost nego za efektivnost.<sup>5</sup>
4. Ograničenost resursa – resursi nisu neograničeni pa ih menadžment mora racionalno koristiti. Zadatak menadžmenta je da se ograničeni resursi koriste efektivno i efikasno.
5. Promjenjiva okolina – zbog dinamičnosti i promjenjivosti okoline poduzeća menadžment utvrđuje kako okolina djeluje na poduzeće i kako odgovoriti na taj utjecaj. Odgovara pomoću primjerene strategije djelovanja.

Sve karakteristike menadžmenta su povezane i dio su definicije menadžmenta. Iako je menadžment teško definirati, ove karakteristike su nužne u svakoj definiciji neovisno o aspektu.

---

<sup>2</sup> Buble, M., Management malog poduzeća, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 1.

<sup>3</sup> Kreitner, R., Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 9.

<sup>4</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 5.

<sup>5</sup> Cole, G.A., Management: Theory and Practice, 3rd Edition, DP Publications Ltd, London, 1990., str. 104.



## 2.2. Menadžer

Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz menadžmenta. On planira i donosi odluke, organizira poslovanje i rad, angažira i vodi ljude te kontrolira informacijske, fizičke, financijske i ljudske resurse.<sup>6</sup> On svoje ciljeve ne ostvaruje sam već uz pomoć drugih. Potiče druge na rad te upravlja timom.

Menadžeri moraju pronaći način kako motivirati svoje zaposlenike u svrhu porasta efektivnosti i efikasnosti. Za uspješnost menadžera nije dovoljna samo njegova osobnost. Svaki menadžer mora imati znanja i vještine koje svakodnevno razvija i usavršava jer je bez njih nemoguće biti dobar menadžer.<sup>7</sup> Razina vještina menadžera određuje uspješnost cijele organizacijske jedinice, a ne samo njegovu uspješnost.

Za poduzeće je bitno da je menadžer efektivan, odnosno da je on aktivni vođa koji stvara pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi. Ključne komponente efektivnog menadžera su: aktivan vođa, pozitivna radna okolina, mogućnost ostvarenja visokih performansi te poticaji za njihovo ostvarenje.<sup>8</sup> Menadžer postavlja pitanja: „Što se dogodilo?“, „Što se događa?“ i „Što će se dogoditi?“ kako bi aktivno sudjelovao u događajima oko sebe.<sup>9</sup> Efektivan menadžer nije promatrač, on djeluje. Definira strategiju i zaposlene vodi ka ostvarenju ciljeva uz pomoć znanja i strasti za poslom. Kako bi stvorio pozitivnu radnu okolinu menadžer bi trebao potaknuti i motivirati svoje zaposlene na uspjeh. To postiže oblikovanjem stimulansa koji potiče zaposlene na ostvarenje uspjeha te oblikovanjem mogućnosti da zaposlenici mogu ostvariti visoke učinke.

Kako bi se visoke performanse ostvarile nužno je imati znanja o poslu koje zaposlenici obavljaju kao i adekvatne resurse. Menadžerov zadatak je otkloniti sve moguće probleme koji se pojavljuju za vrijeme ostvarivanja visokih performansi. Zaposlenici koji ostvaruju visoke performanse moraju biti nagrađeni od strane menadžera kako bi ostali motivirani za dobar rad. Svaki menadžer bi trebao poznavati motivacijske metode te iste uskladiti s ciljevima

---

<sup>6</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 6.

<sup>7</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3.

<sup>8</sup> Bateman, S. T., Zeithaml, P. C., Management: Function & Strategy, Second Edition, Irwin, Bur Bridge, Illionis, 1993., str. 7.

<sup>9</sup> Rukavina, K., 2007., Kako biti dobar menadžer, <http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047>, pregledano 05.08.2019.

poduzeća. Na ovaj način razvija timski rad unutar poduzeća ili organizacijske jedinice što je vrlo važno.

Menadžerov posao je kompleksan, ali nužno je da zna upravljati ljudima. On i njegovi zaposlenici moraju djelovati kao tim koji se međusobno podupire. To nije lako postići no zahvaljujući menadžerovim vještinama nije nemoguće. Menadžer poznaje rad svojih zaposlenika te tako može ocijeniti pojedince i njihov trud. Važno je nagraditi one zaposlenike koji napreduju te pridonose organizaciji. Tako ih motivira na nastavak rada. Onima kojima posao ne ide tako dobro treba pružiti pomoć što će ih sigurno motivirati u daljnjem napretku.

### **2.3. Tipovi menadžmenta**

Svi menadžeri ostvaruju iste funkcije, ali njihov se opseg razlikuje na različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta. Razlikuju se tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina i djelokruga odgovornosti. S aspekta hijerarhijske razine na dnu je uvijek više menadžera, a pri vrhu manje. Samim time je olakšana kontrola i nadzor.

Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina:<sup>10</sup>

1. Vrhovni menadžment (eng. Top management)
2. Menadžment na srednjoj razini (eng. Middle management)
3. Menadžment na prvoj razini (eng. Lower management)

Vrhovni menadžment – menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini koji su odgovorni za poduzeće u cijelosti. Njihova odgovornost je postavljanje ciljeva, briga o budućnosti poduzeća, donošenje glavnih odluka, odabir strategije za ostvarenje primarnih ciljeva, oblikovanje korporacijske kulture i slično.

Menadžment na srednjoj razini – menadžeri na srednjoj hijerarhijskoj razini koji su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Provode strategiju i politiku vrhovnog menadžmenta. Njihov zadatak je rješavanje konflikata, orijentiranost na tim i na bližu budućnost.

---

<sup>10</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 10.-11.

Menadžment na prvoj razini – menadžeri na prvoj (najnižoj) hijerarhijskoj razini čija je uloga usmjerena na proizvodnju dobara i usluga. Orijentirani su na kratak rok – svakodnevne zadatke.

Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti:<sup>11</sup>

1. Funkcijski menadžeri
2. Linijski menadžeri
3. Štabni menadžeri
4. Generalni menadžeri
5. Projektni menadžeri

Funkcijski menadžeri odgovorni su za odjele u kojima se obavljaju isti ili slični poslovi koji provode određene funkcijske zadatke. Takvi su odjeli nabave, prodaje, ljudskih resursa, financija, računovodstva i slični. Linijski menadžeri odgovorni su za odjele koji provode temeljne zadatke poduzeća, a štabni menadžeri su odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele. Generalni menadžeri odgovorni su za nekoliko sektora koji obavljaju različite funkcije dok su projektni menadžeri odgovorni za rad više zaposlenih iz nekoliko odjela uključenih u projekt. Imaju odgovornosti generalnih menadžera. Njihova uloga je vitalna u plićim organizacijskim strukturama, a rasti će sve više kako se bude težilo prema horizontalnim strukturama organizacije.

## 2.4. Vještine

Definiranje vještina nije lagan zadatak, ali postoje dvije definicije koje ih najbolje opisuju. Prema prvoj, vještina je stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti i sposobnost pretvaranja znanja u akciju.<sup>12</sup> Prema drugoj, vještina je talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 11.

<sup>12</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 644.

<sup>13</sup> Han, S., Epistemološki pristup organizacionim naukama, Direktor, 11-12, 1981., str. 93.

Menadžment kao praksa se shvaća kao vještina, a organizirano znanje utemeljeno na praksi može biti tretirano kao znanost. U tom smislu su znanost i vještina komplementarni.<sup>14</sup> Svaki uspješni menadžer treba imati menadžerske vještine. Menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata menadžer izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.<sup>15</sup>

Vještina je stečen dio ponašanja. S njom se ne rađamo. Vještina ovisi o vježbi, iskustvu i kompetencijama, a ne samo o darovitosti. Njezino stjecanje ovisi i o unutrašnjim preduvjetima kao što su volja i motiviranost. Znanost pridonosi razvoju vještina, a samim time i razvoju menadžmenta.

Menadžer mora ispuniti menadžerske zadatke, a to može samo uz znanje menadžerskih vještina. Nije važno na kojoj se razini menadžmenta nalazi menadžer ili koji mu je djelokrug odgovornosti ako njegove vještine nisu u skladu s menadžerskim vještinama. Bez njih on neće biti uspješan vođa. Nužno je da menadžer zna svoje zadatke te da razvija svoje vještine učenjem i iskustvom.

---

<sup>14</sup> Koontz, H., Weihrich, H., Menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 8-9.

<sup>15</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 2.

### **3. MENADŽERSKE VJEŠTINE**

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

Kako je već navedeno u prethodnom dijelu rada, menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih sredstava i metoda izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.<sup>16</sup> Vještine menadžmenta se mogu naučiti i za to postoje brojni programi gdje menadžeri kroz praksu i iskustvo unaprjeđuju svoja znanja i vještine. Podučavanja u komuniciranju, vođenju i samosvijesti poboljšavaju menadžerske vještine.

To je veoma važno za svakog menadžera i njegovu organizaciju jer samim time postaje mjerodavan i stručan menadžer koji razumije i poznaje sve menadžerske funkcije. Ulaganje u vlastita znanja i vještine menadžera čini uspješnim. Vrlo je važno da je svaki menadžer osviješten o važnosti menadžerskih vještina jer samo tako može napredovati.

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

Postoje brojne aktivnosti koje obavlja menadžment pa možemo zaključiti kako je menadžerski posao kompleksan. Iz toga proizlazi da svaki menadžer treba imati određene vještine za obavljanje svoga posla, a koje su rezultat znanja, prakse i dobivenih informacija.

Menadžerske vještine se mogu podijeliti u dvije glavne skupine:<sup>17</sup>

1. Osnovne menadžerske vještine
2. Posebne menadžerske vještine

Za uspjeh menadžera je najbolje spajanje osnovnih i posebnih menadžerskih vještina kako bi rezultat njegovoga rada bio što učinkovitiji.

---

<sup>16</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 2.

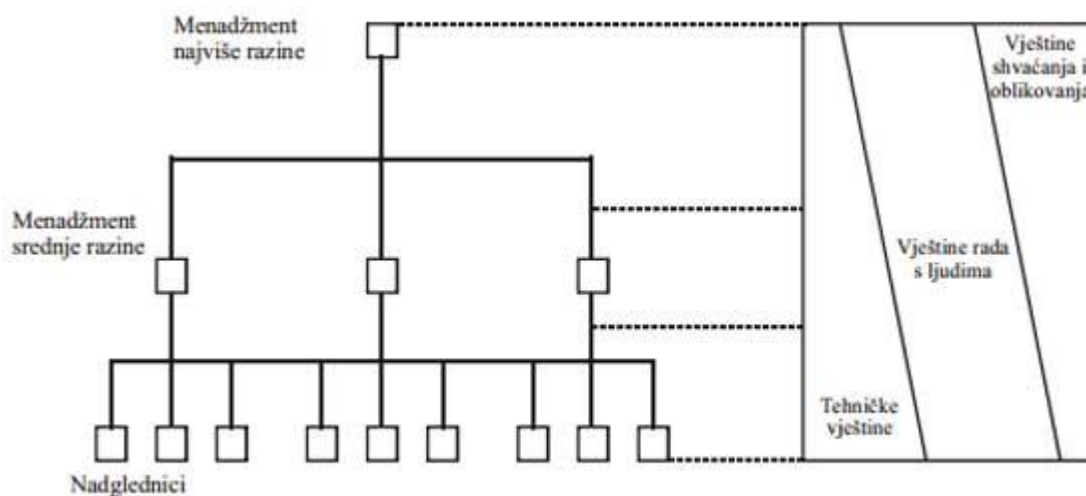
<sup>17</sup> Belić, I., Menadžerske vještine, 2011., <http://menadzrske-vjestine.blogspot.com/>, pregledano 5.08.2019

### 3.2.1. Osnovne menadžerske vještine

Četiri osnove vještine koje bi svaki menadžer trebao imati, neovisno o organizacijskoj razini i tipu organizacije, su:<sup>18</sup>

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

Relativna važnost navedenih vještina razlikuje se po razinama menadžmenta. Kako je prikazano na slici 1., tehničke vještine su najvažnije za nemenadžere i menadžere prve razine menadžmenta (poslovođe, šefove odsjeka, nadzornike i slično). Konceptualne vještine i vještine oblikovanja su najvažnije za vrhovni menadžment, a vještine rada s ljudima su vrlo važne u svakom području menadžmenta, ali i za nemenadžere.



Izvor: H. Wehrich i H. Koontz: "Menadžment", Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 7.

**Slika 1: Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije**

#### 1. KONCEPTUALNE VJEŠTINE

<sup>18</sup> Koontz, H., Wehrich, H., Menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 6.

Konceptualne vještine uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, planiranja i procesiranja informacija.<sup>19</sup> Uspješni menadžer bi trebao sagledati poduzeće kao cjelinu, ali i položaj poduzeća u odnosu na grupaciju i pripadajuću granu. Menadžer mora imati sposobnost strategijskog razmišljanja. Na slici 1. vidimo kako su konceptualne vještine najznačajnije za vrhovni menadžment, ali su vrlo važne i za ostale razine menadžmenta. Ono što svaki menadžer koji se penje s niže na višu razinu menadžmenta treba jest razvijanje konceptualnih vještina. Bez njih nije moguće uspješno funkcioniranje vrhovnog menadžmenta.

## 2. VJEŠTINE RADA S LJUDIMA

Vještine rada s ljudima još se nazivaju i interpersonalne vještine. Odnose se na rad s drugima i pomoću drugih jer oni grade pomoću ljudi. Menadžer mora biti dio tima, a ne samostalni pojedinac. Vještina rada s ljudima ponajviše ovisi o osobnosti pojedinca stoga je menadžera teško naučiti ovoj vještini, ali je uvijek može unaprijediti. Menadžer treba imati sposobnost motivacije, komunikacije, rješavanja konflikata te vođenje drugih ljudi. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, olakšavaju rad, treneri i odgojitelji.<sup>20</sup> Bez ove vještine menadžer ne može biti uspješan na niti jednoj razini menadžmenta. Ova vještina je ključna za svakog menadžera jer njome potiče podređene, a samim time razvija svoju organizaciju.

## 3. TEHNIČKE VJEŠTINE

Tehničke vještine se odnose na poznavanje i vladanje znanjima vezanih za specifične zadatke u poduzeću. Ovim vještinama menadžeri upotrebom svojih znanja, vještina te tehnika rješavaju probleme. Tehničke vještine uključuju: znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke, ali i specijalizirana znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema u određenim područjima rada menadžera.<sup>21</sup> Posjedovanjem tehničkih vještina nemanadžer može postati menadžer. One su potrebne, ali ne ključne. Tehničke vještine najveći značaj imaju na nižim razinama menadžmenta jer se bez njih ne može napredovati. Kasnije, tehničke vještine postaju manje važne u odnosu na ostale osnovne menadžerske vještine.

---

<sup>19</sup> Buble, M., Management malog poduzeća, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 11.

<sup>20</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 4.

<sup>21</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 4.

#### 4. VJEŠTINE OBLIKOVANJA

Vještine oblikovanja odnose se na sposobnost menadžera da registrira poslovni problem i da nađe ono rješenje od kojega će poduzeće imati najviše koristi. Menadžerov posao nije samo uočavanje problema jer se u tom slučaju temeljni ciljevi poduzeća ne bi ostvarili. Menadžer mora znati generirati i artikulirati rješenje problema koje je primjenjivo za određenu poslovnu situaciju. Vještina oblikovanja je od najveće važnosti za vrhovi menadžment.

##### 3.2.2. Posebne menadžerske vještine

Posebne menadžerske vještine su brojne, ali možemo ih podijeliti na pet najvažnijih skupina u skladu s funkcijama menadžmenta, a to su:<sup>22</sup>

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

Nisu sve vještine jednako važne, ali svaki uspješni menadžer bi ih trebao posjedovati.

##### 1. VJEŠTINE PLANIRANJA

Vještine planiranja sadrže dijagnozu poslovnog plana, određivanje vizije, misije te ciljeva koje poduzeće treba ostvariti, strategiju kojom se ciljevi ostvaruju, određenje koristi i nedostataka ostvarenjem ciljeva i menadžersko odlučivanje u svim fazama.

Planiranje je most između onoga gdje se poduzeće nalazi sada i onoga gdje se poduzeće želi naći u budućnosti. Planiranje daje odgovor na pitanja: „gdje se poduzeće nalazi?“, „gdje se poduzeće želi nalaziti u budućnosti?“, „kako stići tamo?“. Planiranje je nužno zbog ograničenosti resursa i neizvjesnosti okoline. Da bi se planiranje provelo uspješno potrebne su ove vještine menadžera:<sup>23</sup>

- Skeniranje okoline

---

<sup>22</sup> Belić, I., Menadžerske vještine, 2011., <http://menadzrske-vjestine.blogspot.com/>, pregledano 6.08.2019.

<sup>23</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 7.



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

Tri najvažnije vještine planiranja su analiza okoline, predviđanja i izrada budžeta.

**Vještine analize okoline** su sposobnosti kojima menadžer utvrđuje položaj poduzeća u okolini s obzirom na prilike i prijetnje iz okoline te snage i slabosti samog poduzeća. Okolinu poduzeća čine eksterna i interna okolina. Menadžeri ne mogu djelovati na eksternu okolinu, ali je mogu razmatrati i prikupljati informacije o njoj. Interna okolina uključuje organizacijsku strukturu, kulturu i resurse na koje menadžer svojim vještinama planiranja utječe te ostvaruje ciljeve poduzeća.

**Predviđanje** se bavi onim što se pretpostavlja da će se dogoditi u budućnosti. Menadžer treba učestalo prikupljati određenu količinu informacija te je transformirati u predviđanje. Velik je broj metoda predviđanja pa menadžer mora imati dovoljno znanja da odabere najefikasniju za određeni problem.

**Izrada budžeta** (budžetiranje) je transformacija strateških planova u godišnje planove izražene u financijski veličinama. Izrada budžeta prisiljava menadžera i poduzeće da gledaju unaprijed i planiraju budućnost. Menadžment je odgovoran za točnost prognoza i procjenu planskih veličina.

## 2. VJEŠTINE ORGANIZIRANJA

Nakon planiranja slijedi oblikovanje adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje planiranih ciljeva. Organizaciju poduzeća je potrebno konstantno unaprjeđivati. Menadžer mora definirati koje zadatke treba obaviti, tko će ih obaviti, definirati način

grupiranja zadataka, tko je kome podređen te gdje se donose odluke unutar poduzeća. Kako bi mogli obavljati navedene zadatke efikasno, menadžeri imaju četiri vještine:<sup>24</sup>

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

**Dijagnosticiranje organizacije** uključuje prikupljanje podataka i činjenica te analizu funkcioniranja organizacije čime se dolazi do spoznaje o razini organizacije, uzrocima koji utječu na nju te posljedicama koje iz toga proistječu. Dijagnosticiranjem organizacije se definira trenutno stanje poduzeća i traže se načini povećanja efikasnosti organizacije. Dijagnosticiranjem organizacije menadžer može nastaviti s ostalim poslovima organizacije kao što su redizajniranje posla, oblikovanje organizacije te dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture.

**Redizajniranje posla** je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu te provodi njegovo ponovno oblikovanje.<sup>25</sup> Menadžer može redizajniranjem poslova motivirati svoje zaposlenike i tako povećati njihovu efektivnost i efikasnost rada. Rotacijom posla, proširivanjem posla ili obogaćivanjem posla menadžer uvodi dinamiku. Time također iskorištava potencijal, talent i sklonost svojih zaposlenih što njih dodatno motivira. Menadžer može redizajnirati posao svojih zaposlenika i promjenom rasporeda rada. On može sažeti radni tjedan, uvesti fleksibilno radno vrijeme ili podijeliti posao, a sve kako bi motivirao svoje zaposlenike. Za takve promjene menadžer mora imati znanja i iskustvo u tim poslovima kako bi svaka promjena doprinijela organizaciji.

### 3. VJEŠTINE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Planiranje i organizacija poduzeća su neophodni za realizaciju zadataka upravljanja ljudskim potencijalima. Vještine upravljanja ljudskim resursima se odnose na podjelu uloga i zadataka konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. To je usklađen i dosljedan pristup upravljanju najvrjednijim dijelom neke organizacije – ljudima. Ovaj proces je usmjeren na

---

<sup>24</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 7.

<sup>25</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 77.

privlačenje, odabir i razvoj efektivnih ljudskih potencijala. Potrebno je pronaći one zaposlenike koji će biti motivirani i uspješni jer je svako poduzeće uspješno koliko i njegovi zaposlenici. Da bi menadžeri uspješno obavili ove zadatke potrebne su im sljedeće vještine:<sup>26</sup>

- Rekrutiranje
- Selekcija
- Podučavanje
- Procjena individualnih performansi
- Oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja

Upravljanje ljudskim resursima je najzahtjevniji zadatak svakog menadžera. Ono što menadžer ne može znati prije samog zapošljavanja radnika jest kakav je on radnik u praksi. To donosi veliki rizik pa zato mora ovladati vještinama regrutacije i selekcije.

**Rekrutiranje** je proces kojim se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta.<sup>27</sup> Poduzeće treba imati sustavni model planiranja ljudskih resursa kako bi se prilagodilo promjenama te povećalo mogućnost zaposlenja pravih ljudi na pravim poslovima u pravo vrijeme.

**Selekcija** je odabir između regrutiranih kandidata za određeni posao ili više poslova. Selekcijom se bira onaj kandidat koji najbolje odgovara određenom poslu. Uspjeh poduzeća i menadžera najviše ovisi o zaposlenima pa je ovo težak zadatak za njih. Selekcija se može izvršiti na dva načina:

Prvi način je ispitivanje osobina, znanja i vještina kandidata da se ustvrdi koji od njih zadovoljava minimum zahtjeva posla. U daljnjoj selekciji ostaju samo oni koji ispunjavaju minimum.

Drugi način je ispitivanje osobina, znanja i vještina kandidata koja zahtijeva određeni posao. Zatim se radi rang – lista te se odabiru kandidati na vrhu rang – liste.

---

<sup>26</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 8.

<sup>27</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 107.

Postoje tri strategije kod odabira novih ljudskih resursa, a menadžer sam bira koju od njih upotrijebiti, a to su: zaposliti kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh, zaposliti kandidata koji ima najveći izgled za uspjeh ili zaposliti onog kandidata koji ima najmanji izgled za neuspjeh, a najveći za uspjeh.<sup>28</sup>

#### 4. VJEŠTINE VOĐENJA

Vođenje je interpersonalni aspekt menadžmenta. Zadatak menadžmenta je uvjeriti i motivirati zaposlene na obavljanje željene akcije, a menadžer postaje vođa. Menadžer treba imati jasnu sliku smjera u kojem njegov tim treba ići, ali i jasnoću svog djelovanja.<sup>29</sup> Menadžer mora formirati učinkovite timove, motivirati ih, komunicirati s njima, graditi povjerenje i rješavati konflikte te upravljati vremenom.

Vještine menadžera kao uspješnog vođe su:

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

**Motivacija** zaposlenih je ključna za uspjeh menadžera i poduzeća. Na motivaciju zaposlenih utječu individualne, organizacijske i karakteristike posla. Menadžeri moraju biti svjesni svih od njih. Menadžer bi uvijek trebao raditi na tome da omogući zaposlenicima što izazovniji rad, priznanja za dobro obavljen posao, sudjelovanje u odlukama i razumijevanje osobnih problema zaposlenih.<sup>30</sup>

**Delegiranje** je proces u kojem menadžeri svojim podređenima dodjeljuju poslove i zadatke, ali i ovlasti i odgovornost za obavljanje tih poslova. Rezultat posla ovisi isključivo o njima što ih motivira te angažira pa su i rezultati njihova rada bolji. Delegiranjem odnosi između nadređenih i podređenih jačaju, radna atmosfera postaje prijateljska i demokratska, a

---

<sup>28</sup> Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str. 396.

<sup>29</sup> <https://www.ramiro.hr/zasto-razvijati-vjestine-vodjenja.aspx>, pregledano 10.08.2019.

<sup>30</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 143.

poduzeće raste i razvija se. Posljedice delegiranja utječu na menadžere, ali i na podređene a to su: menadžerovo rasterećenje, osposobljavanje drugih da samostalno djeluju, organiziranje zamjene menadžera u slučaju odsustva, stvaranje kolektivnog duha, rutinski rad podređenih postaje zanimljiviji i slično.<sup>31</sup>

**Komuniciranje** je najvažnija menadžerska vještina. Bez komunikacije nema niti jedne menadžerske aktivnosti. Komunikacija je sastavni dio života tako da je razvoj poduzeća nemoguć bez nje. Menadžer uvijek teži ostvarenju najefektivnije komunikacije na najefikasniji mogući način. Za menadžera je bitna povratna veza u komunikaciji kako bi bio siguran da je njegova poruka primljena i shvaćena. Zadatak menadžera je riješiti probleme u komunikaciji kako bi omogućio efektivan rad svojih zaposlenika. Vještine komuniciranja su: izbjegavanje prepreka u komunikaciji, slanje jasnih poruka, aktivno slušanje, neverbalna komunikacija i olakšavanje komunikacije u slučaju različitosti.

**Razvoj podređenih** uključuje i razvoj nadređenih, poduzeća i menadžera. Menadžerima posao olakšavaju vješti podređeni jer na njih mogu prenijeti veću odgovornost. Podređeni jačaju svoje kompetencije, a menadžeri ih potiču na rast i razvoj. Menadžeri vode svoje podređene u ovom procesu kroz asistenciju i edukaciju. Edukacija se može provesti delegiranjem, podučavanjem, savjetovanjem i mentorstvom.

**Upravljanje promjenama** uključuje ljude i njihove radne obrasce. Poduzeće može napredovati onoliko brzo koliko su zaposleni sposobni za te promjene. Na promjene u poduzeću utječu vanjski i unutarnji faktori kojima menadžment treba ovladati. Najvažnije je da menadžer prepozna potrebu za promjenom, planira promjenu, upravlja tranzicijom i mjeri rezultate i održavanje promjene.

## 5. VJEŠTINE KONTROLIRANJA

Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare. Menadžeri trebaju stalno pratiti izvršavanje organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu. Mjerenje se provodi tako da se prate odstupanja ostvarenih zadataka

---

<sup>31</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 161.

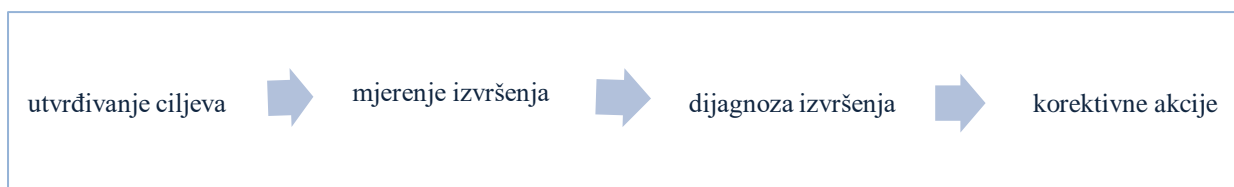
od planiranih.<sup>32</sup> Menadžerov zadatak je pratiti i ispravljati odstupanja. Vještine menadžera koji uspješno kontrolira su:

- Financijska kontrola
- Kontrola marketinga
- Kontrola operacija
- Kontrola ljudskih resursa

Navedene kontrole se obavljaju istodobno kako bi se ciljevi poduzeća postigli što lakše.

**Financijska kontrola** je kontrola onih financijskih resursa koji pritječu u poduzeće, oteču iz poduzeća i onih koje poduzeće ima. Menadžer treba kontrolirati financije tako da prihodi pokrivaju rashode, ali i stvaraju višak (profit) za poduzeće. Punu kontrolu financijskih resursa menadžmentu osiguravaju tehnike budžetske kontrole, financijski izvještaji, financijski indikatori, financijska revizija te cash menadžment.

**Kontrola marketinga** je nužna za uspješno ostvarenje marketinških aktivnosti. Postoje četiri vrste marketinške kontrole: kontrola godišnjeg plana, profitabilnosti, učinkovitosti i strateška kontrola. Menadžment utvrđuje ciljeve koje poduzeće mora ostvariti unutar godine dana. Sljedeća faza jest mjerenje stvarnog izvršenja godišnjeg plana. Dijagnoza izvršenja je komparacija ciljnih i ostvarenih veličina koja prikazuje odstupanja od plana nakon čega se traže uzroci odstupanja. Na kraju, menadžer donosi primjenjive korektivne mjere kojima sanira odstupanja.



## Slika 2. Proces kontrole marketinga

Izvor: Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 244.

<sup>32</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 8.

**Kontrola operacija** je kontrola svih aktivnosti koje se zbivaju u procesu djelovanja na predmet rada u svrhu njegove transformacije u određeni finalitet. Temeljna zadaća kontrole operacija je osigurati kvalitetu tog finaliteta (proizvoda, usluge) pri čemu se ona koristi različitim metodama, postupcima i alatima.<sup>33</sup> Faze izvođenja kontrole operacija su: ulazna kontrola, međufazna kontrola i završna kontrola. Posebno su važne vještine statističke kontrole kvalitete kako bi sve faze bile uspješno izvršene.

**Kontrole ljudskih resursa** su nužne za angažiranje, razvoj i korištenje ljudskih resursa. Za uspješnu kontrolu ljudskih resursa primjenjuju se procjene performansi i analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa. Za procjene performansi se koriste različite metode kao što su: metode rangiranja, metode obvezatnog izbora, metode skale sudova i metode slobodnog izbora. Ove metode se najčešće rabe prilikom rasporeda na radna mjesta, promocije i democije te pri određivanju plaća i ostalih kompenzacija.

Ono što je zajedničko svim menadžerskim vještinama je potreba za njihovim učenjem i usavršavanjem. Menadžeri mogu imati potrebne osobine i ličnost vođe, ali se ne rađaju s menadžerskim vještinama. Postoje standardni programi podučavanja menadžera i programi po mjeri. Programi po mjeri su specifični programi koji su različiti za različite organizacije. Najčešće velika poduzeća koriste programe po mjeri dok mala poduzeća koriste standardne programe. Standardni programi su opći i ne ovise o vrsti poduzeća. Smatra se da IT menadžeri već imaju određena znanja i vještine zbog kojih im nije potreban standardni program podučavanja. IT poduzeća koriste programe podučavanja po mjeri gdje razvijaju i uče one vještine koje su im potrebne za rad u IT industriji.

---

<sup>33</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 260.

## 4. MENADŽERSKE VJEŠTINE U IT TVRTKAMA

### 4.1. IT menadžer

Informacijska tehnologija (IT) i njezina primjena postaje jedan od značajnijih elemenata u postizanju konkurentnosti i efikasnog poslovanja svih tvrtki. Neka istraživanja pokazuju da u Hrvatskoj nije prisutna dovoljna svijest o važnosti primjene informacijske tehnologije za poduzeća. Zbog brzog napredovanja sve više tvrtki ulaže u informacijske tehnologije. Iz toga proizlazi potreba za kvalitetnim upravljanjem informacijskim tehnologijama. Svaka organizacija koja široko koristi računala može zaposliti IT menadžera. Osim IT tvrtki, IT menadžere zapošljavaju i softverske tvrtke, konzultantske tvrtke, banke, sveučilišta, bolnice, internetski trgovci, središnja vlada itd. Onaj menadžer koji upravlja informacijskim tehnologijama naziva se IT menadžer.

Zadatci IT menadžera su osmisliti strategiju razvoja i upravljanja IT sektorom ili cijelom tvrtkom. Ono što IT menadžer uvijek mora jest imati u vidu viziju i misiju poduzeća. Zajedno s top menadžmentom treba postići zajedničku viziju o ulozi IT u budućem poslovanju. IT menadžer planira i usmjerava aktivnosti u područjima elektroničke obrade podataka, informacijskih sustava, analiza sustava i računalnog programiranja.<sup>34</sup>

Odgovornosti posla IT menadžera ovise o sektoru, ali ono što bi svaki IT menadžer trebao jest:<sup>35</sup>

- Voditi tim programera, analitičara i stručnjaka
- Procijeniti funkcionalnost sustava
- Savjetovati se s korisnicima produkta svoje tvrtke da utvrdi treba li što promijeniti, unaprijediti i slično
- Odabrati hardver za tvrtku
- Odabrati softverska rješenja za efikasnije poslovanje
- Upravlјati troškovima za realizaciju posla
- Odabrati tim zaposlenika

---

<sup>34</sup> <https://www.mymajors.com/career/information-technology-manager-it-manager-/skills/>, pregledano 14.08.2019.

<sup>35</sup> <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/279831-information-systems-manager-job-description>, pregledano 14.08.2019.



- Pružiti obuku, savjete i podršku zaposlenima
- Pružiti savjete i povratne informacije korisnicima
- Biti u toku s novim tehnologijama
- Održavati odnose s top menadžerima

IT menadžeri prepoznaju i prate sve inovacije na IT tržištu i pokušavaju iskoristiti sve prednosti te ih iskoristiti u svojoj tvrtki radi lakšeg upravljanja i boljeg poslovanja. Zbog naglog rasta IT industrije nužno je biti u toku s novim tehnologijama i o svemu komunicirati s podređenima te im pružati podršku.

#### 4.2. Vještine IT menadžera

Kao i svi uspješni menadžeri i IT menadžeri moraju posjedovati određene menadžerske vještine. Prije u radu su navedene osnovne i posebne menadžerske vještine. U ovom dijelu će biti navedene i objašnjene menadžerske vještine IT menadžera. Za početak, IT menadžeri moraju imati specifična znanja. Ona se odnose na:<sup>36</sup>

- računala i elektroniku
- matematiku
- kupce i osobne usluge
- osoblje i ljudske resurse
- obrazovanje i osposobljavanje drugih
- administraciju i upravljanje
- inženjering i tehnologiju
- telekomunikacije
- dizajn

Specifične vještine IT menadžera su:<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> [https://www.mymajors.com/career/information-technology-manager-it-manager-/skills/?fbclid=IwAR3AV\\_WJvyBptVY\\_a93X8fsXGGu-5riHHCfRt\\_OfeZ0DM21pfmXqaPwhV7o](https://www.mymajors.com/career/information-technology-manager-it-manager-/skills/?fbclid=IwAR3AV_WJvyBptVY_a93X8fsXGGu-5riHHCfRt_OfeZ0DM21pfmXqaPwhV7o) , pregledano 15.08. 2019.

<sup>37</sup> Urquidi, J., 2018., 10 business skills every IT manager needs, <https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it->

- vještine upravljanja timom
- vještine donošenja odluka
- vještine postavljanja ciljeva
- vještine strateškog planiranja
- pregovaračke vještine
- vještine kontroliranja financija
- komunikacijske vještine
- vještine prilagodbe
- organizacijske vještine
- vještine upravljanja vremenom

1. Vještine upravljanja timom – svaki IT tim mora imati vođu i prema zadanim postavkama ta uloga pripada IT menadžeru. Odgovornost menadžera je da preuzme kontrolu i izgradi svoj tim. IT menadžer treba ulagati određene napore kako bi stvorio vezu među zaposlenicima koji rade u timu. Jedan način zbližavanja zaposlenih jest team building, gdje se zaposleni opuštaju i upoznaju izvan radnog vremena.<sup>38</sup> To rezultira da se članovi tima mogu osloniti jedni na druge i surađivati u zadacima. IT menadžeri koji nude pravo mentorstvo svojim podređenima pružaju mogućnost rasta.
2. Vještina donošenja odluka – IT menadžer ne donosi odluke kao vrhovni menadžment, ali donosi odluke na razini svog tima. On mora biti u stanju sagledati situaciju, analizirati relevantne podatke i uzeti u obzir rizike prije obavljanja određenih akcija. Ovo je posebno važno u situacijama kontrole promjene i planiranju budućnosti.<sup>39</sup>
3. Vještina postavljanja ciljeva – dolazak na zadani cilj je velik izazov za svakoga menadžera, ali posebno IT menadžera. IT industrija se mijenja gotovo svakodnevno, pa zbog njene neizvjesnosti menadžer mora postavljati i planirati ciljeve za kratki rok.
4. Vještina strateškog planiranja – menadžer mora kreativno predvidjeti problem i pronaći rješenje za taj problem koji može stati na put ostvarenju strateškog cilja. On

---

[managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ\\_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40](https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40), pregledano 15.08.2019.

<sup>38</sup> Urquidi, J., 2018., 10 business skills every IT manager needs, [https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ\\_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40](https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40), pregledano 15.08.2019.

<sup>39</sup> Urquidi, J., 2018., 10 business skills every IT manager needs, [https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ\\_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40](https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40), pregledano 15.08.2019.

mora poznavati okruženje, veze s okruženjem i sam sustav. O strateškom planu IT menadžera ovisi opstanak sustava u realnom okruženju.

5. Pregovaračke vještine – pregovaranje je svakodnevno za menadžere, ali i sve zaposlenike. Neki pregovori imaju velik utjecaj na poslovanje poduzeća dok drugi imaju utjecaja samo na međusobne odnose. Kao menadžer, pregovarate za svoj tim ili organizaciju, a ne za sebe kao pojedinca. IT menadžeri se stavljaju na poziciju između vrhovnog menadžmenta i proizvođača tehnologije te osigurava da su obje strane zadovoljne. Pregovori se vrše najčešće s dobavljačima te davateljima licenci.<sup>40</sup> To može biti od ključne važnosti za poduzeće pa IT menadžer mora imati izoštrene vještine pregovaranja.
6. Vještina kontroliranja financija – menadžerima je dodijeljeno upravljanje novcem za posebne svrhe. Za izračunavanje, uravnoteženje i knjiženje financijskih sredstava potrebne su knjigovodstvene vještine. Oni ne trebaju imati samo knjigovodstvena znanja već i kreativnost. Menadžer mora osigurati da se puni proračun troši jednako svako tromjesečje te da nema manjkova.
7. Komunikacijske vještine – nema ništa važnije od ove vještine. Komunikacija je dio svakodnevnog života pa IT menadžer kao i svi ostali mora biti vješt komunikator. Menadžer mora aktivno slušati, čitati između redaka i proaktivno se suočavati s mogućim problemima. Vještine komuniciranja su prethodnom poglavlju detaljnije objašnjene.
8. Vještina prilagodbe – većina IT menadžera je prethodno radila i razvijala vještine u podatkovnim centrima. Tehničke vještine koje IT menadžeri imaju vezano je uz tehnologije za koje su kao IT menadžeri zaduženi. Kako tehnologija napreduje, IT menadžeri moraju pronaći ravnotežu između upravljanja tehnologijom i upravljanja ljudima.<sup>41</sup> Oni moraju znati način rada pojedinih tehnologija, odnosno moraju imati potrebne tehničke vještine, kako bi svojim zaposlenicima osigurali još bolja rješenja.
9. Organizacijske vještine – svaki menadžer ima svoj način organiziranja što je apsolutno neophodno. Biti organiziran uključuje mogućnost više zadataka između projekata,

---

<sup>40</sup> Urquidi, J., 2018., 10 business skills every IT manager needs, [https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ\\_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40](https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40), pregledano 15.08.2019.

<sup>41</sup> Urquidi, J., 2018., 10 business skills every IT manager needs, [https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ\\_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40](https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40), pregledano 15.08.2019.

zadataka i dnevnik rutina. Organizacijske vještine su detaljno opisane u prethodnom poglavlju.

10. Vještine upravljanja vremenom – vrijeme ide uz organizaciju. Vrijeme je rijedak resurs kojeg menadžer ima. Vrijeme u poslovnom svijetu označava novac pa ga je nužno iskoristiti na najučinkovitiji način. Kada menadžer zna koliko mu vremena oduzimaju pojedini zadaci tada može napraviti planove oko sebe. Dobro upravljanje vremenom je vještina koja se može usavršiti. Važna je uloga sredine u kojoj pojedinac raste i razvija se.<sup>42</sup>

Neke od navedenih vještina su više, a neke manje u prirodi samog menadžera, ali sve se mogu naučiti i usavršiti. Potrebno je iskustvo te volja i želja za napredovanjem. Konferencije, tečajevi i programi za učenje vještina uvijek postoje, a na IT menadžeru je koliko će ih iskoristiti radi vlastitog napretka. IT menadžeri osim navedenih moraju imati i osnovne menadžerske vještine bez kojih ne bi uopće mogli biti menadžeri. Osnovne menadžerske vještine su prethodno navedene i definirane.

---

<sup>42</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 9.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA

### 5.1. Metodologija istraživanja

Koncept istraživanja utemeljen je na utvrđivanju razlika u percepciji IT menadžera o važnosti menadžerskih vještina i stvarnoj važnosti menadžerskih vještina. Kroz proučavanje literature definiran je istraživački problem. Istraživanje je provedeno online anketnim upitnikom čiji izgled je moguće pregledati u Prilogu ovoga rada.

Obrada podataka određena je primjenom Google obrasca. Google obrazac je korišten za primjenu metode deskriptivne statistike. Analizom prikupljenih podataka definirat će se zaključak ovog završnog rada.

Online upitnik za procjenu menadžerskih vještina proveden je u IT tvrtkama. U istraživanju su sudjelovali IT menadžeri sljedećih poduzeća: Ericsson Nikola Tesla, Južni pol, Nava IT, Locastic i HT. Ispitano je šest menadžera te su svi muškarci. Tri menadžera imaju do 30 godina, jedan ima između 30 i 40 godina dok ostali imaju između 50 i 60 godina. Razina obrazovanja ispitanih menadžera se ne razlikuje. Svi menadžeri su magistri, ali razina obrazovanja u području menadžmenta se razlikuje. Pojedinačni rezultati bit će prikazani u nastavku.

Upitnik, koji se nalazi u prilogu, je fokusiran na percepciju IT menadžera o važnosti menadžerskih vještina. Upitnik je izrađen na hrvatskom jeziku. Sastoji se od 15 tvrdnji. IT menadžeri su trebali zaokružiti onaj broj uz tvrdnju s kojim se najviše slažu. Korištena je Likertova skala od 1 - 5. 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 –u potpunosti se slažem. Što je veći broj bodova na kraju upitnika to je rezultat bolji. Pitanja su podijeljena tako da odgovaraju menadžerskim vještinama:

- vještine upravljanja timom (3, 4, 8)
- vještine donošenja odluka (1, 4)
- vještine postavljanja ciljeva (2, 9)
- vještine strateškog planiranja (10)
- pregovaračke vještine (11)
- vještine kontroliranja financija (12)
- komunikacijske vještine (5, 13)

- organizacijske vještine (14)
- vještine prilagodbe (15)
- vještine vođenja (6)

## 5.2. Interpretacija rezultata

Menadžer tvrtke **Ericsson Nikola Tesla** je jedan od dva ispitana menadžera koji nema fakultetsko obrazovanje u području menadžmenta. On je svoje menadžerske vještine stekao tečajevima i iskustvom. Problem koji se javlja kod njega jest odnos njega i tima kojeg vodi. Aktivno slušanje tima nije svrstao kao bitnu odrednicu poslovanja te vodstva što može rezultirati nezadovoljstvom unutar tima. Spremnost na vlastiti rast i razvoj je ono što bi mu u budućnosti moglo pomoći po pitanju odnosa sa svojim zaposlenicima. Iako ima problem aktivnog slušanja, možemo reći da je menadžer tvrtke Ericsson Nikola Tesla izvrstan menadžer u svim ostalim odrednicama te da menadžerske vještine percipira onako kako bi to trebao svaki uspješan menadžer.

Menadžer tvrtke **Nava IT** je magistar IT menadžmenta. Međutim, njegovi rezultati ankete nisu zadovoljavajući za izvrsnog menadžera. Vrlo je neodlučan prilikom percepcije o važnosti određenih menadžerskih vještina. Problem je što on još uvijek smatra da su tehničke vještine bitnije za rast i razvoj poduzeća od ostalih menadžerskih vještina. Nije aktivan u slušanju svojih zaposlenih, ne nudi mentorstvo podređenima, ne predviđa probleme unaprijed te samim time ne traži njihova rješenja i nije sklon upravljanju financijama i budžetom. Problem ovog menadžera je što njegovi zaposlenici ne mogu biti motivirani, ali ne mogu ni napredovati uz njegovu pomoć. Bez vještina planiranja budžeta i predviđanja mogućih problema ovaj bi se menadžer mogao naći u velikom problemu za kojeg bi moglo biti prekasno. Ono što ide u prilog ovom menadžeru jest da je voljan učiti te razvijati vlastite vještine.

Menadžer tvrtke **Južni pol** magistar je informacijskih tehnologija. On također nema završen studij menadžmenta, ali pomoću online tečajeva i iskustva radi na svojim menadžerskim vještinama. Problem koji se javlja kod ovog menadžera jest percepcija o motiviranosti i uključenosti tima u rad organizacije. Kako je već više puta navedeno u radu, za uspjeh organizacije je nužna motivacija zaposlenih. Ono što ovaj menadžer treba jest shvatiti važnost navedenoga. On svoj tim ne uključuje u odluke, ne motivira ih, redizajniranje posla ne smatra važnim...Niti se slaže, niti se na slaže o važnosti kratkoročnog planiranja u IT industriji. To su

sve problemi koji se mogu riješiti dodatnom edukacijom na koju je ovaj menadžer spreman. Važno je da on ove probleme shvati kao bitne odrednice koje mora poboljšati u nastavku svoje menadžerske karijere.

Menadžer tvrtke **Locastic** je diplomirani ekonomist koji svoja znanja i vještine neprestano razvija putem knjiga, konferencija i online tečajeva. Ovaj menadžer sve menadžerske vještine percipira kao važne te je ostvario najveći broj bodova od svih ispitanih. Uključuje tim u rad organizacije, ima dobre komunikacijske i pregovaračke vještine, planira, organizira, donosi odluke te je spreman na daljnji napredak. Za njega je važno da napreduje i izoštrava svoje menadžerske vještine u budućnosti. Menadžer tvrtke Locastic je pravi primjer uspješnog menadžera.

Sljedeća dva menadžera su menadžeri **Hrvatskog Telekoma (HT)**.

Prvi menadžer je diplomirani ekonomist financijskog menadžmenta. On ima problem s percepcijom o važnosti upravljanja timom. Ne smatra nužnim da svoje podređene kvalitetno mentorira i pruža im podršku. Također ne komunicira s njima svakodnevno o poslu te ih ne sluša aktivno. To može rezultirati nezadovoljstvom unutar tima te raspadom istog. Ono što bi trebalo biti važno svakom IT menadžeru je motivacija tima koju on smatra bitnom, ali ona se postiže i redizajniranjem posla, a ne samo kompenzacijama. Prvi menadžer Hrvatskog Telekoma se ne slaže da je redizajniranje posla ponekad nužno pa svoje zaposlene može uskratiti za tu vrstu motivacije. Kao i svi do sada, i on smatra važnim daljnju obuku pa navedene probleme može uočiti te ih ispraviti.

Drugi menadžer HT – a je svoje menadžersko znanje naučio na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te putem tečajeva. Kod njega se kao kod većine javlja problem aktivnog slušanja što ne smatra niti bitnim niti nebitnim, a trebao bi to smatrati vrlo bitnom vještinom. Kao i njegov kolega, redizajniranje posla mu nije važno što negativno utječe na motivaciju zaposlenih. Njegov problem je i kriva percepcija IT industrije pa svoje ciljeve postavlja dugoročno. To ponekad može biti dobro, ali IT industrija se mijenja gotovo svakodnevno pa treba paziti na to. Često ciljevi menadžera ovise o njihovoj poziciji pa to može biti razlog dugoročnog planiranja. Kao i svi, smatra važnim da se neprestano obrazuje u području menadžmenta te da svoja znanja i vještine razvija što mu može pomoći da promijeni percepciju o pojedinim menadžerskim vještinama.

Za sve ispitane menadžere pohvalno je što vještine prilagodbe i pregovaračke vještine svi smatraju važnima. Kada je riječ o vještini postavljanja ciljeva svi razumiju poslovne procese u svom odjelu što im omogućuje učinkovito postavljanje ciljeva, ali ono što njih 50% ne razumije jest da se ti ciljevi trebaju postavljati kratkoročno u IT industriji. Problem IT industrije jest što se ona neprestano razvija i mijenja te svaki menadžer treba biti u koraku s promjenama. Vještina donošenja odluka menadžerima je važna, ali jedan menadžer ipak ne shvaća važnost tima u donošenju istih. Takav pristup treba promijeniti kako bi njegove odluke bile kvalitetnije. Vještine vođenja, strateškog planiranja i kontrole financija menadžerima su važne, ali ne i najvažnije. Problem se javlja kod organizacijskih vještina u vidu redizajniranja posla. Tri od šest menadžera smatraju da redizajniranje posla radi efektivnijeg rada zaposlenih nije važno. Tu percepciju treba promijeniti jer je organizacija posla veoma bitna u motiviranosti zaposlenika o kojima ovisi uspjeh poduzeća. Veliki problem menadžera je što ne nude kvalitetno mentorstvo i podršku svojim zaposlenima. Niti jedan menadžer i niti jedna organizacija ne mogu postići svoje ciljeve bez zaposlenika. Nužno je ulagati u svoje zaposlenike te im pružati podršku. Komunikacija nije samo dijalog već i aktivno slušanje. Problem većine ispitanih je problem aktivnog slušanja. Ono što menadžer nekada ne vidi je činjenica da zaposlenici mogu uočiti stvari koje oni ne uočavaju. Zaposlenike je potrebno uvijek aktivno slušati čak i ako se menadžer razilazi u mišljenju s njima.

Percepcija IT menadžera o menadžerskim vještinama u ovom istraživanju ne ovisi isključivo o završenom studiju već o naknadnom neformalnom obrazovanju i usavršavanju, tečajevima, knjigama te volji menadžera za napredak. Pojedinci koji nisu školovani za menadžera, a sada su menadžeri su dokaz da količina znanja ne čini menadžera menadžerom već vještine i iskustvo.



## 6. ZAKLJUČAK

Menadžment je teško definirati pa je samim time teško definirati i menadžerske vještine. Svaka osoba se rađa s osobinama i karakteristikama ličnosti koje joj mogu pomoći u poslovanju i vodstvu. Vještine koje su potrebne menadžeru da bi bio kvalitetan i uspješan nisu urođene. One se stječu obrazovanjem te iskustvom. Potrebna znanja i vještine nisu ista za sve menadžere, ali svaki menadžer bi trebao imati osnovne i posebne vještine. Pitanje je samo u kojoj mjeri će ih trebati za obavljanje svoga posla. U poslovnom svijetu, a posebno u IT industriji promjene su dio svakodnevice. Zbog nepredviđenih situacija menadžeri moraju usavršavati i nadograđivati svoja znanja i vještine kako bi mogli primijeniti adekvatne mjere za rješavanje problema. Od svakog menadžera se očekuje da upravlja i vodi svoj tim. Njegov zadatak je da se zaposlenici osjećaju kao dio tima. Nužno je da ih menadžer uključi u poslovanje te komunicira s njima. Ono što je vidljivo iz istraživanja je da menadžeri ne slušaju aktivno svoje zaposlenike i da to ne percipiraju kao nužno. Takvo razmišljanje se treba promijeniti jer su zaposlenici „srce“ svakog poduzeća bez koje poslovanje ne bi funkcioniralo. Menadžer treba razgovarati sa svojim timom, ali i pojedinačno sa zaposlenicima. Treba ih motivirati i biti siguran da se oni osjećaju korisnima. Menadžer treba biti mentor svojim zaposlenicima te tako uspostaviti prijateljsku vezu s njima.

Menadžerov zadatak je i neprestana edukacija. Bitna odrednica za menadžerovu karijeru jest da je svjestan da čovjek uči dok je živ. Vrlo je važno da razumije svoje nedostatke i da radi na sebi i svojim vještinama. Problemi u percepciji važnosti pojedinih menadžerskih vještina mogu se riješiti edukacijama, tečajevima i doškolovanjem.

## **PREPORUKE**

Istraživanje je pokazalo da menadžeri u IT tvrtkama vrlo dobro percipiraju važnost menadžerskih vještina. Međutim, neke od njih ipak nisu dovoljno zastupljene u njihovom radu. Preporuka ispitanima, ali i svim menadžerima je da više komuniciraju sa svojim zaposlenicima kako bi postali kolektivan tim. Zaposlenici ne žele samo slušati i raditi. Oni žele da se čuje i njihov glas te da što više doprinesu svom timu i organizaciji. Kao problem se istaklo neaktivno slušanje menadžera. To se može promijeniti. Postoje tečajevi i edukacije aktivnog slušanja. Nije jednostavno aktivno slušati stoga su takvi tečajevi nužni menadžerima jer oni rade s ljudima svaki dan. Menadžeri bi također trebali shvatiti ozbiljnost svakodnevnih promjena u IT industriji. Ne može se planirati na duge staze ako je okolina konstantno promjenjiva. Trebaju naučiti prilagoditi svoje planove i ciljeve takvoj okolini kao i pripremiti rješenja za moguće probleme. Menadžerov zadatak je i motivacija zaposlenih. Jedan od načina motivacije jest redizajniranje posla što neki od menadžera nisu prepoznali kao vrlo važnu stavku u poslovanju. Samim redizajniranjem zaposleni mogu pokazati sve svoje potencijale koji se iz svakodnevnog posla ne mogu prepoznati. Također, oni mogu biti zadovoljniji raspodjelom vremena i posla te postati još efikasniji. Sve ovo bi bilo od velike koristi ne samo za zaposlene i menadžera već i za cjelokupnu organizaciju.

U životu je važno pobjeđivati samoga sebe te sebi dokazati koliko možeš. Tako i menadžeri uvijek mogu biti još bolja verzija sebe. U tome im može pomoći svakodnevno obrazovanje, čitanje, konferencije, seminari i edukacije. Uspješan menadžer bi trebao raditi na sebi, svojim znanjima i vještinama. Mnogo toga dolazi s iskustvom, ali ne i sve. Preporuka svim menadžerima je da svoja znanja i vještine razvijaju koliko god je moguće te će tako rezultati njihova poslovanja biti bolji no prije.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001.), Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
2. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
3. Bateman, S. T., Zeithaml, P. C. (1993.), Management: Function & Strategy, Second Edition, Irwin, Bur Bridge, Illinois
4. Buble, M. (2003.), Management malog poduzeća, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet Split, Split
5. Buble, M. (2010.), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
6. Buble, M. (2009.), Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
7. Buble, M. (2006.), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
8. Cole, G.A. (1990.), Management: Theory and Practice, 3rd Edition, DP Publications Ltd, London
9. Han, S. (1981.), Epistemološki pristup organizacionim naukama, Direktor, 11-12
10. Koontz, H., Weihrich, H. (1994.), Menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb
11. Kreitner, R. (1989), Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston
12. Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

## INTERNET IZVORI

1. Belić, I. (2011.), Menadžerske vještine, raspoloživo na: <http://menadzerske-vjestine.blogspot.com/>
2. <https://www.mymajors.com/career/information-technology-manager-it-manager-/skills/>
3. [https://www.mymajors.com/career/information-technology-manager-it-manager-/skills/?fbclid=IwAR3AV\\_WJvyBptVY\\_a93X8fsXGGu-5riHHCfRt\\_OfeZ0DM21pfmXqaPwhV7o](https://www.mymajors.com/career/information-technology-manager-it-manager-/skills/?fbclid=IwAR3AV_WJvyBptVY_a93X8fsXGGu-5riHHCfRt_OfeZ0DM21pfmXqaPwhV7o)
4. <https://www.ramiro.hr/zasto-razvijati-vjestine-vodjenja.aspx>

5. Rukavina, K. (2007.), Kako biti dobar menadžer, raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/after5/kako-bit-dobar-menadzer-43047>
6. <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/279831-information-systems-manager-job-description>
7. Urquidi, J. (2018.), 10 business skills every IT manager needs, raspoloživo na: [https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ\\_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40](https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40)

## PRILOZI

### Prilog 1. Upitnik: Percepcija IT menadžera o važnosti menadžerskih vještina

Poštovani/a,

Ovo istraživanje se provodi u svrhu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Cilj je istražiti percepciju menadžera u IT tvrtkama o važnosti menadžerskih vještina te uočiti razinu obrazovanja IT menadžera u području menadžmenta. Anketa je u potpunosti anonimna, a rezultati će biti korišteni isključivo u svrhu navedenog istraživanja. Hvala Vam na sudjelovanju.

Spol: M Ž
Dob: manje od 30 30-40 40-50 50-60 više od 60
Razina obrazovanja: srednja škola preddiplomski studij diplomski studij poslijediplomski studij
Obrazovanje u području menadžmenta:
Naziv tvrtke:

Označite u kojem stupnju se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji. 5= u potpunosti se slažem, 4=slažem se, 3= niti se slažem, niti se ne slažem, 2=ne slažem se, 1= uopće se ne slažem.

1.	Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt	1	2	3	4	5
2.	U potpunosti razumijem kako se odvija poslovni proces u mom odjelu	1	2	3	4	5
3.	S timom svakodnevno razgovaram o poslu	1	2	3	4	5
4.	Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje	1	2	3	4	5
5.	Konflikt u timu je neizbježna faza u procesu razvoja tima, ali ga rješavam komunikacijom	1	2	3	4	5
6.	Za razvoj tima nužna je motivacija svakog pojedinca	1	2	3	4	5
7.	Tehničke vještine su bitne, ali ne i najbitnije za uspjeh	1	2	3	4	5
8.	Svojim podređenima nudim kvalitetno mentorstvo i podršku	1	2	3	4	5
9.	Ciljeve postavljam kratkoročno zbog neizvjesnosti IT industrije	1	2	3	4	5
10.	Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja	1	2	3	4	5
11.	Pregovaračke vještine su nužne u mom poslu	1	2	3	4	5
12.	Planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavam moguće neugodnosti za organizaciju	1	2	3	4	5
13.	Aktivno slušam svoj tim	1	2	3	4	5
14.	Redizajniranje posla dovodi do efikasnijeg i efektivnijeg rada zaposlenih	1	2	3	4	5
15.	Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano	1	2	3	4	5

## SAŽETAK

Uspješni menadžer se postaje, a ne rađa. Iako postoje osobine koje bi menadžeri trebali imati, vještine i znanja su ono što ih čini uspješnima. Menadžerske vještine se neprestano usavršavaju kroz godine iskustva. Njihovo učenje nikada ne prestaje. Uspješnost organizacije ne ovisi samo o menadžeru već i o zaposlenima koje menadžer vodi i kojima upravlja. On motivira svoje zaposlene, pruža im podršku te se oslanja na njih u poslu. U ovom radu naglasak je na važnosti menadžerskih vještina te percepciji IT menadžera o važnosti menadžerskih vještina. Provedeno je istraživanje na pet IT tvrtki. Neki od menadžera su uspješniji, a neki manji uspješni. Svi imaju mjesta za napredak i vremena za promjenu u percepciji što se može postići neprestanim razvijanjem znanja i vještina.

**Ključne riječi: menadžer, vještine, percepcija**

## SUMMARY

A successful manager is not born, it becomes. While there are qualities that managers should have, skills and knowledge are what make them successful. Management skills are constantly being refined through years of experience. Their teaching never stops. The success of an organization depends not only on the manager but also on the employees the manager manages. He motivates his employees, supports them and relies on them in business. This paper emphasizes the importance of management skills and the perception of IT managers on the importance of management skills. Research was conducted on five IT companies. Some of the managers are more successful and some are less successful. They all have space for progress and time for change in perception, which can be achieved by constantly developing knowledge and skills.

**Key words: management, skills, perception**