

UTJECAJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA I MENADŽERSKIH FUNKCIJA NA USPJEŠNO POSLOVANJE ORGANIZACIJE¹

SAŽETAK

Prepoznavanjem ljudskog faktora kao temeljnog resursa u organizaciji, ali i menadžera kao važnog elementa motivacije zaposlenika i uspješnosti poslovanja organizacije, otvorila se potreba za dubljim proučavanjem specifičnih menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija koje mogu odrediti najbolji put za postizanje poslovne izvrsnosti organizacije. Prelaskom na tržišne uvjete poslovanja nametnuta je potreba razvoja zaposlenika koja pretpostavlja bolje i brže usvajanje i usavršavanje novih znanja, vještina i sposobnosti uz veliki utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija a sve u cilju veće motivacije zaposlenih, veće produktivnosti i poslovne uspješnosti organizacije. Svrha istraživanja je uporabom znanstveno-istraživačkih metoda analizirati dokazati prednosti što boljeg ustrojstva menadžmenta sa posebnim naglaskom na menadžerske funkcije i menadžerske vještine na temelju dostupne teorijske građe i praktičnih saznanja. Cilj rada je istražiti, a pritom i ukazati na važnost menadžerskih funkcija i menadžerskih vještina za uspješnije poslovanje zaposlenika. Na osnovu postavljenog cilja i determiniranog problema, a u skladu s postojećom literaturom i istraživanjem, postavljene su sljedeće hipoteze: 1) Uspješnije poslovanje zaposlenika ostvarit će se ustrojem menadžmenta, pri čemu se naglasak stavlja na menadžerske funkcije. 2) Uspješnije poslovanje zaposlenika ostvarit će se ustrojem menadžmenta, pri čemu se naglasak stavlja na menadžerske vještine. Nakon provedenog istraživanja, obje hipoteze su potvrđene.

Ključne riječi: funkcije menadžmenta, menadžment, menadžerske vještine

1. UVOD – POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

Menadžment se definira kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći u grupama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve. Jedan od pojedinaca iz grupe je određen (izabran ili nametnut) da osigura izvršenje ciljeva grupe odabirom njezinih članova, planiranjem budućih događaja, organizacijom i koordinacijom rada grupe te kontrolom njihovih aktivnosti (Petar i Vrhovski, 2004: 36-38). Sama

riječ menadžment podrazumijeva različita značenja kao što su: upravljanje, rukovođenje i organizacija.

Menadžment je vrlo složen pojam. Moguće ga je promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su: menadžment kao poslovni proces, kao nositelj određenih funkcija u organizaciji, menadžment kao vještina, kao znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u organizaciji. Veliki broj autora prihvatio je “procesni” pristup definiranja menadžmenta iz kojeg proizlazi slje-

¹ Rad je proizašao iz doktorske disertacije Martić, B. (2016). *Menadžerski izazovi u funkciji motivacije zaposlenika i poslovne uspješnosti organizacije* [Neobjavljena doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku].

deća definicija: "Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve". (Weihrich, Koontz, 1998: 4) Menadžment predstavlja proces planiranja, organiziranja i vođenja, kao i kontrole napora svih članova organizacije te korištenje svih organizacijskih resursa za ostvarivanje postavljenih organizacijskih ciljeva (Mašić i sur., 2010: 20).

Iz definicije menadžmenta proizlazi nekoliko važnih karakteristika koje je definirao Buble (2006: 13-174): rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi, promjenjiva okolina.

Osnovni zadatak menadžmenta je uspostavljanje organizacije koja bi poslužila za obavljanje svih aktivnosti o kojima ovisi ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije.

S razine hijerarhije, više je tipova menadžera:

- Menadžeri na najvišoj razini (Top Management) – brinu se za budućnost organizacije donoseći dugoročne odluke; postavljaju ciljeve; definiraju strategiju; osiguravaju što bolju i što bržu prilagodbu organizacije promjenama. Ovoj razini pripadaju: predsjednik, izvršni direktor, predsjedavajući, CEO (chief executive officer) i izvršni predsjednik.
- Menadžeri na srednjoj razini (Middle Management) – orijentirani su na bližu budućnost; uspostavljaju dobru komunikaciju s okolinom, rješavaju konflikte,... Ovoj razinu najčešće pripadaju rukovoditelji odjela u organizaciji.
- Menadžeri na prvoj razini (Lower ili First-line Management) – orijentirani su na kraći rok; odgovorni su za proizvodnju dobara i usluga.

Prema Sikavici i suradnicima (2008) razine menadžmenta mogu se grupirati u tri osnovne razine: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine. Te razine menadžmenta nazivaju se još i: strateška, taktička i operativna razina. Diferenciranje

razina menadžmenta nije važno samo zbog hijerarhije (odnosa nadređenih i podređenih), nego i zbog različitih uloga namijenjenih pojedinim razinama menadžmenta. Menadžeri bi na svakoj razini morali pravovremeno izvršavati svoje uloge. Među mnogobrojnim ulogama menadžera na svim organizacijskim razinama najčešće se govori o sljedećim funkcijama menadžera: planiranje, organizacija i kontrola; postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola; donošenje odluka, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje.

Važno je znati koliko je vremena potrebno utrošiti tijekom obavljanja neke od funkcija .

Na Slici 2 vidljivo je kako menadžeri na najvišoj organizacijskoj razini najviše vremena troše na organiziranje, manje na kontrolu, a tek nešto više vremena na vođenje. Najniža razina menadžmenta najveći dio vremena troši na poslove vođenja, potom organiziranja, a tek onda na kontrolu i planiranje.

2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Razvojem znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi proučavanja menadžmenta, mijenjala su se i razmišljanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju organizacije, kao i stajališta o definiranju funkcija, odnosno poslova i zadataka koje menadžment izvršava. U nastavku slijedi slika koja prikazuje funkcije menadžmenta.

Sveukupne funkcije menadžmenta predstavljaju aktivnosti koje mora menadžment izvršavati sam, dok poslovne funkcije menadžmenta, kao dijelove zadatka podijeljenog na iste ili slične poslove, izvršavaju suradnici. Može se reći kako menadžerske funkcije koje menadžer mora izvršiti i čiji je nositelj, proizlaze iz ukupnih aktivnosti, a poslovna funkcija, čiji je nositelj služba ili pojedinac, proizlazi iz ukupnog zadatka menadžera. Izvršavanje glavnog zadatka organizacije predstavlja skup izvršnih poslovnih funkcija organizacije koje se temelje na podjeli rada, a prenesene su na nositelje izvršenja poslovne funkcije.

Funkcije menadžmenta su aktivnosti kojima se menadžer bavi, a sadržavaju sve faze kroz koje organizacija prolazi. Od početka, koji započinje planiranjem, pa do konačnog kontroliranja, funkcije menadžmenta sastoje se od (Buble, 2006):

1. Planiranja – ono predstavlja postavljanje ciljeva i sadrži dijagnozu poslovnog položaja organizacije, određuje pravce djelovanja, ciljeve, strategiju za ostvarenje ciljeva te menadžersko odlučivanje od prve do zadnje faze. Planiranje predstavlja metodu premošćivanja jaza između trenutne situacije u kojoj se organizacija nalazi

i one u kojoj se želi naći u budućnosti. Ukoliko radi bez planova, menadžment nije u mogućnosti voditi akcije u željenom smjeru. Planiranje, kao i svaka faza, ima svoju hijerarhiju. Na razini vrhovnog menadžmenta je strateško planiranje, na razini srednjeg menadžmenta je taktično planiranje, dok je na menadžmentu prve razine operativno planiranje. Sam proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide. Vrhovni ili top menadžment definira misiju, ciljeve i strategije, a koje onda niže razine operacionaliziraju. U nastavku slijedi slika koja prikazuje razine planiranja.

Slika 1 Razine planiranja



Izvor: Buble, 2006: 88

2. Organiziranja – predstavlja produžetak planiranja (određeni su ciljevi strategije za njihovo ostvarenje, kao i resursi kojima će se to odraditi). Sljedeći korak je oblikovanje organizacije kao instrumenta za ostvarenje ciljeva, odnosno, potrebno je menadžmentu postaviti zadaću izbora pravilne organizacijske strukture upravljanja i odnosa u organizaciji. Uz izbor pravilne organizacijske strukture javlja se još jedna menadžerska zadaća, a to je poticanje razvoja organizacije i korištenje pozitivnih rezultata. Proces organiziranja može se podijeliti na:

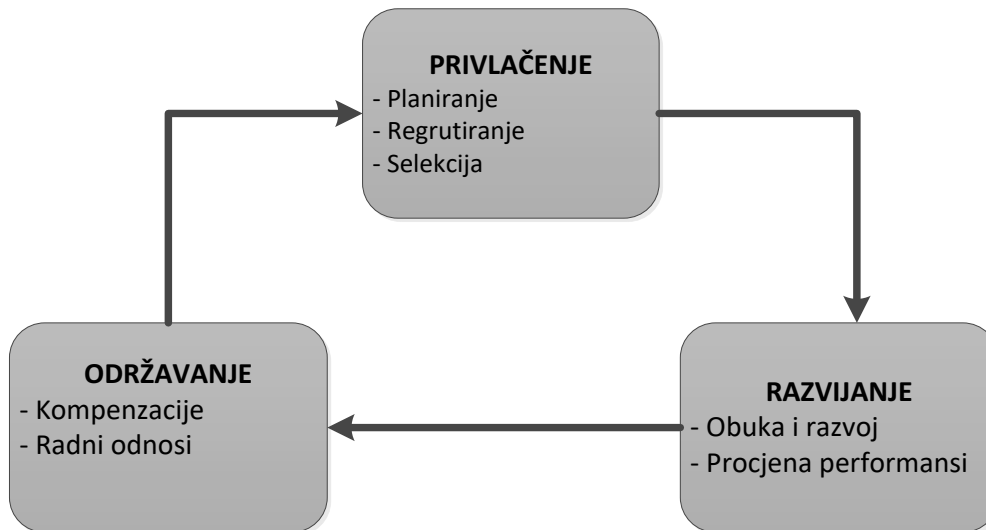
- određivanje organizacijske strukture,
- određivanje sustava upravljanja,
- određivanje ekonomskih odnosa u poduzeću,
- poticanje organizacijskog razvoja i korištenje njegovih rezultata,
- faktore utjecaja na izbor organizacijske strukture.

3. Kadrovanja – odnosi se na upravljanje ljudskim resursima, odnosno predstavlja aktivnosti

menadžmenta usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje kadrova u nekoj organizaciji. Osnovni ciljevi kadroviranja su privlačenje

efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radne snage prema njenom potencijalu i dugoročno održavanje radne snage.

Slika 2 Primarni ciljevi kadroviranja



Izvor: www.pfst.hr/uploads/6%20Kadroviranje.pdf

Osnova ili temelj kadroviranja je analiza posla, a ona se provodi prikupljanjem i obradom podataka o poslovima koji se obavljaju u organizaciji ili poduzeću.

4. Vođenja - odnosi se na utjecaj, odnosno poticanje aktivnosti članova organizacije i na pružanje uvjeta za ostvarivanje što veće motivacije i angažmana ljudi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Funkcija vođenja je interpersonalno gledište menadžmenta, a problemi koji nastaju u ostvarivanju ove funkcije su jako složeni i osjetljivi. Osim utjecaja, vođenje uključuje motiviranje, izbor između različitih stilova vođenja i komuniciranja s ljudima, jer vođa mora poticati i uvjeravati ljude da ga svojim djelovanjem slijede u željenom smjeru, kako bi se postigli željeni rezultati i ciljevi poslovanja.

5. Kontrole - pretpostavlja postupak mjerenja i ocjenjivanja realizacije postavljenih ciljeva, kao i poduzimanje korektivnih akcija ukoliko postoje negativna odstupanja.

Posebno je istaknuta veza između prve i zadnje funkcije menadžmenta koje zatvaraju poslovni proces, jer planiranje bez kontrole (nadzora) izvršenja planova osuđeno je na neuspjeh. Svrha kontrole (nadzora) je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju moguću mjeru.

3. KOMPETENCIJE I DJELOTVORNOST MENADŽMENTA

Osnovni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima, nakon pronalaženja i odabira „pravih ljudi“ je učiniti ih sposobnima (uz njihovu djelotvornu snagu i nebitne slabosti) za uspješan zajednički rad i „hvatanje u koštac“ s problemima i izazovima koji se pred njih postavljaju i pred njima pojavljuju. Slabosti i nesigurnost predstavljaju trajni izvor nezadovoljstva i prijetnja su zaposlenicima u organizaciji, kao i organizaciji samoj.

Pitanja koja se često nameću samim menadžerima (Jambrek, Penić, 2008) su:

- Zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće?
- Kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?
- Zašto se ljudi promijene, počnu kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično?

„Novo doba“ ili 21. stoljeće donijelo je velike promjene na području rada i radnih organizacija pa tako sada umjesto na „komandu i kontrolu“, menadžeri su usmjereni na klijenta i rade timski.

Osobine menadžera novog doba (Vodopija, 2006: 155-162) su:

- član je tima, olakšava posao, podučava, brani, vodi,
- uči cijeli život, specijalizira se u raznim područjima,
- cijeni sposobnost i dobre rezultate,
- multikulturalan je i govori strane jezike (multilingvist),
- utjecajan je temeljem svoga znanja, kako tehničkog tako i onog vezanog uz međuljudske odnose,
- sa suradnicima komunicira na raznim razinama (ne samo po vertikalnoj razini),
- donosi odluke u dogovoru s kolektivom,
- uvodi kooperativnost i pobjedu i jedne i druge strane (tzv. „win-win“),
- moć i važne informacije dijeli sa suradnicima,
- njegova uloga je izmijenjena u odnosu na promjene koje prihvaća i ona olakšava realizaciju tih istih promjena.

Tom Peters (2008: 79-107), pisac menadžerskih bestselera, uspješnom menadžeru pridružuje niz značajki i osobina, a neke od njih su:

- poput sportskog trenera, razvija najbolje u suradniku i podiže mu moral;
- obilazi podčinjene na njihovim radnim mjestima i tako uči o problemima, ne zatvara se u tvrđavu svog ureda;
- dobar je slušatelj i nije usmjeren samo na slušanje samoga sebe skroman je i

otvoren prema svima, neovisno o statusu i položaju u hijerarhiji;

- ne bježi od problema i ne tjera druge da obavljaju njegove „prljave poslove“;
- uporan je ali tolerantan, spreman podnijeti drugačije mišljenje, ne nameće silom svoj stav;
- osim strateških odluka koje donosi sam, većinu poslova delegira suradnicima;
- ne zahtjeva posebno dizalo, kupaonicu, parkiralište, blagovaonicu, ne pati od formalnog autoriteta;
- sposoban je pojednostaviti probleme i motivirati suradnike;
- provodi većinu vremena u svojoj organizaciji, ne izlaže se medijima i ne nameće javnosti;
- preuzima na sebe odgovornost za neuspjeh, ne traži krivce u suradnicima;
- iskren je i principijelan, posebno pod pritiskom, ne ogovara suradnike i poštuje ih;
- uklanja nepotrebnu kontrolu, sukobe rješava „oči u oči“, a ne putem izvještaja, komisija ili trećih osoba;
- održava obećanja i odan je svojem timu;
- osobne i tuđe pogreške smatra nužnim sredstvom bržeg učenja;
- odan je ciljevima tvrtke i spreman se žrtvovati za njezinu dobrobit;
- ne manipulira ljudima i ne govori im ono što misli da bi željeli čuti;
- rano dolazi na radno mjesto, kasno s njega odlazi;
- cijeni ljude s idejama i potiče suradnike na stalne inovacije.

4. MENADŽERSKA ZNANJA I VJEŠTINE

Kako bi menadžment jedne organizacije osigurao prosperitet iste primjenom i širenjem inovacije, potrebno je razumjeti (Čečović, 2012: 13-62) bit menadžmenta i ciljeve menadžmenta.

Prema pojedinim autorima menadžerska nadležnost je znatno šira i obuhvaća (Stoner, Freeman, 1989):

- trasiranje kanala komunikacije unutar organizacije, jer rade uz pomoć ljudi i s ljudima,
- nadležnost nad alokacijom resursa,
- nadležnost nad definiranjem ciljeva i određivanjem prioriteta,
- menadžersko razmišljanje na analitički i konceptualni način,
- stav prema kojemu su menadžeri medijatori i uloga im je spriječiti konflikte (sukobe) u organizaciji,
- stav da su menadžeri političari,
- stav da su menadžeri diplomati i
- mišljenje da je menadžer simbol.

U procesu planiranja i razvoja individualne karijere i karijere zaposlenih kojima su rukovoditelji, menadžeri se javljaju u različitim ulogama (Čečović, 2012: 13-62):

- u ulozi trenera – prema suvremenim trendovima u poslovanju menadžeri sve više obavljaju ulogu trenera, a njihove uloge nadlogodavaca postaju sve manje važne. U ulozi trenera mogu biti menadžeri koji posjeduju sposobnosti kao što su: sposobnost stalnog komunicira-

nja, sposobnost uspješnog komuniciranja i spremnost za pažljivo slušanje sugovornika;

- u ulozi procjenitelja – menadžer treba procijeniti mogućnosti zaposlenog glede razvoja njegove karijere, kao i njegove vještine, znanja i sposobnosti. Menadžer bi trebao, u odgovarajućoj komunikaciji sa zaposlenima, ispravno procijeniti koji su od njih sposobni za daljnje unaprjeđenje svoje karijere, jer, tom pravilnom procjenom, sam zaposlenik će ostvariti značajnu korist, ali i organizacija koja ulaže u razvoj njegove karijere.
- u ulozi savjetnika – jedna od značajnijih menadžerskih uloga jest uloga savjetnika, jer menadžeri pomažu zaposlenima u preispitivanju organizacijske sredine sa ciljem identificiranja kulturnih normi i vrijednosti rezultata i problema koji mogu utjecati na mogućnosti za razvoj njihove karijere. Menadžer kao savjetnik zaposlenima nudi informacije pri postavljanju različitih ciljeva razvoja karijere, ali može isto tako, sa zaposlenim dogovarati i ciljeve njegove osobne karijere, utvrditi plan aktivnosti i razvoja te povremeno razmatrati napredovanje i provjeravati stečena znanja i sposobnosti.

Tablica 1 Odnos između menadžerskih funkcija, vještina i uloga

Menadžerske funkcije	Menadžerske vještine	Menadžerske uloge
Planiranje	Konceptualne	Kontrola
		Posrednička uloga
Organiziranje	Ljudske vještine	Poduzetnička uloga
		Otklanjanje problema
		Raspodjela resursa
Vođenje	Tehničke	Pregovaračka uloga
		Vođa
Kontrola		Glasnogovornik
		Osoba za vezu
		Ceremonijalna uloga

Izvor: <http://slobodansimovic.com/Menadzment%20u%20sportu%203.pdf>

Konceptualna ili strategijska znanja i vještine predstavljaju sposobnost sagledavanja organizacije kao cjeline i uključuju umijeće stvaranja vizije budućnosti. Konceptualne vještine je teško objasniti, budući da menadžeri moraju razmišljati i analitički i strateški. Ove vještine se stječu studiranjem određenih fakulteta, ali se vremenom mogu i naučiti, kao i stjecati iskustvom i radom.

Socijalna znanja i vještine, odnosno ljudske vještine u ophođenju s ljudima odnose se na sposobnost menadžmenta da uspješno komunicira, usmjerava, motivira i vodi zaposlenike i grupe prema ostvarivanju krajnjeg cilja, tj. većoj uspješnosti organizacije. Socijalne vještine se prvenstveno odnose na rad s ljudima i najteže ih je naučiti. Kako bi stvorio atmosferu bliskih odnosa i povjerenja s i između zaposlenika, menadžer mora imati određena, barem osrednja, znanja iz sociologije i psihologije.

Tehnička ili stručna znanja i vještine predstavljaju poznavanje specifičnih znanja iz određenog područja i odnose se na dobro poznavanje tehničko-stručnih postupaka i primjenu modela, metoda, tehnika i postupaka za rješavanje problema u određenom području rada. Usmjereni su na tehnologiju proizvodnje, marketinga, financija i sl. Tehničke vještine se stječu kroz formalno obrazovanje u školama (tehničko usmjerenje), a i kasnijom kontinuiranom praktičnom obukom i iskustvom (Ilić, 2005).

4.1. Menadžerske vještine

Vještine predstavljaju bolje ili lošije izvježbane praktične sposobnosti obavljanja posla, a stječu se i razvijaju kroz praksu te ujedno predstavljaju rezultat akumuliranog iskustva (Sikavica i sur., 2008: 19-21). Postoji mnogo načina/tehnika koje menadžer može koristiti u upravljanju svojim vremenom. Svatko je na svoj način više ili manje, bolje ili lošije organiziran te u tom smislu može bolje ili lošije upravljati svojim vremenom. Dobro upravljanje vremenom od velikog je značaja za menadžere, jer im može pomoći u određivanju prioritetnih zadaća, izbjegavanju većine vremenskih zamki, predviđanju i iskoristavanju povoljnih okolnosti, izbjegavanju grižnje savjesti, ocjenjivanju vlastitog napretka, gledanju dalje u budućnost. Iz rečenog proizlazi

kako je potrebno učiti pametnije, a ne više. Potrebno je da menadžeri ove upute primjenjuju, jer jednom kada se na taj način počnu ponašati, sve postaje jednostavnije i laganije. Primjena ovih uputa u upravljanju vremenom dovest će do dobrih poslovnih rezultata, na zadovoljstvo menadžera, na zadovoljstvo njihovih suradnika i organizacije kao cjeline.

Neophodne vještine koje treba posjedovati uspješan menadžer (Robbins i Coulter, 2007: 13) su:

Konceptualne vještine

- sposobnost korištenja informacija sa ciljem rješavanja problema u poslovanju,
- identifikacija mogućih inovacija
- prepoznavanje problematičnih područja i primjena rešenja,
- odabir kritičnih informacija iz mase podataka,
- umijeće primjene tehnologije u poslovanju,
- razumijevanje modela poslovanja organizacije.

Komunikacijske vještine

- sposobnost transformacije ideje u riječi i akcije,
- kredibilitet među kolegama, ravnopravnim konkurentima i podređenima,
- pažljivo slušanje i postavljanje pitanja,
- vještina prezentacije; usmeni oblik,
- vještina prezentacije; pismeni i/ili grafički format,

Vještine efikasnosti

- doprinos zajedničkoj misiji/ciljevima na nivou odjeljenja,
- korisnici (kupci) kao ciljna interesna grupa,
- višestruki poslovi: paralelan (usporedan) rad na više poslova,
- vještine u pregovaranju,
- upravljanje projektima,
- procjenjivanje poslovanja i primjena poboljšanja,

- postavljanje i održavanje standarda izvršavanja poslovanja, unutrašnjih i vanjskih poslova.
- postavljanje prioriteta glede pozornosti i aktivnosti,
- upravljanje vremenom.

Interpersonalne (osobne) vještine

- sposobnost podučavanja i mentoriranja,
- različite vještine u radu s različitim ljudima i kulturama,
- rad na mreži unutar organizacije,
- rad na mreži izvan organizacije,
- timski rad.

Komunikacija je posebno potrebna za (Garača, Kadlec, 2011: 118-125) uspostavljanje i provođenje ciljeva tvrtke, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način, izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije, vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti uspješnosti, kontrolu ostvarenja.

Tablica 2 Funkcije menadžmenta

Funkcije menadžmenta	Planiranje	Organiziranje	Vođenje	Kontrola
Top menadžer	28%	36%	22%	14%
Srednji menadžer	18%	33%	36%	15%
Niži menadžer	15%	24%	51%	10%

Izvor: Organizacija i menadžeri, <http://slobodansimovic.com/Menadzment%20u%20sportu%203.pdf>

6. DJELOTVORNOST MENADŽMENTA

Djelotvornost menadžera rezultira njegovom uspješnošću, a da bi bio uspješan, menadžer mora posjedovati unaprijed zadane radne sposobnosti, nadarenost i emocionalnu inteligenciju, pregovaračko umijeće te mora biti izrazito motiviran i etičan.

Menadžer će biti djelotvoran u svom poslu ukoliko:

- obavlja poslove prema prioritetu (donosi samo važne odluke, opredjeljuje se za cilj

5. KOMPETENCIJE I ZADATCI MENADŽERA

Kompetencije i zadatci menadžera podrazumijevaju da on odlučuje, ugovara poslove, organizira, raspoređuje zaposlenike, stvara timove, rukovodi, delegira poslove, motivira, vodi brigu o napredovanju suradnika, upravlja financijskim i drugim potencijalima i resursima (prostor, oprema, vrijeme, ljudi, novac), kontrolira ostvarenje ciljeva, izvršenje poslova i zadataka, informira o poslovanju te potiče gospodarski i tehnološki razvoj (Sambol, 2015). Kako menadžer većinu vremena u obavljanju navedenih poslova provede komunicirajući, mora imati izvrsne komunikacijske sposobnosti važne za prezentaciju organizacije, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i odnose s vanjskim okruženjem. U svemu tome spomenutom menadžer mora biti izuzetno djelotvoran, društveno odgovoran, etičan, mora imati odlične komunikacijske sposobnosti te odvažnost za kvalitetno poslovno odlučivanje.

koji će donijeti najveću korist, a prilikom donošenja odluka koristi se racionalnim i intuitivnim odlučivanjem),

- uspješno upravlja vremenom (zna kako je vrijeme najdragocjeniji resurs, eliminira sve neproduktivne aktivnosti, organizira svoj posao tako da dio poslova s punim povjerenjem delegira na svoje suradnike, odvaja vrijeme za rješavanje velikih zadataka i planira poslove),

- je usredotočen na doprinos (najprije utvrđuje što može učiniti da bi postigao određeni cilj, vjeruje u sebe, koristi se različitim tehnološkim alatima i vodi brigu o vlastitom razvitku, radi prema vlastitoj savjesti, obnavlja ljudski kapital permanentnim ulaganjima u obrazovanje, motivira zaposlenike za rad jer o njihovoj motiviranosti u velikoj mjeri ovisi učinkovitost organizacije ili poduzeća),
 - donosi djelotvorne odluke,
 - koristi sve raspoložive potencijale u cilju postizanja rezultata (menadžer postavlja visoke ciljeve, oslobađa svoje potencijale i upotrebljava ih zajedno s potencijalima drugih ljudi, vodi brigu o kadrovima, oblikuje zahtjevna radna mjesta, a s poslovnim partnerima stvara odnose povjerenja kako bi oni prihvatili njegove ideje),
 - uspješno upravlja umorom i stresom (bira primjerenu strategiju za reduciranje i podnošenje stresa, a ponajprije treba znati pobijediti umor).
- Utjecaj – unutar ove kvalitete ispituje se: koliko je jak utjecaj menadžera, tko utječe na menadžera te na koga utječe menadžer.
 - Pozitivan stav – jedna je od najvećih vrijednosti i ključ osobnog uspjeha.
 - Odlične sposobnosti za rad s ljudima – podrazumijeva iskrenu brigu za druge; sposobnost razumijevanja ljudi; stvaranje pozitivnih međuljudskih odnosa.
 - Očigledna nadarenost – podrazumijeva prepoznavanje veličine i vrijednosti nadarenosti svakog pojedinca.
 - Dokazano iskustvo – pretpostavlja provjerljive rezultate iz prošlosti.
 - Samopouzdanje - obilježje je pozitivnog stava, bez obzira na okolnosti.
 - Samodisciplina
 - Učinkovite komunikacijske vještine od menadžera zahtijevaju aktivnost, a od zaposlenika odaziv. Takve sposobnosti komuniciranja zahtijevaju: iskrenu brigu za ljude s kojima komunicira, sposobnost usredotočiti se na sugovornika, sposobnost komuniciranja sa svim vrstama ljudi, gledanje sugovornika u oči, topao osmijeh,...
 - Nezadovoljstvo postojećim stanjem stvari (status quo) – podrazumijeva prihvaćanje rizika promjene

Za uspješno, kao i produktivno upravljanje ljudskim resursima potrebna su određena teorijska znanja, metode, procesi i postupci kako bi se potencijali zaposlenih prepoznali i iskoristili za ostvarivanje ciljeva organizacije, ali i za zadovoljavanje potreba zaposlenih. Kako bi uspješno upravljao ljudskim resursima u organizaciji menadžer mora: (Torrington i sur., 2004: 9) dobro upoznati zaposlene, otkriti njihove sposobnosti, znanja, motive, ukupne potencijale te ih uskladiti i usmjeriti ka ostvarenju ciljeva organizacije i kontinuirano izgrađivati poticajni ambijent za otkrivanje sposobnosti, primjenu i uvećanje znanja i vještina zaposlenih.

Prema Maxwellu (2003: 48-60) postoji deset kvaliteta vođenja:

- Karakter – kvalitete koje čine dobar karakter podrazumijevaju: poštenje, integritet, samodisciplinu, sposobnost učenja, pouzdanost, ustrajnost i snažnu etiku rada.

7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U znanstvenom istraživanju za potrebe ovog rada upotrijebit će se znanstveno-istraživačke metode, kako bi se osigurale što pouzdanije, kvalitetnije i konkretnije spoznaje i zaključci o predloženoj temi. Za analizu pojedinih elemenata i međusobnih utjecaja pojedinih elemenata koristit će se različite logičke i tehničke metode, od metode deskripcije, analitičko-sintetičke, induktivno-deduktivne i metode kompilacije pa sve do statističkih i matematičkih metoda, čija će uporaba ovisiti o postavljenim ciljevima u samom radu. U istraživanju će se koristiti: metoda

anketiranja, metode sustavne analize, deskripcije te neke od metoda koje će se, uz određenu prilagodbu, primjenjivati i u zaključnim razmatranjima.

Istraživanje je provedeno kako bi se uporabom znanstveno-istraživačkih metoda analizirao i dokazao utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije na temelju dostupne teorijske građe i praktičnih saznanja.

Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja kao instrument istraživanja korištena je anketa. Metoda anketiranja je jedna od najčešćih postupaka prikupljanja podataka kojima se određenoj grupi ispitanika upućuje anketni upitnik te se, na temelju njihovih dostavljenih pisanih odgovora, istražuju i prikupljaju podatci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja (Zelenika, 1998).

Uzorak i način prikupljanja podataka

Istraživanje je provedeno anketnim listom, obuhvatilo je dužnosnike i zaposlenike javne uprave (državne uprave, lokalne i područne ili regionalne samouprave).

Elektroničku poštu (e-mail) sa zamolbom za ispunjavanje i popratnim dopisom dobilo je 800 osoba (dužnosnika i zaposlenika javne uprave)

uz 40 %-tni odaziv (320 osoba) u periodu od 17. ožujka do 4. travnja 2016. U anketnom listu, ispitanici su iskazali stupanj svojeg slaganja sa svakim pitanjem na Likertovoj ljestvici s 4 stupnja procjene (1 = nevažno, 2 = manje važno, 3 = važno, 4 = jako važno).

8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Obrada podataka

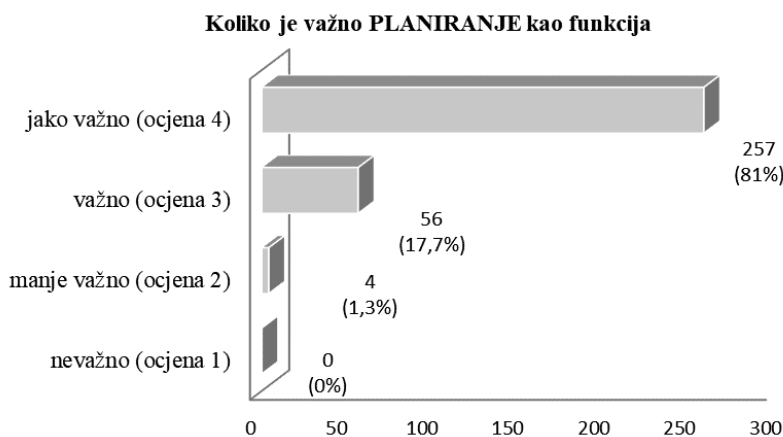
Podatci dobiveni istraživanjem obrađeni su većim dijelom putem Google form obrasca i tabličnim kalkulatorom Excel proizvođača Microsoft, korištenjem pivot tablica.

Analiza rezultata istraživanja

Anketni upitnik proveden je putem elektroničke pošte (e-mail), a uz njega je ispitanicima dostavljeno popratno pismo u kojem se ukratko obrazlažu svrha i ciljevi provođenja ankete te se ispitanicima jamči potpuna anonimnost, odnosno, ni pod kojim okolnostima njihov identitet ili izneseni stavovi neće biti dostupni sudu javnosti ili pojedinaca.

U sljedećim grafikonima bit će „slikovito“ prikazana važnost menadžerskih funkcija i menadžerskih vještina prema mišljenju ispitanika uključenih u istraživanje, kao i participiranje određenih funkcija i vještina iskazanih u postotcima i brojevima.

Slika 3 Važnost planiranja kao funkcije koju treba obavljati menadžer

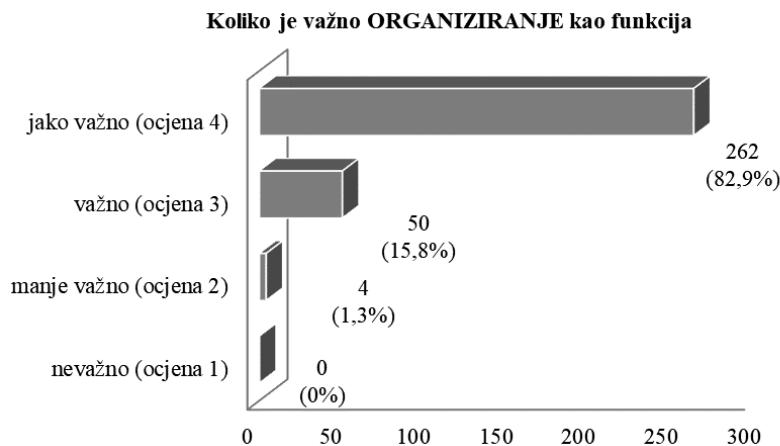


Izvor: izračun autora

Planiranje (kao funkcija koju treba obavljati menadžer i koja predstavlja određivanje što se želi postići i odlučivanje o tome kako to ostva-

riti), ocijenjena je prema mišljenju ispitanika, kao jako važna funkcija (ocjena 4 - 81%).

Slika 4 Važnost organiziranja kao funkcije koju treba obavljati menadžer

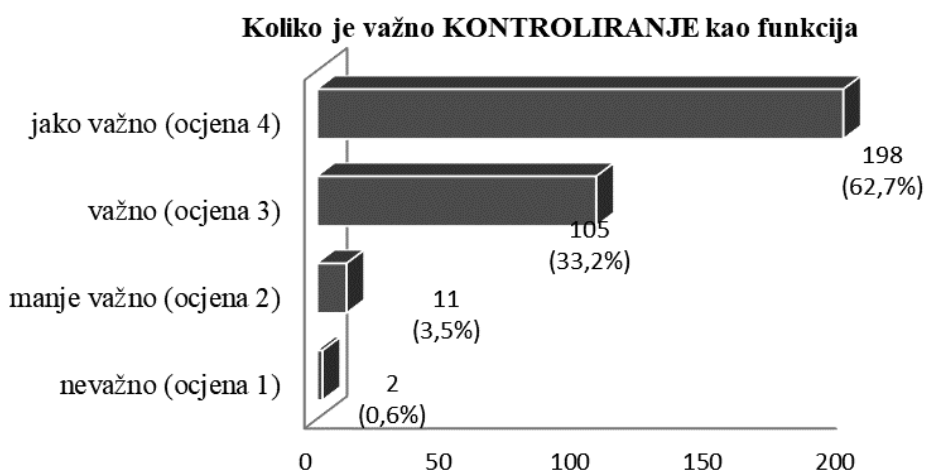


Izvor: izračun autora

Organiziranje (kao funkcija koju treba obavljati menadžer i koja podrazumijeva pripremanje za-

posao), prikazano je u prethodnom grafikonu kao jako važna funkcija, koju je ocjenom 4 ocijenilo 1,9% više ispitanika nego funkciju planiranja.

Slika 5 Važnost kontroliranja kao funkcija koju treba obavljati menadžer

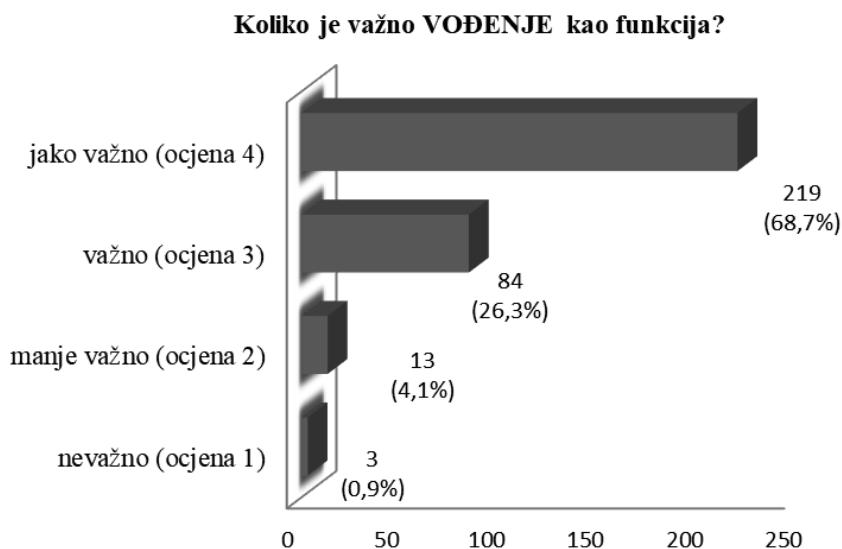


Izvor: izračun autora

Kontroliranje (funkcija koju treba obavljati menadžer, podrazumijeva mjerenje izvršenog i poduzimanje akcije kako bi se postigli željeni

rezultati), kao i vođenje, ne predstavlja toliko važnu funkciju kao što su planiranje i organiziranje.

Slika 6 Važnost vođenja kao funkcije koju treba obavljati menadžer



Izvor: izraĉun autora

Vođenje (kao funkcija koju treba obavljati menadžer podrazumijeva poticanje ljudi da puno rade kako bi se, što prije, postigli bolji rezultati) je ocijenjeno kao jako važno.

Tablica 3 Važnost menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija (prema prosjeĉnoj ocjeni)

Menadžerske vještine	nevažno	manje važno	važno	jako važno	prosjeĉna ocjena	ukupna prosjeĉna ocjena
Vještina delegiranja	1 (1)	3 (6)	65 (195)	250 (1000)	3,65	
Senzibilitet za tuđe potrebe i osjećaje	2 (2)	21 (42)	117 (351)	176 (704)	3,48	
Komunikacijske vještine	0	10 (20)	81 (243)	227 (908)	3,68	
Vještine rješavanja zahtjevnih zadataka i problema	0	3 (6)	63 (189)	250 (1000)	3,78	3,65
Menadžerske funkcije	nevažno	manje važno	važno	jako važno	prosjeĉna ocjena	ukupna prosjeĉna ocjena
Planiranje	0	4 (8)	56 (168)	257 (1028)	3,80	
Organiziranje	0	4 (8)	50 (150)	262 (1048)	3,82	
Kontroliranje	2 (2)	11 (22)	105 (315)	198 (792)	3,58	
Vođenje	3 (3)	13 (26)	84 (252)	219 (876)	3,65	3,71

Izvor: Izraĉun autora

Koliko su menadžerske funkcije važne zaposlenicima, vidljivo je prema predodređenim prosječnim ocjenama ispitanika. Kada su u pitanju menadžerske vještine, najviša prosjeĉna ocjena (3,78) pripada vještini rješavanja zahtjevnih zadataka

i problema, dok najniža prosjeĉna ocjena (3,48) pripada senzibilitetu za tuđe potrebe i osjećaje. Od menadžerskih funkcija najviša prosjeĉna ocjena (3,82) pripada organiziranju kao funkciji koju treba obavljati menadžer, dok je kontroliranje ocije-

njeno najnižom prosječnom ocjenom 3,58. Prema Tablici 3 razvidno je da, ukoliko se prema mišljenju ispitanika usporede sve funkcije, funkcije planiranje i organiziranje, važnije su od svih ostalih.

Tablica 4 Tablični prikaz važnosti menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija

Menadžerske vještine	M	Mo	Min	Max
Vještina delegiranja (dobro izlaže poslove, uvijek raspoloživ za savjete i vodstvo, ocjenjuje rezultate i daje povratne informacije)	3,78	4	3,71	3,85
Senzibilitet za tuđe potrebe i osjećaje	3,61	4	3,47	3,93
Komunikacijske vještine (učinkovito korištenje glasa, korištenje neverbalnih pomagala, razvijanje dobrih odnosa s auditorijem...)	3,71	4	3,60	3,85
Vještine rješavanja zahtjevnih zadataka i problema	3,79	4	3,61	3,92
Menadžerske funkcije				
Planiranje (određivanje što se želi postići i odlučivanje kako to ostvariti)	3,79	4	3,73	3,85
Organiziranje (pripremanje zadataka, ljudi i ostalih resursa kako bi se obavio posao)	3,75	4	3,58	3,86
Kontroliranje (mjerjenje izvršenog i poduzimanje akcije kako bi se postigli željeni rezultati)	3,55	4	3,33	3,64
Vođenje (poticanje ljudi da puno rade kako bi se što prije postigli bolji rezultati)	3,63	4	3,42	3,77

Izvor: Izračun autora

U prethodnoj tablici prikazano je veće odstupanje od prosjeka u odgovorima ispitanika koji se odnose na: vještine rješavanja zahtjevnih zadataka i problema, komunikacijske vještine menadžera i senzibilitet za tuđe potrebe i osjećaje. Kada je riječ o menadžerskim funkcijama, prema mišljenju zaposlenika, kontroliranje i vođenje su manje važne funkcije menadžera od planiranja i organiziranja.

9. RASPRAVA

Postavljena Hipoteza 1 glasila je: Uspješnije poslovanje zaposlenika ostvarit će se ustrojstvom menadžmenta, pri čemu se naglasak stavlja na menadžerske funkcije.

Rezultati istraživanja i provedenih analiza potvrđuju postavljenu Hipotezu 1 u okviru navedenih pokazatelja: Ključni zadatak menadžmenta u procesu transformacije je ostvarivanje maksimalnog outputa u odnosu na ulazne veličine. Rezultat ovisi o funkcionalnim sposobnostima menadžera. Prema odgovorima ispitanika, u rasponu ocjena od 1 do 4, menadžerske funkcije su ocijenjene visokom prosječnom ocjenom

3,68, što je važan pokazatelj o tome koje funkcije menadžer treba dobro obavljati kako bi se postigla što veća uspješnost organizacije. Najvećom prosječnom ocjenom ocijenjena je funkcija planiranja (3,79), koja uz funkciju organiziranja (prosječna ocjena 3,75) zauzima najvažnije mjesto u funkcionalnim sposobnostima menadžera.

Postavljena Hipoteza 2 glasila je: Uspješnije poslovanje zaposlenika ostvarit će se ustrojstvom menadžmenta, pri čemu se naglasak stavlja na menadžerske vještine.

Rezultati istraživanja i provedenih analiza potvrđuju postavljenu Hipotezu 2. u okviru navedenih pokazatelja: Menadžerske vještine se međusobno preklapaju i nadopunjuju, što dokazuje i analiza odgovora ispitanika o važnosti menadžerskih vještina za motivaciju zaposlenika, ovisno o onome što menadžeri stvarno rade i ovisno o razini na kojoj se nalaze. Važnost menadžerskih vještina prikazana je u Tablici 3. U rasponu ocjena od 1 do 4, menadžerske vještine su ocijenjene visokom prosječnom ocjenom 3,72, što je važan pokazatelj o ulozi menadžer-

ske vještine za uspješno poslovanje organizacije. Prema mišljenju ispitanika, najvažnije mjesto među menadžerskim vještinama zauzima vještina rješavanja zahtjevnih zadataka i problema (prosječna ocjena 3,79).

10. ZAKLJUČAK

Važan zadatak menadžmenta u procesu transformacije je ostvarivanje maksimalnog outputa u odnosu na ulazne veličine, a to ovisi o vještinama i funkcijama menadžera. Mnogi znanstvenici raspravljali su jesu li za veću motivaciju zaposlenika i uspješnost organizacije

važnije menadžerske vještine ili menadžerske funkcije. Može se zaključiti da su menadžerske vještine i menadžerske funkcije važna poluga u postizanju uspješnosti organizacije. Rezultati ovog istraživanja stavljaju u fokus planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu, tj. sve menadžerske funkcije usmjerene na poboljšanje poslovanja i buduće planiranje radi osiguranja održivosti ciljeva. Osim menadžerskih funkcija, na ostvarenje ciljeva poslovanja i veću motivaciju zaposlenika veliki doprinos daju i menadžerske vještine, kao što su: konceptualne, komunikacijske, te osobne vještine menadžera.

11. LITERATURA

- Bedeković, V., Ravlić, Ž. (2011). Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave na primjeru Virovitičko-podravске županije, *Praktični menadžment*, 2(2), 15-23
- Bedeković, V., Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment*, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2), 57-63.
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija.
- Buble, M. (2011). *Tendencije u razvoju menadžmenta 21. stoljeća* (str 7). I. interkatedarski znanstveni skup organizacije i menadžmenta s međunarodnim sudjelovanjem, Split.
- Čečović, D. (2012). *Strateško upravljanje ljudskim resursima u korporativnom poslovanju na primeru Komercijalne banke* [Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd].
- Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment*, 2(3), 118-125
- Ilić, G. (2005). *Osnovi menadžmenta*. Banja Luka, Bosna i Hercegovina: Poljoprivredni fakultet.
- Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, 29 (2), 1181-1206.
- Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J.; Bošnjak, S. (2010): *Prilog razvoju modela urbanog menadžmenta*. Ekonomski fakultet Osijek i Gradsko poglavarstvo Grada Vinkovci.
- Martić, B. (2016). *Menadžerski izazovi u funkciji motivacije zaposlenika i poslovne uspješnosti organizacije* [Neobjavljena doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku].
- Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi* (str. 20). Beograd, Mladost Grup Loznica.
- Maxwell, J. C. (2003). *Razvijanje vođa oko vas* (str. 48-60). „Katarina Zrinski“.
- Petar, S., Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima: održavanje grupe*, Tisak Kratis d.o.o.

- Peters, T. (2008). *U potrazi za izvrsnošću: čovjek koji čeka motivaciju*. Profil International d.o.o.
- Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2007). *Management* (str. 13). Pearson Education.
- Sambol, D. (2015). „Motivacija i kompetencije menadžera“, Sambol consulting, dostupno na: <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera>
- Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta* (str. 19-21). Školska knjiga.
- Torrington D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (str. 9). Data status.
- Vodopija, Š. (2006). *Uspješno organiziranje i vođenje* (str. 25-30, 155-162). Žagar d.o.o.
- Wehrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment* (str. 4). MATE.

THE INFLUENCE OF MANAGERIAL SKILLS AND MANAGERIAL FUNCTIONS ON THE SUCCESSFUL BUSINESS OF THE ORGANIZATION

ABSTRACT

Recognizing the human factor as a fundamental resource in the organization, but also the manager as an important element of employee motivation and the success of the organization's operations, opened up the need for a deeper study of specific managerial skills and managerial functions that can determine the best way to achieve business excellence of the organization. With the transition to market conditions of business, the need for employee development was imposed, which assumes better and faster acquisition and improvement of new knowledge, skills and abilities with a great influence of managerial skills and managerial functions, all with the aim of greater motivation of employees, greater productivity and business success of the organization. The purpose of the research is to use scientific research methods to analyze and prove the advantages of the best management organization with special emphasis on managerial functions and managerial skills based on available theoretical material and practical knowledge. The aim of the work is to investigate, and at the same time point out the importance of managerial functions and managerial skills for more successful business operations of employees. Based on the set goal and determined problem, and in accordance with the existing literature and research, the following hypotheses were set: 1) More successful business operations of employees will be achieved through a management structure, whereby the emphasis is placed on managerial functions. 2) More successful business operations of employees will be achieved through the management structure, whereby the emphasis is placed on managerial skills. After the research, both hypotheses were confirmed.

Keywords: functions of management, management, managerial skills