

# Menadžeri

---

**Baček, Patrik**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:043572>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Patrik Baček

**MENADŽERI  
MANAGERS**

Završni rad

Gospić, 2016.



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni Odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

## **MENADŽERI**

## **MANAGERS**

Završni rad

**MENTOR**

Vlatka Ružić, dr.sc.

**STUDENT**

Patrik Baček

MBS:2962000563

Gospić, rujan, 2016.

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završio rad pod naslovom Menadžeri izradio samostalno pod nadzorom i

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću Vlatka Ružić

Prilog 1

POSLOVNI odjel

Gospić, 30.05. 2016.

## ZADATAK

za završni rad

Pristupniku PATRIKU BAČEĆU MDS: 2962000563/13

Studentu sin.čnog studija ECONOMIKE PODJETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

MEĀADŽERI

Sadržaj zadatka:

MEĀADŽENT

MEĀADŽERI


MEĀADŽERSKE VEŠTINE


POLOŽAJ ŽENJA U MEĀADŽENTU

PETER DRUCKER - OTAC MODERNOG MEĀADŽERSTVA

PRINCIP RADA UPOSREDAVAH MEĀADŽERA

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ zadano: 30.05.2016.   
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ predati do: 30.05.2016.   
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: PATRIK BAČEĆU primio zadatak: 30.05.2016. Patrick Bačec  
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## SAŽETAK

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Menadžeri** izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Patrik Baček

*Patrik Baček*

Ključne riječi: menadžerstvo, menadžeri, vođenje, upravljanje, planiranje, organiziranje, vještine, menadžerske funkcije

## SAŽETAK

U završnom radu su analizirani osnovni pojmovi vezani uz menadžment i menadžere. Čime se bavi menadžment, što sve obuhvaća menadžment te koje su osnovne karakteristike menadžmenta. Tko su menadžeri, koje su njihove zadaće i uloge u organizaciji kojoj rade te na koji način doprinose napretku svojeg poduzeća. Na koji način menadžeri motiviraju zaposlene u planiranju, organiziranju i ostvarenju ciljeva te na koji način stvaraju pozitivnu radnu okolinu. Koje je vještine potrebno posjedovati kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Kakav je položaj žena u menadžmentu i koji su razlozi male zastupljenosti žena u menadžmentu. Primjer uspješnog i neuspješnog menadžerstva prikazuje lista menadžera koji su obilježili svijet svojim uspjesima ili neuspjesima te na taj način došli na dobar ili loš glas i obilježili menadžersku povijest svojim radom.

**Ključne riječi:** menadžerstvo, menadžeri, vođenje, upravljanje, planiranje, organiziranje, vještine, menadžerske funkcije.

## **ABSTRACT**

In this thesis basic terms are analyzed related to management and managers. What management does, what management includes and what are basic characteristics of management. Who are the managers, what are their roles and missions in organization where they work and how they contribute to the progress of their company. How managers motivate their employees in the planning, organization and realization of the objectives and how they create a positive working environment. What skills are necessarily in order to achieve the set goals. What is the position of women in management and what are the reasons for small representation of women in management. An example of successful and unsuccessful management is presented by the list of managers that have marked the world with their successes or failures , and in that way they had good or bad reputation, and marked the managerial history with their work.

**Keywords:** management, managers, leadership, administration, planning, organization, skills, managerial functions.



## SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>MENADŽMENT.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>MENADŽERI.....</b>	<b>7</b>
3.1.	<b>POJAM MENADŽERA.....</b>	<b>7</b>
3.2.	<b>RAZINE MENADŽERA.....</b>	<b>8</b>
3.3.	<b>MENADŽER KAO AKTIVNI VOĐA.....</b>	<b>12</b>
3.4.	<b>DOPRINOS, MOTIVACIJA, POZITIVNA RADNA OKOLINA.....</b>	<b>13</b>
3.5.	<b>MOGUĆNOST OSTVARENJA VISOKIH PERFORMANSI.....</b>	<b>14</b>
3.6.	<b>POTICAJ ZA OSTVARIVANJE VISOKIH PERFORMANSI.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>MENADŽERSKE VJEŠTINE.....</b>	<b>16</b>
4.1.	<b>VJEŠTINE ANALIZE OKOLINE.....</b>	<b>16</b>
4.1.1.	<i>SKENIRANJE OPĆE OKOLINE.....</i>	<i>16</i>
4.1.2.	<i>SKENIRANJE POSLOVNE OKOLINE.....</i>	<i>18</i>
4.1.3.	<i>SWOT ANALIZA.....</i>	<i>18</i>
4.2.	<b>VJEŠTINE ORGANIZIRANJA.....</b>	<b>20</b>
4.2.1.	<i>VJEŠTINE DIJAGNOSTICIRANJA ORGANIZACIJE.....</i>	<i>20</i>
4.2.2.	<i>VJEŠTINE REDIZAJNIRANJA POSLA.....</i>	<i>21</i>
4.2.3.	<i>VJEŠTINE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKOG RJEŠENJA...22</i>	
4.3.	<b>VJEŠTINE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....</b>	<b>23</b>
4.4.	<b>VJEŠTINE VOĐENJA.....</b>	<b>24</b>
4.5.	<b>VJEŠTINE KONTROLIRANJA.....</b>	<b>24</b>

<b>5</b>	<b>POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU.....</b>	<b>25</b>
	5.1. FENOMEN STAKLENOG STROPA.....	25
<b>6</b>	<b>PETER DRUCKER-OTAC MODERNOG MENADŽMENTA.....</b>	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>KORACI VRHUNSKIH I NEUSPJEŠNIH MENADŽERA.....</b>	<b>29</b>
	7.1. NAJBOLJI MENADŽERI U 2008-U PRAKSI.....	30
	7.2. NAJGORI MENADŽERI U2008-KAKO SE RADILO LOŠE.....	31
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>33</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>34</b>

## **POPIS FOTOGRAFIJA**

# 1 UVOD

U ovom završnom radu će se predstaviti značenje menadžmenta te opsežno značenje menadžera kao osoba u današnjem poslovanju, njihove zadatke, važnost ponašanja, vještine i znanja koje moraju imati vrhunski menadžeri. Govorit će se o koracima uspješnog menadžerstva, o vještinama vođenja, planiranju, organiziranju itd. Govorit će se i o položaju žena u menadžerstvu, ali i ostalim zanimljivostima vezanim uz menadžerstvo.

## 1.1. Problem i predmet rada

Završni rad bavit će se problemima i zadaćama menadžera koje su izrazito teške i zahtjevne. Menadžer zapravo mora planirati, donositi važne odluke, organizirati rad i poslovanje, zapošljavati ljude i naravno kontrolirati resurse. No, važno je spomenuti kako vrhunski menadžer ostvaruje ciljeve na taj način da angažira druge ljude da izvršavaju zadatke koje im on zadaje.

Isto tako nisu svi menadžeri jednaki, već se razlikuju u pogledu odgovornosti kao i po osobnosti, po karakteru i naravno znanju koje jednostavno moraju imati. Menadžeri su također tu zbog sve težeg opstanka jednog poduzeća na tržištu.

Predmet rada je prikazati, osvijestiti i izučiti doprinos i značaj menadžera u rješavanju svih nedaća i problema s kojima se svakodnevno susreće jedno poduzeće gdje oni kao najodgovornije osobe donose odluke koje itekako utječu na daljnji razvoj poduzeća.

## 1.2. Svrha i cilj rada

Svrha završnog rada je kao prvo ukazati na važnost menadžmenta kao funkcije koji je svakodnevno suočen s brzim promjenama, kako unutarnjim tako i vanjskim. U sklopu menadžmenta potrebno je voditi računa o vanjskom i unutarnjem okruženju

poduzeća. Vanjsko okruženje predstavlja prilike i prijetnje za poduzeće, a unutarnje okruženje slabosti i snage. Kao drugo važno je ukazati na sve situacije, sve prilike i neprilike, sve prednosti i nedostatke s kojima se susreće jedan menadžer.

Cilj završnog rada je na temelju pouzdanih izvora i opsežne analize problematike s kojom se susreću menadžeri donijeti zaključke o važnosti i ulozi koju ima menadžer u poduzeću, te prikazati koliko znanja, vještina i sposobnosti vrhunski menadžer mora posjedovati. Isto tako cilj je i navesti najuspješnije i one malo manje uspješnije menadžere svijeta.

### **1.3. Struktura završnog rada**

Završni rad je strukturiran od uvoda, šest glavnih naslova i zaključka. UVOD upoznaje s osnovnim pojmovima o kojim će se govoriti kroz rad, prikazani su problem i predmet završnog rada, svrha i ciljevi te struktura rada.. Drugo poglavlje MENADŽMENT gdje se govori o pojmu menadžmenta, čime se bavi, što sve obuhvaća menadžment te koje su njegove karakteristike. Treće poglavlje govori o MENADŽERIMA, obuhvaća pojam menadžera, razine, govori se o menadžeru kao aktivnom vođi, koji su doprinosi, što motivira zaposlene u ostvarenju ciljeva, kako stvoriti pozitivnu radnu okolinu. Isto tako govori se o mogućnosti ostvarenja visokih performansi te kako i pomoću kojih poticaja do njih doći. U četvrtom poglavlju podnaslovom MENADŽERSKE VJEŠTINE govori se o vještinama planiranja, vještinama analize okoline, o skeniranju opće i poslovne okoline te što je swot analiza. U poglavlju se dalje govori o vještinama organiziranja koje uključuju vještine dijagnosticiranja organizacije, vještinama redizajniranja posla te vještinama dijagnosticiranja organizacije. Nadalje se govori vještinama upravljanja ljudskim resursima te vještinama vođenja i kontroliranja. Peto poglavlje POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU govori koliko su žene zastupljene u menadžmentu te o fenomenu staklenog stropa. Šesto poglavlje PETER DRUCKER-OTAC MODERNOG MENADŽMENTA donosi osnovne podatke o životu P. Druckera i njegovoj ulozi u menadžmentu, a iznesene su i neke Druckerove misli vezane uz menadžment. KORACI VRHUNSKIH I NEUSPJEŠNIH MENADŽERA je sedmo poglavlje završnog rada, a govori o koracima kako doći do položaja uspješnog menadžera. Na samom

kraju je lista uspješnih i neuspješnih menadžera u 2008. godini. ZAKLJUČAK je završni dio rada gdje su sažeti zaključci sveukupnog rada.

## 2 MENADŽMENT

Menadžment se bavi ljudskim bićima. Njegov zadatak je da osposobi ljude za zajednički rad i da svoje snage učine djelotvornima, a svoje slabosti nevažnima. Prije svega menadžment je organiziranje, a to je i razlog što je menadžment ključni i odlučujući činitelj. U posljednje vrijeme skoro svi radimo za neku instituciju kojom se upravlja, veću ili manju, gospodarsku ili negospodarsku. O menadžmentu ovise naša sredstva za život i naša sposobnost da pružimo doprinos društvu. O menadžmentu ovise i organizacije za koje se radi, ali i kvalifikacije, posvećenost poslu i uloženi trud.

Menadžment se bavi integriranjem ljudi u zajednički pothvat i sastavni je dio kulture naroda. Ono što menadžeri rade u Njemačkoj, u Velikoj Britaniji, u SAD-u, u Japanu ili u Brazilu potpuno je isto, ali način na koji to rade može biti posve drugačiji. „Jedan od osnovnih izazova s kojima se suočavaju menadžeri u zemljama u razvoju taj da se pronađu i identificiraju oni dijelovi vlastite tradicije, povijesti i kulture koji se mogu koristiti za izgradnju menadžmenta. Razlika između ekonomskog uspjeha Japana i relativne zaostalosti Indije velikim se dijelom može objasniti činjenicom da su japanski menadžeri uspjeli zasaditi uvezene koncepcije menadžmenta na svoje kulturno tlo i učiniti da se one prime“ (Drucker, 2005:20-21).

Menadžment je veoma kompleksan pojam u definiranju jer se u njemu pojavljuju problemi i semantičke i sadržajne naravi. Sa semantičkog aspekta problem je ponajprije u tome što se sama riječ *management* (menadžment) preklapa s drugim riječima kao što su „*supervision*“, „*leadership*“, „*organisation*“, „*administration*“, „*control*“ i „*direction*“. U stručnoj literaturi pojmovi menadžment, organizacija i administracija se veoma često poistovjećuju. Iz tih razloga vrlo je važno između tih pojmova načiniti odgovarajuća razgraničenja kako bi se osigurala ispravna komunikacija (Buble, 2006:1-2).

Pojam menadžmenta odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, a ponekad i na funkciju u poduzeću. Iz tih razloga su i definicije menadžmenta veoma različite ovisno s kojega se od navedenih aspekata daju. Najveći je broj autora prihvatio procesni aspekt definiranja menadžmenta s obzirom na to da je taj aspekt bazičan i najkompleksniji. Koontz i Weihrich definiraju menadžment kao proces

oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve. Hellriegel i Slocum definiraju menadžment po kao vještinu postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba. U tom je smislu prema njihovom mišljenju menadžer osoba koja alokira ljudske i materijalne resurse te usmjeruje operacije u poduzeću. Menadžer planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put do ostvarenja svojih ciljeva. U obavljanju tih funkcija svi se menadžeri postavljaju prema izazovima te moraju pronaći put da motiviraju zaposlene i da povećaju ukupnu efektivnost, efikasnost i proizvodnost svoje kompanije. Također menadžeri moraju prihvatiti odgovornost za utjecaj na društvo. Kreitner menadžment definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa (Buble, 2006:1-3).

Iz navedenih definicija menadžmenta, a posebno iz posljednje, proizlaze neke bitne karakteristike a to su:

1. Rad s drugima i pomoću drugih
2. Ciljevi poduzeća
3. Efikasnost nasuprot efektivnosti
4. Ograničeni resursi
5. Promjenjiva okolina (Buble, 2006:4).

Međusobna povezanost i odnos tih karakteristika definicije menadžmenta dani su na slici 1.

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa



Izvor: (Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb. Sinergija. str 4)



## 3 MENADŽERI

Glavni akteri menadžmenta su menadžeri koji su nosioci aktivnosti planiranja, organiziranja i kontroliranja.

### 3.1. POJAM MENADŽERA

Menedžerima se smatraju rukovodioci svih organizacijskih jedinica u poduzeću, od najviših (direktora poduzeća) do najnižih (poslovođa). Menedžerima se također smatraju: predsjednik ili potpredsjednik kompanije, biskupi i premijeri, vođe sportskih timova, itd. Sve navedene osobe označava formalni autoritet nad organizacijom kojom rukovode. Istovremeno su i poduzetnici i nadzornici, alokatori resursa i posrednici. Obavljaju interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge donošenja odluka. Menedžeri svih organizacijskih razina u poduzeću moraju imati tehnička znanja, znanja o ophođenju s ljudima i konceptualna znanja (Limun.hr – financije s vitaminom C. <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page>, preuzeto 27. srpnja, 2016.).

Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta. On planira, donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Neke definicije kažu da je menadžer osoba koja ostvaruje svoje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju (njegovu podređeni) i oni nad kojima nema direktnu kompetenciju. Menadžer ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadaće, a ne da ih sve obavlja sam. Menadžer mora naći način kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, ali isto tako mora voditi računa o svojoj društvenoj odgovornosti (Buble, 2006:6).

Menadžer je:

1. Osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje radom i naporom drugih osoba,

2. Osoba koja ima autoritet i odgovornost za pretvaranje planova i politika organizacije u djelotvorne akcije usmjerene na postizanje postavljenih ciljeva (Limun.hr – financije s vitaminom C. <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page>, preuzeto 27. srpnja, 2016.).

Menadžeri u velikim poduzećima čine mali dio svih zaposlenika, a aktivnosti menadžmenta ne obavljaju samo oni. Neke od aktivnosti mogu obavljati i ne menadžeri, a što osobito dolazi do izražaja u uvjetima profesionalizacije kada se neke aktivnosti prepuštaju stručnjacima-specijalistima (npr. izrada plana, oblikovanje organizacijskih rješenja, obrada kandidata, itd.). Granica između menadžera i ne menadžera danas je vrlo fluidna i nejasna (npr. u proizvodnji neki šef planira i organizira rad, ali to isto čini i neki operator stroja) (Buble, 2006).

Pojam menadžer je veoma širok s obzirom na to da uključuje menadžera malog poduzeća i osobu koja je CEO („*chief executive officer*“) multinacionalne korporacije, menadžera postrojenja i poslovođu na prvoj liniji proizvodnje, generaliste i specijaliste, menadžere neprofitnih organizacija kao što su vladine i religijske agencije pa sve do menadžera trgovačkih udruženja i dobrovoljačkih službi (Buble, 2006).

Izraz menadžer ne upotrebljava se za sva radna mjesta na kojima se uistinu i obavljaju menadžerske funkcije. Ima niz drugih izraza koji supstituiraju termin menadžer, ali se pod njima ipak podrazumijevaju menadžerske aktivnosti. Neki od termina menadžerskih aktivnosti su: „*Supervisor*“, „*Leader*“, „*Executive*“, „*Organiser*“, „*Administrator*“, „*Director*“, „*Controller*“, „*Boss*“, „*Governor*“ i slično. Izrazu menadžer često pridodaje oznaka područja na kojemu određeni menadžer ostvaruje svoje funkcije (npr. „*personal manager*“, „*production manager*“, „*marketing manager*“, itd.) Mnoge osobe koje obavljaju važne menadžerske dužnosti nemaju u nazivu svoga radnog mjesta uključen izraz menadžer-direktor televizije, šef osiguranja, glava tvrtke, stariji partner (Buble, 2006).

„S aspekta poduzeća nije dovoljno da je netko menadžer važno je li on i efektivan, a tada se postavlja pitanje što je efektivan menadžer. Smatra se da je efektivan menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi. Ključne komponente pojma efektivnog menadžera, a koje proizlaze iz ove definicije su:

- aktivan vođa,
- kreira pozitivnu radnu okolinu,
- osigurava mogućnost ostvarenja visokih performansi,
- osigurava poticaje za ostvarenje visokih performansi“ (Buble, 2006:7).

### 3.2.RAZINE MENADŽERA

„*Lower manager*-prva razina, poslovođe su menadžeri na prvoj organizacijskoj razini su ljudi koji koordiniraju rad izvršioaca na operativnoj razini. Primjeri menadžera prve linije u zdravstvenim ustanovama su npr. šef kirurgije kao organizacijske jedinice ili šef računovodstva kao zasebne organizacijske jedinice“ (Šunje, A. Uvod u menadžment. [http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje\\_A\\_2012\\_Uvod\\_u\\_mgmt.pdf](http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje_A_2012_Uvod_u_mgmt.pdf), preuzeto 30. srpnja 2016.). „Menadžeri su izravno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Oni su prva ili druga razina menadžmenta te imaju nazive kao što su „*supervisor*“, „*line manager*“, „*section chief*“ i „*office manager*“. Primarna zadaća menadžera je primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratak rok – ostvarivanje dnevnih zadataka“ (Buble, 2006:11).

„*Middle manager*-srednja razina su svi menadžeri između menadžera prve linije i top menadžera. Ovisno od broja organizacijskih nivoa ovisi i broj menadžera srednje linije, u smislu što je broj organizacijskih nivoa veći, to je i broj menadžera srednje linije veći. Projektiranom organizacijskom strukturom utvrđen je broj organizacijskih nivoa i broj menadžera koji imaju status menadžera srednje linije. Menadžeri srednje linije su obično odgovorni za poslovanje pojedinih dijelova poslovnog procesa, sektora, službi, odjeljenja, ovisno od načina na koji je organizacijski strukturiran poslovni proces. Jedna od temeljnih karakteristika profesionalne organizacije kao bazične organizacione konfiguracije temeljnih organizacijskih ustanova da je riječ o „plitkim“ organizacijama, što znači da takve organizacije i nemaju potrebe za većim brojem menadžera srednje razine. Drugim riječima, broj menadžera srednje razine određena je samom „dubinom“ organizacijske strukture,

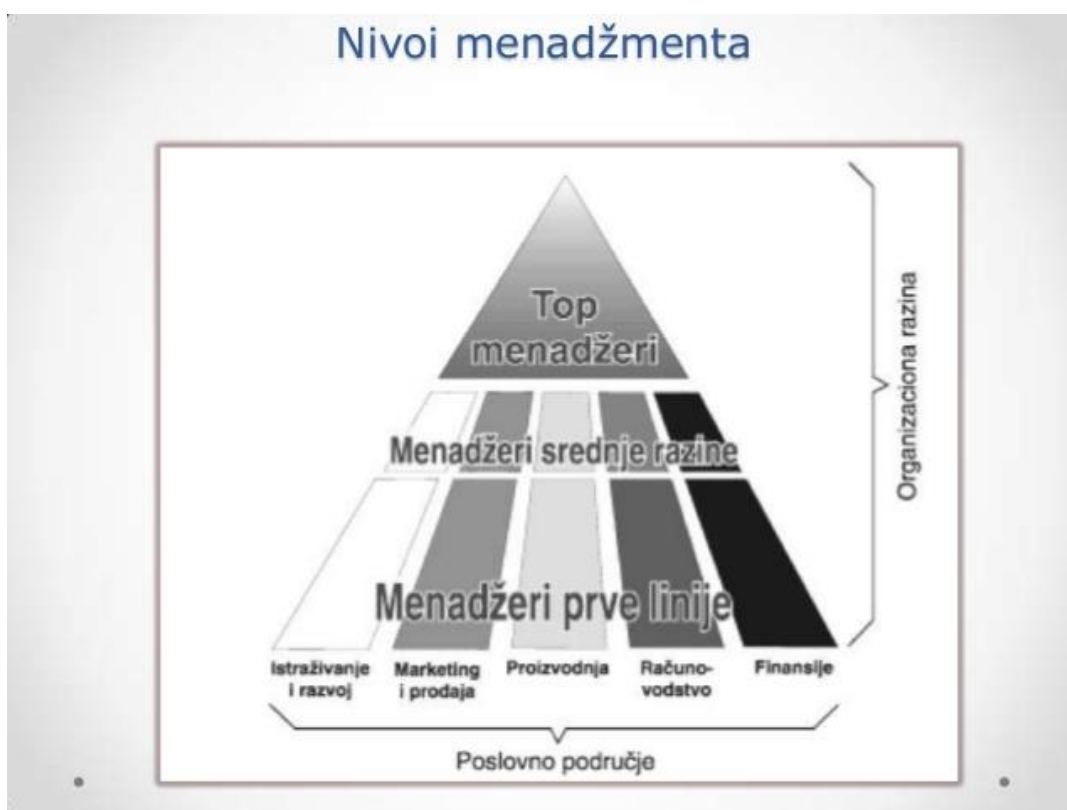
odnosno brojem organizacijskih nivoa strukturiranim kroz proces izgradnje organizacijske strukture“ (Šunje, A. Uvod u menadžment. [http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje\\_A\\_2012\\_Uvod\\_u\\_mgmt.pdf](http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje_A_2012_Uvod_u_mgmt.pdf), preuzeto 30. srpnja 2016.). Menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću (npr. rukovoditelj odjela za razvoj, rukovoditelj odjela za financije, rukovoditelj odjela prodaje, itd.). Srednja razina menadžmenta je odgovorna za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment, a orijentirana je na bližu budućnost te se od nje očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte. Aktualni trendovi u rekonstruiranju i „*downsizingu*“ dovode do stvaranja „*lean*“ poduzeća, a što ima utjecaj na dosljedno smanjenje srednje razine menadžmenta. Kako bi se osigurala koordinacija između individualnih poslova sve više raste potreba za projektnim menadžerima ili menadžerima timova (Buble, 2006:10).

*Top manager*-visoka razina označava menadžere koji se nalaze na organizacijskom vrhu, odnosno menadžere koji su odgovorni za poslovanje cjelokupne organizacije. Za razliku od menadžera srednje linije menadžeri visoke razine imaju tzv. kros-sektoralnu odgovornost ili točnije odgovornost za poslovanje cjelokupne organizacije ili svih organizacijskih jedinica. Organizacijski top menadžeri su organizacijski ključni resurs (npr. direktori ambulanti, domova zdravlja, bolnica ili bilo koje druge zdravstvene institucije i sl.). Prema kriteriju poslovnog područja govori se o različitim vrstama menadžera, u smislu poslovnog područja u kojem menadžeri obavljaju svoje menadžerske zadatke (Šunje, A. Uvod u menadžment. [http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje\\_A\\_2012\\_Uvod\\_u\\_mgmt.pdf](http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje_A_2012_Uvod_u_mgmt.pdf), preuzeto 30. srpnja 2016.). Menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovorni su za poduzeće kao cjelinu, a nose nazive: predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO („*chief executive officer*“) i izvršni predsjednik. Temeljna odgovornost ovih menadžera manifestira ogleđa se u sljedećem:

- postavljanju ciljeva,
- definiranju strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva,
- monitoringu interpretacija eksterne okoline i
- donošenju odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu (Buble, 2006:10).

Vrhovni se menadžment brine za budućnost poduzeća. Među njegove najvažnije aktivnosti ubrajaju se: komunikacija, zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji može pomoći poduzeću da održi korak s brzim promjenama. Danas više nego ikad prije vrhovni menadžment mora angažirati znanje, vještine i sposobnosti svake zaposlene osobe.

Slika 2. Nivoi menadžmenta



Izvor: (Razine menadžmenta.

[https://www.google.hr/search?q=razine+menad%C5%BEera&espv=2&biw=1600&bih=799&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjFIJXRspvOAhUFCCwKHYPNacQQ\\_AUIBigB#imgrc=wwQSUuvbRiI9pM%3](https://www.google.hr/search?q=razine+menad%C5%BEera&espv=2&biw=1600&bih=799&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjFIJXRspvOAhUFCCwKHYPNacQQ_AUIBigB#imgrc=wwQSUuvbRiI9pM%3)

[A](#), preuzeto 2. rujan 2016.)

### 3.3.MENADŽER KAO AKTIVNI VOĐA

Kako bi poduzeće bilo uspješno svako poduzeće mora imati menadžere koji su također i vođe. Za razliku od menadžera koji troše najviše vremena da rade stvari na pravi način, vođa najveći dio svog vremena troši na to kako da radi prave stvari. Veliki vođe prenose svoju viziju na zaposlene te ih angažiraju u ostvarenju te vizije, a sami se posvećuju zadatku ne misleći na neuspjeh. Veliki vođe iniciraju istraživanja novih ideja, ali rade i na razvoju kreativnih rješenja za stare probleme; stvaraju radnu klimu koja motivira zaposlene na veći angažman; traže dugoročna rješenja kako bi osigurali uspjeh poduzeću, zaposlenicima i sebi samima. Efektivan menadžer je aktivan sudionik, a ne promatrač u procesu rada te je njegova glavna zadaća definirati strategiju i voditi zaposlene prema njezinu ostvarenju. U ovom slučaju nije dovoljno posjedovati znanja, već se mora imati i strast za posao koji se obavlja. Pretpostavlja se da će u budućnosti menadžeri prvenstveno biti vođe (Buble, 2006:7).

„Jedno od pogrešnih učenja temelji se na tome da organizacijama zapravo ne treba menadžment već vodstvo („*leadership*“) te da ne trebaju menadžere, već lidere. Ova teorija o „velikom čovjeku na vrhu“ doduše nije istovjetna sa zahtjevom za idealnim tipom menadžera, no toliko je slična da se čovjek može i zabuniti. Ono čemu se teži prije je slično antičkomu herojskom epu nego nekoj suvisloj predodžbi vrijednoj za organizaciju“ (Malik, 2009:36-37).

Oduvijek je postojala fasciniranost istraživanjem karakternih osobina tzv. velikih vođa. Ljudi su uvijek vjerovali kako mogu nešto naučiti iz specifičnosti povijesnih situacija kao i od povijesnih ličnosti. Uvijek je postojala moda pozivanja na velike vođe, a donedavno se pojam velikog vođe vezao uz vojne i političke organizacije. Sada je došlo vrijeme da se vođa provlači i kroz druge organizacije gdje se od običnih i nespektakularnih vođa očekuje isto. U današnje vrijeme sve regionalne štedionice, trgovački lanci, proizvođači pjene za brijanje i sl. moraju imati dobre menadžere i vođe, tj. prave lidere. „Traži se „novi menadžer“ posebnih karakteristika i sposobnosti, postavljena su pravila „pravila za pobjednike“, jasno se traži snažna, dinamična i karizmatična osoba s vizijom, koja će određivati smisao i smjer svake organizacije, a usto će biti i nadahnuće svojim radnicima koji će prema njoj razviti visok stupanj lojalnosti“ (Malik, 2009:36-37).

### **3.4.DOPRINOS, MOTIVACIJA, POZITIVNA RADNA OKOLINA**

Postoji površna motivacija inicirana izvana raznim ili tzv. motivatorima, a takva je motivacija vrlo kratkog vijeka. Motivacija koja potiče iznutra, koja spoznaje cjelinu, služi cjelini, svijest da se radi nešto važno kako bi se pridonijelo ukupnom uspjehu ili cilju je nešto što ne ovisi o vanjskim čimbenicima te je mnogo jače i dugotrajnije. Ne mogu se svi ljude motivirati da pridonose cjelini. Načelo usmjerenosti kao doprinosu cjelini mora biti vidljivo u djelovanju i razmišljanju menadžera iz čega onda proizlazi i uspješno djelovanje radnika. Znanje i iskustvo menadžera nisu samo sebi svrha, već sredstvo kojim se može učiniti nešto za organizaciju, poduzeće, fakultet, odjel i slično (Malik, 2009).

Važno obilježje efektivnog menadžera je stvaranje radne okoline, a to je takva radna okolina u kojoj menadžeri stvaraju uvjete koji potiču zaposlene na uspjeh, a istodobno uklanjaju uzroke neuspjeha. Za menadžere je to veliki zahtjev koji pretpostavlja da se oni maksimalno angažiraju kao organizatori te da na odgovarajući način oblikuju organizacijsku jedinicu. Oblikovanje mora ići u dva osnovna smjera:

1. Oblikovanje mogućnosti da zaposlenici ostvaruju visoke učinke
2. Oblikovanje stimulusa koji će poticati na ostvarenje učinaka.

Što se tiče mogućnosti da zaposlenici mogu ostvarivati visoke učinke, to je kompleks pitanja koja ulaze u brojna područja (npr. pitanje radnih prostora, tj. lokacija, veličina, uređenost, osvjetljenje, boje, itd.; pitanje radnih metoda i postupaka tj. tehnologije; organizacije radnog mjesta, kvalificiranosti zaposlenih i brojna druga pitanja). Što se tiče oblikovanja stimulusa koji će poticati na ostvarenje visokih učinaka, to je drugi kompleks pitanja koja se odnose na različite motivacijske faktore (npr. oblikovanje posla, stil vođenja, politika poduzeća, plaća i sl.). U navedenim slučajevima radi se o kompleksnim zadaćama koje menadžer mora ispuniti da bi se mogao držati efektivnim (Buble, 2006).

### 3.5. MOGUĆNOST OSTVARENJA VISOKIH PERFORMANSI

„Kako bi se stvorile mogućnosti ostvarenja visokih performansi, nužno je ispuniti dva osnovna preduvjeta, a to su:

1. Temeljito poznavanje poslova,
2. Opskrbljenost potrebnim resursima“ (Buble, 2006:8).

Da bi se moglo ostvariti visoke performanse, neophodno je da svi zaposleni temeljito poznaju svoj posao, tj. da znaju što rade i kako to rade. To im saznanje omogućuje da svoj posao obavljaju dobro te da na postojeći način predlažu i sami poduzimaju mjere kojim unaprjeđuju postojeći način rada. U navedenu svrhu su razvijene različite metode od kojih je najpoznatija ona koja se odnosi na kružoke kvalitete (QC-„*Quality Circle*“) razvijena u Japanu. Tu su i druge tehnike unapređenja rada kojih je osnovna karakteristika uključivanje zaposlenih (participacija), unapređenje i preoblikovanje rada. Sve to ima pozitivnog učinka na generiranje i implementaciju novih ideja, a što na samom kraju procesa rezultira ostvarenjem visokog učinka. Poznavanje poslova je pretpostavka za uspješno obavljanje poslova. Kako bi se poslovi mogli uspješno obaviti, neophodno je da zaposleni imaju na raspolaganju odgovarajuće resurse. Raspoloživost resursa mora biti kvantitativna, kvalitativna, vremenska i prostorna, a to znači da zaposleni moraju imati resurse u odgovarajućem opsegu i propisane kvalitete, i to u onim vremenskim rokovima i na onim radnim mjestima gdje i kada su im potrebni. Sve to zahtijeva dobru organizaciju i pripreme rada što je detaljnije moguće. Po ovom pitanju vrlo je važna zadaća menadžera koji otklanja zapreke koje bi se mogle pojaviti u ostvarivanju visokih performansi (Buble, 2006).



### **3.6. POTICAJ ZA OSTVARIVANJE VISOKIH PERFORMANSI**

Kako bi zaposleni ostvarili visoke performanse za to su potrebni uvjeti i odgovarajući poticaji koji će zaposlene navesti da to i učine. U tom smislu menadžeri moraju biti aktivni u identificiranju motivacijskih faktora i oblikovanju prikladnih načina stimulacije za visoke učinke. Najčešće su faktori motivacije: zanimljivost posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća, plaća i drugi. Kako bi se oblikovao odgovarajući motivacijski sustav menadžer treba poznavati metode motivacije, a posebno one suvremene. U isto vrijeme se mora uskladiti izabrane metode motivacije s ciljevima svoje organizacijske jedinice ili odnosno poduzeća. Na navedenoj se osnovi razvija timski rad koji je danas temelj uspjeha i napretka poduzeća (Buble, 2006).

## 4 MENADŽERSKE VJEŠTINE

Osnovna vještina je vještina planiranja, a planiranje je kompleksan proces za izvođenje za kojega su potrebne brojne vještine. Predočiti sve te vještine zahtijeva previše prostora i vremena, a najvažnije vještine su: analize okoline, predviđanja i izrade budžeta (proračuna) (Buble, 2010).

### 4.1.VJEŠTINE ANALIZE OKOLINE

Vještine analize okoline (situacijska analiza) su skup specifičnih analitičkih sposobnosti kojima se utvrđuje položaj poduzeća u danoj okolini, uzimajući u obzir s jedne strane prilike i prijetnje te s druge strane snage i slabosti. Razlikuje se eksterna i interna okolina pri čemu se s aspekta analize eksterne okoline razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti. Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta. Te varijable formiraju kontekst u kojemu poduzeće egzistira, a mogu biti i opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini (opća okolina) ili pak specifični faktori koji operiraju u specifičnoj okolini zadatka poduzeća (poslovna okolina). Interna okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na njih menadžment može djelovati. Te varijable formiraju kontekst u kojemu se zbiva rad poduzeća, a uključuju organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse koje poduzeće može rabiti da ostvari konkurentsku prednost (Buble, 2010).

Okolina poduzeća označuje set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju njegovih ciljeva. Iz tog razloga je spoznaja okoline poduzeća vitalna za njegov uspjeh pa menadžment treba cijelo vrijeme prikupljati informacije i razmatrati implikacije koje se odnose na važne faktore okoline. Sve to menadžmentu treba poslužiti za brzo reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. U tu je svrhu potrebno da ta analiza:

- otkrije strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva (prilike), odnosno koji mogu potpuno onemogućiti

ostvarenje njegovih ciljeva pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak (prijetnje),

- utvrdi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti),
- polaže prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo unutar okoline,
- osigura podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje koristeći se svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti (Buble, 2010).

Očito je da je situacijska analiza vrlo složena zadaća za čije su izvođenje potrebne različite vještine, karakteristične za svaki dio te okoline. U tom će se smislu od vještina analize okoline ovdje navesti tri: skeniranje opće okoline, skeniranje poslovne okoline i SWOT analiza (Buble, 2010).

#### ***4.1.1. SKENIRANJE OPĆE OKOLINE***

Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline znači takav analitički postupak u kojemu se podvrgavaju analizi ključne dimenzije opće okoline (npr. prirodno-ekološke, znanstveno-tehnološke, ekonomske, političko-pravne i sociokulturne). Te se dimenzije mogu zbog lakše analize mogu promatrati i kao pojedini tipovi okoline. U tom se smislu može govoriti o analizi:

1. Prirodne ili fizičke okoline,
2. Znanstveno-tehnološke okoline,
3. Socijalno-kulturne okoline,
4. Demografske okoline,
5. Ekonomske okoline i
6. Političko-pravne okoline (Buble, 2010).

Analizi je potrebno pristupiti na takav način da se svaki od navedenih tipova okoline podijeli na odgovarajuće ključne komponente, nakon čega se promatra njihov mogući utjecaj na konkretno poduzeće. Cilj je uočiti koje su to komponente i koji su to faktori s njima povezani, jesu li kritični ili strateški faktori te na koji način procijeniti znači li njihov utjecaj priliku ili prijetnju za poduzeće (Bule, 2010).

#### ***4.1.2. SKENIRANJE POSLOVNE OKOLINE***

Metodološki okvir za provedbu skeniranja poslovne okoline čini devet temeljnih skupina aktera poslovne okoline, a to su: dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice i strukovna udruženja). Skeniranje poslovne okoline se obavlja na isti način kao i skeniranje opće okoline. Najprije se sve dimenzije poslovne okoline važne za poduzeće svrstaju u posebnu tablicu, a potom se izrađuje opis elemenata svake od odabranih dimenzija. Nakon opisa elemenata odabranih dimenzija poslovne okoline, neophodno je utvrditi predstavlja li svaki element za analizirano poduzeće priliku ili prijetnju. U tu je svrhu potrebno dopuniti već postojeću tablicu u kojoj elemente izabranih dimenzija treba označiti s (+) ako čine priliku, odnosno s (-) ako su prijetnja za poduzeće (Buble, 2010).

#### ***4.1.3. SWOT ANALIZA***

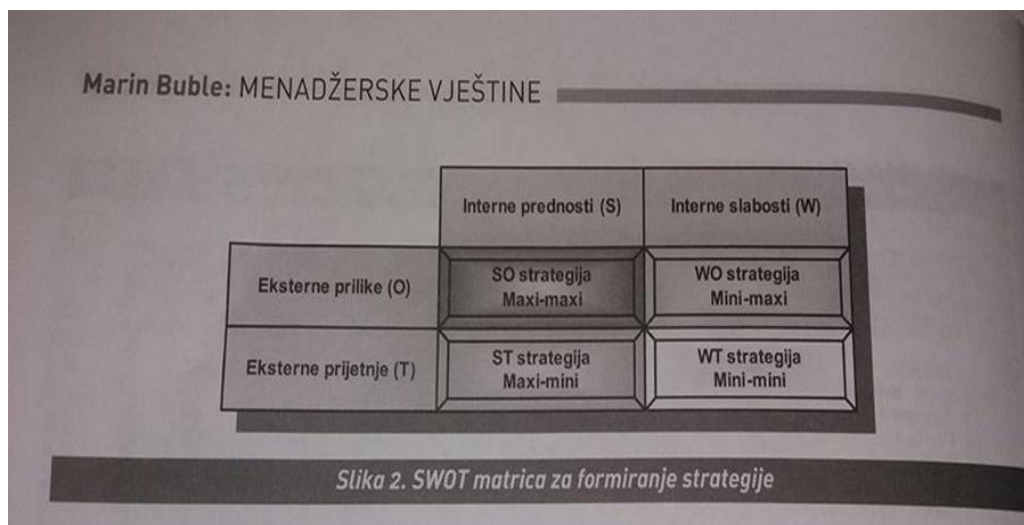
SWOT analiza je jedna od metoda analize eksterne i interne okoline poduzeća koja se provodi samostalno ili kao sinteza prethodno izvedenih specifičnih analiza eksterne i interne okoline. SWOT analiza polazi od toga da poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, eksterne i interne. Egzistirajući u takvim uvjetima ono mora sagledati opasnosti i povoljne prilike kao i svoje slabosti i prednosti. U kontekstu tog sagledavanja odabrat će i odgovarajuću strategiju koja će mu omogućiti da iskoristi svoje prednosti i povoljne prilike u okolini. Upravo u tu svrhu poduzeće ima na raspolaganju više metoda od kojih je najpoznatija Swot analiza (Buble, 2010).

SWOT analiza razvijena je kao sredstvo sustavne analize odnosa internih prednosti (*S-STRENGTHS*) i slabosti (*W-WEAKNESSES*) te eksternih povoljnih prilika (*O-OPPORTUNITIES*) i prijetnji (*T-THREATS*). Swot analiza olakšava usporedbu vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim prednostima i slabostima. Rezultat te usporedbe je SWOT matrica u kojoj se prikazuju četiri strategije, kao što je prikazano na slici 3 (Buble, 2010).

Četiri alternativne strategije Swot analize su:

1. WT-strategija usmjerena je na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji. Može zahtijevati zajednički pothvat, smanjivanje ili čak likvidaciju poduzeća.
2. WO-strategija pokušava minimizirati interne slabosti i maksimalizirati eksterne prilike. Poduzeće s određenim internim slabostima u nekim područjima može razviti ta područja unutar sebe ili pribaviti izvana potrebne sposobnosti (npr. tehnologiju ili osobe s odgovarajućim vještinama) s kojima mu postaje moguće iskorištavanje prilika u eksternoj okolini.
3. ST-strategija zasniva se na internim prednostima poduzeća kojima će se nositi s prijetnjama iz eksterne okoline. Cilj je maksimalizirati interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji (npr. poduzeće može uporabiti svoje tehnološke, financijske, menadžerske ili marketinške prednosti u bavljenju opasnostima koje nastaju kad konkurencija uvede na tržište novi proizvod).
4. Najpoželjnija je situacija u kojoj poduzeće može upotrijebiti svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini (SO-strategija). Zapravo, cilj poduzeća je prijeći iz ostalih položaja na taj položaj u matrici. Ako poduzeća imaju slabosti, nastojat će ih prevladati i pretvoriti u prednosti, a ako se suočavaju s prijetnjama, borit će se s njima kako bi se mogla usmjeriti na prilike (Slika 3) (Buble, 2010:11-60).

Slika 3. SWOT matrica za formiranje strategije



Izvor: Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Sinergija. Zagreb.

## 4.2. VJEŠTINE ORGANIZIRANJA

Organiziranje je proces u kojemu se dijagnosticira postojeća razina organiziranosti poduzeća te oblikuju i implementiraju inovirana ili potpuno nova organizacijska rješenja. Takav proces zahtijeva vladanje brojnim i kompleksnim vještinama, a neke od vještina su: dijagnosticiranje organizacija, vještine (re)dizajniranja posla i vještine oblikovanja organizacijskih rješenja (Buble, 2010).

### 4.2.1. VJEŠTINE DIJAGNOSTICIRANJA ORGANIZACIJE

Dijagnosticiranje organizacije sustavni je način ispitivanja, odnosno prikupljanja podataka i činjenica te analiza funkcioniranja organizacije. Time se dolazi do spoznaje o razini (npr. bonitetu, dobroti, efikasnosti) postojeće organizacije, uzrocima koji utječu na tu razinu te posljedicama koje iz toga proistječu. Pomoću dijagnoze organizacije identificira se raskorak između razine organizacije kakva ona jest i one razine organizacije kakva bi trebala

biti. Dijagnosticiranje organizacije pomaže da se identificira trenutno stanje organizacije i pronađu načini povećanja njezine efikasnosti. U svrhu dijagnosticiranja organizacije razvijeni su brojni postupci, alati i metode primjenom kojih se može provesti uspješna dijagnoza organizacije (Buble, 2010).

#### **4.2.2. VJEŠTINE REDIZAJNIRANJA POSLA**

Za ostvarenje ciljeva bilo kojeg poduzeća je potrebno ispuniti mnoge zadatke grupirane u različite poslove dodijeljene različitim radnim mjestima. Ako su ti poslovi osmišljeni tako da se uzima u obzir s jedne strane potrebe organizacije i tehnologije, a s druge strane vještine, talenti i sklonosti zaposlenika, oni mogu motivirati zaposlene na visoke učinke. Ako se poslovi oblikuju slučajno, tada ni učinci ni zadovoljstva zaposlenih nisu toliko mogućí (Buble, 2010).

Poslovi u poduzeću pojavljuju u različitim oblicima: neki su repetitivni, a neki kreativni, neki su jednostavni, a neki složeni, neki zahtijevaju više fizičkog, a neki više umnog rada, itd. Različiti zaposlenici različito reaguju na iste poslove. Nekima od zaposlenika su određeni poslovi dosadni, dok su drugima ti isti poslovi zanimljivi. Pojedini zaposlenici preferiraju rutinske zadatke, a drugi u poslu žele izazove. Neki najbolje rade analizirajući neke sitne detalje, dok drugi napreduju tek ako se fokusiraju na krupni plan poslovanja (Buble, 2010).

Odlučujući faktor za učinkovito izvođenje poslova je prikladno dizajniranje (oblikovanje) poslova („*Job design*“), ali s vremenom dolazi do promjena u organizaciji, tehnologiji, metodama rada, materijalima, opremi i drugim čimbenicima. Kao i u ljudskim potencijalima to izaziva potrebu stalne analize jednom dizajniranih poslova. Ta analiza može uvjetovati potrebu eliminiranja nekorisnih poslova reorganiziranjem ili rekombiniranjem pojedinih poslova ili njihovih elemenata. Iz navedenog proizlazi da se posao u cjelini ili djelomično preoblikuje, a to može biti posljedica tehnoloških i organizacijskih promjena, humanizacije rada, itd. Sve to za posljedicu ima redizajniranje posla. Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na

poslu te provodi njegovo ponovno oblikovanje. Pri tome se polazi od činjenice da u tom procesu treba uzimati u obzir razlike u poslovima koji se ogledaju u sljedećem:

1. Neki su poslovi rutinski jer su zadatci standardizirani i repetitivni, a drugi su nerutinski.
2. Neki poslovi zahtijevaju brojne, raznolike i drugačije vještine, a drugi su uskoga djelokruga.
3. Neki poslovi ograničavaju zaposlene zahtijevajući od njih da slijede vrlo precizne procedure dok drugi poslovi dopuštaju zaposlenima znatnu slobodu u tome kako će izvršavati svoje zadatke.
4. Neke poslove najefektivnije obavlja grupa zaposlenika koji rade u timu, a druge najbolje obavljaju pojedinci koji uglavnom rade samostalno (Buble, 2010).

Oblikovanje posla već dugo zanima teoriju i praksu, a Adam Smith prije više od 200 godina pisao o podjeli rada i specijalizaciji, upućujući na prednosti koje ona donosi. Na prijelazu u 20. stoljeće Frederick Taylor je u okviru svog znanstvenog menadžmenta zagovarao specijalizaciju kao temelj oblikovanja posla. Kao posljedica toga došlo je do detaljne podjele rada na operacije, zahvate, pokrete i mikropokrete na čemu se zasnovao studij rada. Sve je to bio dominantan pristup oblikovanju rada do pedesetih godina dvadesetog stoljeća, kada dolazi do zaokreta u oblikovanju posla. Polazeći od ljudskih potreba zaposlenika, razvijaju se programi kvalitete radnog života („*Quality Work Life*“) koji čine alternativnu metodu oblikovanja posla. U središtu alternativne metode je humanizacija radnog mjesta i zadovoljavanje osobnih potreba zaposlenika (Buble, 2010).

#### **4.2.3. VJEŠTINE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKOG RJEŠENJA**

Oblikovanje organizacijskog rješenja jedna je od faza u veoma kompleksnom postupku oblikovanja organizacije, a izvodi se putem četiri faze:

1. Okretanje postupka projektiranja organizacije.
2. Istraživanje postojeće organizacije.



3. Oblikovanje modela nove organizacije.
4. Aplikacija projektiranog modela organizacije (Buble, 2010).

„Oblikovanje modela nove organizacije je treća faza ukupnog postupka oblikovanja organizacije. Ta faza zahtijeva najviše kreativnog rada s obzirom na to da na temelju teorijskih spoznaja i iskustva treba oblikovati novo organizacijsko rješenje. U ovoj fazi se podrazumijeva ovladavanje specifičnim vještinama kreativnosti te idejnih i izvedbenih rješenja odgovarajućih organizacijskih problema. To je kompleksan zadatak koji se provodi u ove četiri etape. Oblikovanje organizacijskog rješenja redoslijedom navedenih etapa pretpostavka je uspješnog izvođenja toga kompleksnog zadatka:

1. Stavljanje plana oblikovanja organizacijskog rješenja.
2. Izrada projekta organizacijskog rješenja.
3. Testiranje oblikovanog organizacijskog rješenja.
4. Elaboriranje testiranog oblikovanog organizacijskog rješenja“ (Buble, 2010:86).

### **4.3. VJEŠTINE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Upravljanje ljudskim resursima je proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću. Upravljanje ljudskim resursima ostvaruje se nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. To je jedan od najvažnijih i vrlo često jedan od najtežih zadataka svakog vođe. Svaka odluka o zapošljavanju neke osobe je samo pretpostavka o tome koliko je zapravo kandidat sposoban obavljati određeni posao te kako će surađivati sa svojim radnim kolegama. Ta odluka nosi mnogo rizika s obzirom na to da radost zaposlenika, njihovo zadovoljstvo, reputacija vođe pa čak i funkcioniranje čitavog poduzeća može ovisiti o performansama kandidata. Takav proces zahtijeva vladanje brojnim i kompleksnim vještinama (Buble, 2010:107).

#### **4.4. VJEŠTINE VOĐENJA**

„Funkcija vođenja uključuje kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade te njihovo usmjeravanje i koordiniranje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Menadžeri se angažiraju u vođenju uvijek kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, davati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima. Sve to od efektivnog menadžera zahtijeva da ima određene vještine kao što su: vještine gradnje osnovice moći, vještine promoviranja promjena, vještine motiviranja drugih, vještine komuniciranja, vještine razvoja podređenih, vještine rješavanja konflikata, vještine delegiranja itd.“ (Buble, 2010:141).

#### **4.5. VJEŠTINE KONTROLIRANJA**

Kontroliranje je jedna od funkcija menadžmenta koja ima zadaću utvrditi jesu li prethodno utvrđeni ciljevi ostvareni ili nisu te ako nisu koji su razlozi tome i na koje bi se sve načine mogle poduzimati ispravne mjere. Kontroliranje se odnosi na sve prethodne funkcije menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, kadrovanje i vođenje. Sve to ovu funkciju čini jako složenom, a metode koje se primjenjuju brojnim. „Sve bi se te vještine mogle svrstati u četiri skupine:

1. Vještine financijske kontrole.
2. Vještine kontrole marketinga.
3. Vještine kontrole ljudskih resursa.
4. Vještine kontrole operacija“ (Buble, 2010:231).

Navedene se vještine primjenjuju stalno i istodobno u kontroliranju poslovanja poduzeća što osigurava da se prethodno postavljeni ciljevi što potpunije ostvaruju.

## 5. POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU

Prema istraživanju koje je 7. ožujka 2014. objavio „Grant Thornton International Business Report1“ čiji su rezultati objavljeni u časopisu „Forbes2“, broj žena u višem menadžmentu ne pokazuje poboljšanje u zadnjih nekoliko godina. Prema istom istraživanju odnos žena na višim menadžerskim pozicijama zadržao se na 24%, jednako kao i 2013., 2009. i 2007 godine. Postotak žena u menadžmentu je bio niži i 2011. i 2012. godine zbog globalne ekonomske krize. Isti izvor navodi da što se tiče regionalne razine položaja žena na visokim menadžerskim mjestima najveći postotak je u sjevernoj Europi i jugoistočnoj Aziji, s prosječnim postotkom od 37%. Rusija ima najveći udio (43%), a slijede je Litva i Latvija. Indonezija, Filipini i Tajland koji također bilježe visok broj žena na višim menadžerskim pozicijama (41%, 40% i 38%). Zemlje u razvoju imaju relativno nisku stopu žena na višim menadžerskim mjestima. U grupi od sedam industrijaliziranih država samo 21% viših menadžerskih mjesta zauzimaju žene. U Brazilu, Rusiji, Indiji i Kini taj postotak iznosi 32%, a Japan se nalazi na dnu ljestvice 45 proučavanih ekonomija sa samo 9% viših menadžerskih pozicija za žene. Navedeni rezultati istraživanja su identični kao i oni prije deset godina.

### 5.1.FENOMEN STAKLENOG STROPA

Pojam „stakleni strop“ stvorio je 1986. „Wall street Journal“ kada su Hymowitz i Schellhardt (1986) izvještavali o poslovnim ženama. „Stakleni strop“ je koncept koji se odnosi na prepreke s kojima se susreću žene koje pokušavaju ili imaju ambiciju doći na više menadžerske pozicije u korporacijama, državi, obrazovanju, itd. Fenomen staklenog stropa generalno podrazumijeva prepreke s kojima se susreću žene, ali i ljudi drugih rasa i nacionalnosti, u sklopu napredovanja karijere (Baxter i Wright, 2000). Pojam se odnosi na nevidljive prepreke koje postoje ispod razine top menadžmenta koji blokira uspješne žene da napreduju do najviših razina menadžmenta. Najčešće prepreke koje se pojavljuju u sklopu „staklenog stropa“ uključuju:

- predrasude-muškarci su brže promaknuti od žena unatoč istim kvalifikacijama, čak i u tradicionalno „ženskim“ područjima kao što su edukacija ili sestinstvo,
- otpor ženskom vodstvu-ljudi uspješne žene menadžere doživljavaju kao sebične, nasilne i agresivne za razliku od muških menadžera,
- problem sa stilom vođenja-mnoge žene menadžeri bore se s pokušajem da izbalansiraju kvalitete koje ljudi vole kod žena (npr. suosjećanje prema drugima) s kvalitetama za koje se smatra da menadžer treba imati da bi bio uspješan (npr. samopouzdanje i kontrola),
- zahtjevi obitelji-žene su i dalje one koje prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze, a na taj način gube vrijeme za angažman u „*networkingu*“ (umrežavanju) neophodnom za napredovanje.

Uzroci pojave „staklenoga stropa“ mogli bi se kategorizirati u tri skupine:

1. Povijesne i suvremene uzroke.
2. Uzroke na razini društvenoga sustava, na razini institucija i na razini pojedinaca.
3. Uzroke koje treba tražiti u ponašanju muškaraca i u ponašanju žena.

Diskriminacijska praksa proistječe iz mnogo kompleksnijih i tvrdokorno ukorijenjenih društvenih obrazaca ponašanja i raspodjele društvenih uloga. Tu se može zapaziti da jednom kada su spolne uloge podijeljene, obrazac se uglavnom sam reproducira i potreban je golem napor da se osvijesti i promijeni. Upravo zato treba vidjeti postoji li ikakvo opravdanje za dodjeljivanje spolnih društvenih uloga. (Ružić, V. i Perušić, M. prema Prijčić-Samaržija i sur., 2008).

## 6 PETER DRUCKER-OTAC MODERNOG MENADŽMENTA

Peter Ferdinand Drucker rođen je u Beču 1909. godine, a obrazovao se u Austriji i Engleskoj. Od 1929. bio je inozemni dopisnik i ekonomist međunarodne banke u Londonu. Doktorat iz javnog i međunarodnog prava stekao je 1931., a godinu dana kasnije piše esej koji nacistima nije bio po volji. Pod pritiskom fašizma seli u London, a potom 1937. u SAD gdje radi kao ekonomist i dopisnik za grupu britanskih banaka i osiguravajućih društava. Nakon svoje druge knjige „Budućnost industrijskog čovjeka“, 1942. postaje ono što je bio čitavog svog dugoga života, predavač, autor, savjetnik. Njegov prvi veliki savjetnički angažman u „General Motorsu“ bio je sudbonosan za Druckera, „General Motors“ i opći razvoj struke i profesije menadžmenta. Drucker je izgradio uglednu profesorsku karijeru, najprije kao profesor političkih znanosti i filozofije na koledžu Benington i, kasnije, od 1950., kao profesor menadžmenta na Poslovnoj školi Sveučilišta New York. Od 1971. profesor je društvenih znanosti na Sveučilištu Claremont u Kaliforniji. Godine 2002. tamošnji fakultet menadžmenta dobiva Druckerovo ime. Osim po knjigama o menadžmentu (rukovođenju), P. Drucker je poznat i po svojim vizionarskim člancima, knjigama i analizama političke i ekonomske situacije i društva. Njegovih 40-ak knjiga povezuje pedeset godina povijesti čovječanstva druge polovice 20. stoljeća (Portal za cjeloživotno učenje i kvalitetu življenja na poslu. <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>, preuzeto 25. kolovoza 2016.).

Druckerove misli su:

- Jedna je svrha poslovanja: stvaranje i pronalaženje kupaca.
- Rezultati poduzeća se očituju samo prema vani, prema društvu, a unutra su napori i troškovi.
- Bolnice ne postoje zbog liječnika i sestara pa ni poduzeće ne postoji zbog zaposlenih, menadžera ili čak dioničara. Sve te i druge institucije služe društvu i zbog njega postoje.
- Zadaća menadžmenta je obuhvatiti cijeli proces, od dobavljača do potrošača.

- Radnika treba usmjeriti na davanje doprinosa tvrtki na tržištu jer samo tako će moći dati svoj najveći doprinos.
- Da odberete važnog čovjeka, jedno mišljenje nije dovoljno.
- Osposobljavanje nasljednika konačni je test zrelosti za svakog velikog menadžera.
- Umjesto odnosa „podređeni-nadređeni“ bolji je odnos „orkestar-dirigent“.
- Možda je najvažnija zadaća menadžmenta integriranje ljudi u zajednički pothvat.
- Biti monopolist na tržištu, dugoročno je opasnije nego imati dobrog konkurenta.
- Profit nije cilj, cilj je stalni protok novca. Profit je samo dodatni test uspješnog poslovanja. Profit je osnova budućeg razvoja pa potrebnu razinu profita određuje potrebna razina budućeg razvoja (Portal za cjeloživotno učenje i kvalitetu življenja na poslu. <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>, preuzeto 25. kolovoza 2016.).

## 7 KORACI VRHUNSKIH I NEUSPJEŠNIH MENADŽERA

Menadžeri su treneri svog poslovnog tima, ukazuju na pogreške, hvale zaposlenike i grade kvalitetan odnos s njima. U vođenju poslovnog tima ne treba se oslanjati samo na godišnji pregled njegova uspjeha, ali stručnjaci za menadžment kažu da je to dobar način se zaposlenicima da do znanja na kojim područjima se očekuje poboljšanje te da se raspravi cjelokupno poslovanje i ostvarenja poslovnih ciljeva. Zaposlenicima je izuzetno važno da znaju kako nadređeni prati njihovo napredovanje i preostale dane u godini. Stoga se menadžerima savjetuje da izgrade komunikaciju sa svojim zaposlenicima koja će im pomoći da dosegnu puni potencijal te da postanu najbolji. Taj tzv. „*coaching model*“ koji mnogi stručnjaci preporučuju, drugačiji je pristup u razvoju potencijala zaposlenika. Direktan savjet nadređenima glasi: „Svojim zaposlenicima dajete priliku za rast i postizanje ciljeva što ćete ostvariti kroz vaše opaske, komentare, savjetovanje i mentorsku ulogu. Ako svoju ulogu „trenera“ obavljate na pravi način to će vašim zaposlenicima biti svojevrsan putokaz za uspjeh. U suprotnome, gubite njihovo povjerenje i zaposlenici će imati dojam kao da ih kažnjavate za propuste“. Kako bi se oni uspješno snašli u svojoj „trenerskoj“ ulozi trebaju slijediti sedam koraka kojima će se lakše doći do željenog uspjeha:

1. Izgraditi odnos međusobnog povjerenja-temelj svakog odnosa je ukorijenjen u načinu odnošenja prema zaposlenicima. Bez povjerenja trenerska uloga je neostvariva.
2. Otvoriti sastanak-prilikom otvaranja „*coaching*“ sastanka važno je da menadžer razjasni razloge sastanka, a ključna stvar je da ih pritom svim zaposlenicima koji na njemu sudjeluju pojasni na prijateljski način, bez osuđivanja.
3. Postignuti dogovor-vjerojatno najkritičniji korak je postizanje da zaposlenici priznaju da određeni problemi postoje. Kako bi se to postiglo mora se objasniti priroda problema i omogućiti prepoznavanje potencijalnih posljedica, ako se ne dođe do nužnih promjena.
4. Istražiti alternative-istražiti načine na koje se može poboljšati ili ispraviti probleme poticanjem zaposlenika da sami pronađu alternativna rješenja. Cilj u ovoj fazi je izabrati alternativu i potaknuti zaposlenike da ih razmotre i o njima konstruktivno raspravljaju.

5. Potaknuti zaposlenike-sljedeći korak je da pomoći zaposlenicima izabрати alternativu. Ne uraditi taj izbor umjesto njih, već inzistirati da kroz raspravu postanu svjesni prednosti i nedostataka koje određeno rješenje nosi sa sobom.
6. Naučiti se nositi s isprikama-isprike zaposlenika mogu se pojaviti u bilo kojem trenutku, a potrebno je odgovoriti na njih s dozom empatije, pružiti im podršku te pokazati razumijevanje za njih.
7. Paziti na „*feedback*“ -učinkoviti treneri razumiju važnost davanja povratne informacije o izvedbi zaposlenicima, a pozitivne povratne informacije jačaju učinkovitost (<http://www.poslovni.hr/kutak-za-poduzetnike/sedam-koraka-do-vrhunskog-poslovnog-tima-288013>).

### 7.1.NAJBOLJI MENADŽERI U 2008-U PRAKSI

Tjednik „*Business Week*“ izdvojio je dvanaest menadžera koji su znali uspješno upravljati i prijeći sve prepreke do postizanja željenih ciljeva. Istaknuli su se:

- odlično odrađenom misijom; David Axelrod je glavni strateg predsjedničke kampanje Baracka Obame. Bio je arhitekt oblikovanja Obamine misije obećavajućih promjena te je u tome i uspio.
- dalekovidnom oprežnošću; Jamie Dimon, CEO JP Morgana, SAD. Izbjegao iskušenju obilnog ulaska u „egzotične financijske poslove.“ Preuzeo posrnule „*Bear Stearns i Washington Mutual*“.
- filozofijom ESSA („*Eliminate*“ -eliminiraj, „*Simplify*“ -pojednostavni, „*Standardize*“ -standardiziraj, „*Automate*“ -automatiziraj); Van Der Veer, CEO „*Royal Dutch Shella*“, Nizozemska. „*Shell*“ više nije „gigant-problema, nesloge, skandala“. Treća naftna kompanija na svijetu ponovno je postala konkurent.
- vizionarstvom; Satoru Iwata smišlja kako „igrice“ obogatiti temama očuvanja zdravlja i veselja. CEO „*Nintendo*“, Japan. „*Nintendo*“ DS je zadržao tržište, „*Nintendo Wii*“ podvostručio prodaju. Iwata kaže: „U krizi su kupci izbirljiviji. Dakle, ima ih.“



- Frank Blake, glavni direktor CEO „*Home Depot*“, SAD. Uspio je u unutrašnjoj izgradnji kompanije, pojednostavnio organizaciju, uzdigao moral.
- Larry Ellison, CEO „*Oraclea*“, SAD. U tri godine imao 40 preuzimanja, vrijednih 25 milijardi \$. Operativna dobit od prodaje 46%.
- Takeo Fukui, CEO „*Honda*“, Japan. Honda daleko nadmašila druge s malim ekonomičnim automobilima. Fukui reže troškove, ali ne šteti na inovacijama.
- Mark Hurd, CEO „*Hewlett-Packarda*“, SAD. Hard je imao običnu formulu: srezite troškove i poboljšajte efikasnost, uz inovacije koju kupci žele. HP zatvara poslove gdje nije igrač broj 1 i 2 i vrši niz preuzimanja.
- Peter Löscher, CEO „*Siemensa*“, Njemačka. Restrukturirao „*Siemens*“ nakon narušenog imidža kompanije izazvanog korupcijom. „Divovski“ pothvat!
- Irene Rosenfeld, CEO „*Kraft Foods-a*“, SAD. „Moje je da budem lider. Dobro znam razliku između upravljanja i vođenja.“
- Jim Sinegal, CEO „*Costcoa*“, SAD. Suzdržavao se porasta cijena dulje od kolega s ciljem očuvanja tržišnog udjela. Na taj način je zadržao 87% kupaca.
- John Stumpf, CEO „*Wells Farga*“, SAD. Na glasu je kao „stvaratelj konsenzusa“, ali i agresivac kada je to potrebno. Preuzimanjem „*Wachovie*“ za 15 milijardi \$, izgradio moćnu banku (Portal za cjeloživotno učenje i kvalitetu življenja na poslu. <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>, preuzeto 25. kolovoza 2016.).

## 7.2.NAJGORI MENADŽERI U 2008-KAKO SE RADILO LOŠE

Neki menadžeri su napravili nešto, ali je bilo nedovoljno, drugima je uspelo već lošu situaciju učiniti još gorom. Neki su postali uzorom loše procjene u vrijeme krize. „*BusinessWeek*“ izabrao je dvanaest najgorih menadžera:

1. Daniel Bouton, bivši predsjednik „*Societe Generale*“, Francuska. Sklonost riziku, slaba interna kontrola i trgovac J. Kerviel prevario je banku za 7 milijardi \$.
2. James Cayne, bivši glavni direktor „*Bear Stearnsa*“, SAD. „Bezveznjak“. Navodno je u najvećoj krizi često bio van kompanije, igrajući golf i bridž.

3. Richard Fuld, bivši CEO „*Lehman Brothers*“, SAD. Ignorirao signale sloma, nagrađivao veći rizik i poslovnu pohlepu.
4. Fred Goodwin, bivši CEO „*Royal Bank of Scotland*“, Škotska. Organizator mega preuzimanja, velikih zaduživanja, arogantne ekspanzije i na samom kraju, propasti.
5. Kerry Killinger, bivši CEO „*Washington Mutual*“, SAD. „Drsko nepoštivanje razboritog kreditiranja kupaca nekretnina“, na tome se obogatio (bonusi za dobit).
6. Marcel Ospel, bivši predsjednik UBS-a, Švicarska. UBS je jedan od najvećih gubitnika. U travnju 2008. kaže: „Oluja prolazi“, a nešto kasnije: „Tko je ovo mogao zamisliti.“
7. Philip Schoonover, bivši CEO „*Circuit City*“, SAD. Rat cijenama, pad usluga, otkazi za 3.400 iskusnih radnika („Previše su zarađivali!“).
8. Martin Sullivan, bivši CEO „*American International Group*“, SAD. Tvrdio da je *AIG* zdrava kompanija, a zapravo pokazuje da „ne prati što se događa.“
9. Richard Wagoner, CEO „*General Motors*“, SAD. Došao u nesređenu situaciju, ali ne kreće u značajne promjene, ne ulaže dovoljno u štedljive automobile.
10. Jerry Yang, CEO „*Yahoo*“, SAD. Odbija ponudu „*Microsoft*“ za kupnju, propadaju mu razgovori i s „*Google*“, tvrtka na burzi tone.
11. Mike Zafirovski, CEO „*Nortel*“, Kanada. Propušteno restrukturiranje, neučinkovite promjene, pad vrijednosti dionica na burzi za čak 60 puta.
12. Sam Zell, CEO „*Tribune*“, SAD. Put od obećanja do najvećeg medijskog stečaja dosad (Portal za cjeloživotno učenje i kvalitetu življenja na poslu. <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>, preuzeto 25. kolovoza 2016.).

Iz svega što je izneseno i objašnjeno u temi završnog rada, a o menadžerima se može zaključiti da je doprinos, kao i značaj uloge ovih stručnih ljudi, veoma veliki, kako za poduzeća i organizacijske grupe u kojima i sami rade, tako i u cjelokupnom društvu. Svaka osoba koja za cilj ima što veću potrebu za dobrim menadžerstvom mora imati složene i specifične osobine. Menadžer prije svega mora posjedovati želju za upravljanjem i vođenjem ljudi, tj. svojih podređenih s kojima će prije svega ostvariti jedan humanitaran i ljudski odnos. Menadžer ne smije zatvarati oči pred određenim problemima, bilo da se odnosi samog čovjeka ili neke od važnih materijalnih resursa poduzeća. Zajedničkim ciljevima i radom ovaj menadžer sa cjelokupnim timom, uložnim naporom u psihičkom radu, kao i u materijalnom smislu, može kroz određeno vremensko razdoblje doći do vrlo uspješnog razrješenja svih nadolazećih problema (prepreka) i ostvariti zamišljeni cilj, a to je profit. Ukoliko ta uspješnost u radu i kontinuirani rad budu unosniji, tako će i samo poduzeće ostvariti maksimiziran profit. Potrebno je mnoštvo sposobnosti kao što su upravljačke, organizacijske i liderske sposobnosti u donošenju ispravnih odluka. Isto tako potrebna je sposobnost produktivnosti korištenja vremena te iste predstavljaju veliki preduvjet za formiranje dobrog i uspješnog menadžera. Kvaliteta poduzeća, ugled i autentičnost se ne mogu ostvariti ukoliko takvo poduzeće nema pravog menadžera koji će njime upravljati. Razvojem društva stil i inovacije se neprekidno mijenjaju u svim područjima života. Isto tako današnji menadžeri pored svog obrazovanja, stručnosti pa i iskustva, se nadograđuju i usavršavaju u području svoga posla. Suvremeni menadžeri trebaju posjedovati široko opće obrazovanje, ali i kulturu jer se oni moraju razumjeti i snalaziti se u sve složenijem poslovnom svijetu.

*Patric Baček*

## LITERATURA

1. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija. Zagreb.
2. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Sinergija. Zagreb.
3. Drucker, (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. M.E.P. Consult. Zagreb.
4. Malik, F. (2009). *Upravlјati, stvoriti, živјeti*. Mozaik knjiga. Zagreb.
5. Ružić, V. i Perušić, M. (2014). *Položaj žena u menadžmentu-novi fenomeni u trendu staklenog stropa*. Praktični menadžment. Vol. V., br. 1., str. 98-107.
6. Limun.hr – financije s vitaminom C. <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page>, preuzeto 27. srpnja, 2016.
7. Šunje, A. Uvod u menadžment. [http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje\\_A\\_2012\\_Uvod\\_u\\_mgmt.pdf](http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje_A_2012_Uvod_u_mgmt.pdf), preuzeto 30. srpnja 2016.
8. Portal za cjeloživotno učenje i kvalitetu življenja na poslu. <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>, preuzeto 25. kolovoza 2016.
9. Poslovni dnevnik. <http://www.poslovni.hr/kutak-za-poduzetnike/sedam-koraka-dovrhunskog-poslovnog-tima-288013>, preuzeto 28. kolovoza 2016.
10. Razine menadžmenta. [https://www.google.hr/search?q=razine+menad%C5%BEera&espv=2&biw=1600&bih=799&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjF1JXRSPvOAhUFCCwKHYPNAcQQ\\_AUIBigB#imgrc=wwQSUuvbRil9pM%3A](https://www.google.hr/search?q=razine+menad%C5%BEera&espv=2&biw=1600&bih=799&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjF1JXRSPvOAhUFCCwKHYPNAcQQ_AUIBigB#imgrc=wwQSUuvbRil9pM%3A), preuzeto 2. rujna 2016.

## **POPIS FOTOGRAFIJA**

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa

Slika 2. Nivoi menadžmenta

Slika 3. SWOT matrica za formiranje strategije