

# Utjecaj menadžerskih vještina na vodstvo timova i projekata

---

Županić, Lara

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:255776>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT

PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI INTERDISCIPLINARNI STUDIJ  
KULTUROLOGIJA, SMJER: KULTURALNI MENADŽMENT

LARA ŽUPANIĆ

**UTJECAJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA NA  
VODSTVO TIMOVA I PROJEKATA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: *doc.dr.sc.* Iva Buljubašić

Osijek, 2020.

## SAŽETAK

Menadžment je danas jedan od najbitnijih i ključnih čimbenika u različitim poslovnim pothvatima i uspjesima. Dobar menadžment tj. upravljanje je bitan za provođenje odluka, postizanje ciljeva, bilo osobnih bilo poslovnih, pristupanje različitim tehnikama vođenja poput komunikacijskih vještina, osobnih, interpersonalnih ili čak grupnih. Vještine menadžera mogu i moraju utjecati na rad zaposlenika i tvrtke, a odgovorno poslovanje, ravnoteža upravljanja, odlučivanja i samo poduzetništvo odlike su dobrog vodstva i integriteta svake tvrtke ili projekta. U ovom završnom radu ukratko su opisane najbitnije značajke menadžmenta kao alata za postizanje završnih ciljeva i planova te sam način života vodećih ljudi. Navedene su tehnike, pristupi, komunikacijske vještine, vještine organizacije, planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima.

Vođenje ljudi prema predloženim sastavnicama dobrog menadžmenta bitno je kako bi svi koji sudjeluju u projektu ili planu dobro odradili svoj dio posla ali i na najlakši i najproduktivniji način došli do zajedničkog cilja koji ujedno daje i najbolje rezultate. U dijelu rada opisane su i negativne odrednice tj. primjeri lošeg vodstva te njegov utjecaj na timove i pojedince te je rad pisan i kao kratko štivo tj. uvod u jednostavna pravila i savjete za vodstvo.

Ključne riječi: *komunikacija, menadžment, motivacija, upravljanje, vještine, vodstvo*

## **ABSTRACT**

Today, management is one of the most important and key factors in various business ventures and successes. Good management is important for implementing decisions, achieving goals, whether personal or business, accessing various leadership techniques such as communication skills, personal, interpersonal or even group. Management skills can and must influence the work of employees and the company, and responsible business, balance of management, decision-making and entrepreneurship itself are the characteristics of good leadership and integrity of any company or project. This final work briefly describes the most important features of management as a tool for achieving final goals and plans, as well as the way of life of leading people. Techniques, approaches, communication skills, organization skills, planning and human resource management are listed. Leading people to the proposed components of good management is important so that everyone involved in the project or plan does their part well, but also in the easiest and most productive way to reach a common goal that also gives the best results. The part of the final work also describes the negative determinants, ie examples of bad leadership and its impact on teams and individuals, and the paper is written as a short reading, ie an introduction to simple rules and tips for leadership.

*Key words: communication, management, motivation, skills, leadership*

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja \_\_\_\_\_ potvrđujem da je moj \_\_\_\_\_ rad  
pod naslovom \_\_\_\_\_  
diplomski/završni

te mentorstvom \_\_\_\_\_

rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. MENADŽERSKE VJEŠTINE</b> .....	3
<b>2.1. Definicija</b> .....	3
<b>2.2. Osnovne menadžerske vještine</b> .....	3
<b>2.3. Posebne menadžerske vještine</b> .....	4
<b>2.4. Upravljanje različitostima</b> .....	5
<b>3. VJEŠTINE ORGANIZACIJE I PLANIRANJA</b> .....	7
<b>3.1. SWOT analiza</b> .....	7
<b>3.2. Predviđanje</b> .....	7
<b>3.3. Prognoziranje</b> .....	8
<b>3.4. Budžet</b> .....	8
<b>3.5. Organiziranje</b> .....	9
<b>3.6. Prikupljanje podataka</b> .....	9
<b>3.7. Raspored rada</b> .....	10
<b>4. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE I PRISTUP ZAPOSLENICIMA</b> .....	12
<b>4.1. Proces komunikacije</b> .....	12
<b>4.2. Vrste komunikacije</b> .....	13
<b>4.3. Pristup zaposlenicima</b> .....	14
<b>5. PROJEKTNI MENADŽMENT I VODSTVO TIMOVA</b> .....	16
<b>5.1. Projekti</b> .....	16
<b>5.2. Projektni menadžment</b> .....	17
<b>5.3. Vođenje timova</b> .....	18
<b>5.4. Ljudski resursi</b> .....	20
<b>6. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA</b> .....	21
<b>6.1. Motivacijski čimbenici</b> .....	21
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	25
<b>LITERATURA</b> .....	28

## 1. UVOD

Menadžment je danas jedan od najbitnijih i ključnih čimbenika u različitim poslovnim pothvatima i uspjesima. Dobar menadžment tj. upravljanje je bitan za provođenje odluka, postizanje ciljeva, bilo osobnih bilo poslovnih, pristupanje različitim tehnikama vođenja poput komunikacijskih vještina, osobnih, interpersonalnih ili čak grupnih.

Vođenje ljudi prema predloženim sastavnicama dobrog menadžmenta bitno je kako bi svi koji sudjeluju u projektu ili planu dobro odradili svoj dio posla ali i na najlakši i najproduktivniji način došli do zajedničkog cilja koji ujedno daje i najbolje rezultate. Svaki menadžer mora proći obuku i naučiti kako na najbolji način doći do najboljih rezultata te kako prenjeti svoje znanje na ostatak sudionika projekta ili samo zaposlenika tvrtke.

Posebnim vještinama utječe se na rad, motivaciju, društvene odnose, komunikaciju i imidž tvrtke, projekta ili plana.

Nevedene su opće definicije te savjeti proizašli iz brojnih istraživanja i prakse. Cilj rada je upoznati moguće poslodavce, voditelje ali i zaposlenike o stjecaju menadžerskih vještina, navesti na motivaciju, te su pojašnjeni pojmovi poput projektnog menadžmenta, procesa organizacije, komunikacije, rasporeda rada i posebnih odjela poput ljudskih resursi. Iako je menadžment dosta širok pojam, može se razgranati na više polja koja su potrebna svakoj organizaciji za pravilan rad, pri čemu se odabiru voditelji obučeni za određeno posebno djelovanje, dok se i dalje za svako mjesto menadžeri mogu služiti zajedničkim vještinama poput dobre komunikacije, organiziranosti, motiviranja, prikupljanja podataka ili predviđanja.

U ovom završnom radu pod nazivom *Utjecaj menadžerskih vještina na vodstvo timova i projekata* navedena su opća načela menadžmenta, opisana su i ukratko pojašnjena poglavlja poput menadžerskih vještina, vodstva timova i projekata, projektni menadžment, vještine organizacije, motivacija zaposlenika, vještine komunikacije i pristupa zaposlenicima.

Korištene su sljedeće znanstvene metode:

- metoda analize - raščlanjivanje složenih pojmova, mišljenja i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente;
- induktivna metoda - induktivni način zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu te dolazi do donošenja općih zaključaka;
- metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu i empirijsko potvrđivanje tih odnosa, bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja;
- metoda kompilacije - preuzimanje rezultata znanstvenoistraživačkog rada drugih autora (opažanja i zaključaka drugih autora)



## **2. MENADŽERSKE VJEŠTINE**

### **2.1. Definicija**

Menadžment ili upravljanje je dio rada s ljudima i pomoću njih kako bi se mogli ostvariti zajednički ciljevi uz upotrebu različitih alata i resursi. Menadžer ne obavlja sam sve zadatke već zapošljava ili su mu dodijeljeni ljudi koji će na njegov nalog i upute obavljati određen dio posla uz stručno vodstvo. U tom procesu postoje mnogi čimbenici koji utječu na kvalitetu rada i odnosa u poduzeću poput određenih znanja i vještina a ne samo poželjne osobnosti odnosno karizmatičnosti. Mnogi stručnjaci smatraju da je za idealnog menadžera potrebna dobra kombinacija već urođenih liderskih vještina i naučenih znanja. Sve naučeno menadžeri moraju konstantno usavršavati i ponovo učiti kako bi bili u toku sa suvremenim trendovima i najpodobnijim načinom vođenja ljudi.

Vještine se mogu objasniti kao sposobnost izvedbe, kao dar ili talent te kao skupina pravila, dok se u pravilu do vještina dolazi vježbanjem, ponavljanjem i iskustvom.

„Menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.“  
(Buble 2010: 2)

U razvoj menadžerskih vještina konstantno se ulaže, budući da je dokazano kako i nove ideje te pravila mogu poboljšati radnu strukturu i odnose između voditelja i ostalih sudionika.

### **2.2. Osnovne menadžerske vještine**

Osnovne menadžerske vještine podjela su vještina prema karakternim odlikama svih menadžera, tj. ono što pojašnjava opće naučeni rad. Uz osnove, postoje i posebne menadžerske vještine.

Weihrich i Koontz (1994:5) navode kako postoje četiri osnovne vještine; konceptualne, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Konceptualne vještine označavaju shvaćanje i pogled na poduzeće kao na određenu cjelinu. Kod ovakvih vještina menadžeri bi trebali imati širok pogled i plan za cijelokupnu sliku poduzeća, tj. da misle strateški. Potrebno je dobro analizirati i dijagnosticirati probleme te ih svrstati u ispravne kategorije. Konceptualne vještine ponajviše moraju imati menadžeri vrhovnih odjela.

Vještine rada s ljudima ili interpersonalne označuju uzajamno pomaganje, rad s ljudima, prisutnost u grupama ili timovima pri čemu je bitno da voditelj motivira sudionike grupe, vodi, rješava sukobe, daje uputstva. Bitan faktor u vodstvu su i sami sudionici tj. ljudi unutar grupa jer se samo pomoću njih može omogućiti rast, promocija i dostizanje ciljeva.

„Svatko tko sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008; 3)

Tehničke vještine su naučene vještine, uključuju poznavanje metoda, alata, tehnika, specijalizirana znanja u rješavanju problema prema točno određeni područjima. One su bitne za sve razine menadžmenta, od vrhovnog pa prema najnižem jer svaka razina nosi određene potrebe za odradu zadataka. „Naime, činjenica da menadžer ima izvrsne tehničke vještine ne čini ga samim time dobrim menadžerom.“ (Buble 2010: 5). Kako bi poduzeća imala najviše koristi potrebno je oblikovati rješenje poslovnih problema na najbolji mogući način, a tu spadaju vještine oblikovanja. Njima menadžeri zaokružuju sliku potreba, te uz ostale navedene vještine pridonose temeljnih pitanjima i potražnjama određene tvrtke ili poduzeća.

### **2.3. Posebne menadžerske vještine**

Kako bi se ispravno odredili ciljevi i djelovanje potrebno je iskoristiti vještine planiranja. Vještine planiranja donose dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, potrebno je odrediti ciljeve, strategiju, jasno odrediti što je potrebno i kako na najlakši ali i najučinkovitiji način doći do traženog. Budućnost svakog projekta ili cilja je u dobrom planiranju. Buble(2010:7) smatra da su bitne vještine kod planiranja: skeniranje okoline, postavljanje usmjerenja, predviđanje, formuliranje i implementacija strategije, izrada planova, kreativno rješavanje problema i donošenje odluka. Nakon dobro postavljenih planova, potrebno je organizirati rad kako bi se došlo da unaprijed određenih ciljeva. Tu do izraza dolaze vještine organiziranja. Sama organizacijska struktura nije u jednom procesu uvijek ista, ona se mijenja te menadžeri moraju biti spremni određivati različite grupe te ih regrupirati prema potrebama. Da bi se svi navedeni procesi ispravno odrađivali, potrebno je uspješno upravljati zaposlenicima, tj. imati određene vještine upravljanja ljudskim

potencijalima. Time menadžeri moraju pronaći koj dio posla i koji zadatak dodijeliti najkompetentnijoj osobi za rješavanje istog. Potrebno je prepoznati kvalitete i mogućnosti ljudi te ih prema tome dodijeliti. Selekcija, usavršavanje i osposobljavanje su bitni kod upravljanja ljudskim potencijalima. Kako bi se uspješno obavili zadaci, Buble (2010:8), navodi da postoje pet elementarnih vještina u vođenju ljudskih potencijala a to su regrutiranje, selekcija, podučavanje, procjena individualnih performansi, oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja.

Vještine vođenja bitne su kod ispravnog funkcioniranja gupe. Vodstvo sa sobom vodi i sljedbeništvo, što znači da ljude treba na ispravan način motivirati. Potrebno je proučavati želje i potrebe sljedbenika, komunicirati s njima, proučavati njihov rad, ukazivati na dobre strane rada ali i pomagati oko rješavanja loših. Buble (2010:8) spominje da su temeljne vještine vođenja formiranje visoko učinkovitih timova, upravljanje promjenama, motiviranje i razvoj sudionika, interpersonalne komunikacije, upravljanje konfliktima, pregovaranje, upravljanje vremenom. Kako bi se izmjerili ostvareni ciljevi i odabrale određene akcije do dolaska istih, potrebno je provoditi stalno praćenje tj. izvršavati kontrolu. Vještine kontroliranja bitne su kako bi se ispravno pratilo odstupanje ostvarenih zadataka od onih koji su unaprijed isplanirani. Kako bi se praćenje uspješno provelo, kontrolu je potrebno imati na financijama, marketingu i ljudskim resursima.

Svaka od navedenih vještina odlika su dobrih menadžera. Kako bi uspješno svladali izazove i rješavali nametnute zadatke menadžeri moraju imati znanje svih vještina te ih uspješno kombinirati prema potrebama posla i zadataka.

#### **2.4. Upravljanje različitostima**

Današnje organizacije sastavljene su od ljudi različite dobi, rase, spola, kulture te označavaju ljudski potencijal. Poslove obavljaju različiti ljudi za različitim zahtjevima i mogućnostima pa samim time menadžeri moraju na različite načine pristupiti zaposlenicima i na različite načine upravljati. Više nije dovoljno imati jednak pristup prema svima, već je potrebno razmotriti sve segmente društvenih razlika u poduzeću kako bi se došlo do najboljih rezultata. Potrebno je razumijeti i cijeniti različitosti te iste iskoristiti za uspjeh i razvoj organizacije dok u isto vrijeme motivirati zaposlenike, pomagati im u razvoju svojih talenata i sposobnosti. Upravljanje

različitošću, uz dobre prikaze, donosi i sukobe zbog istih. Do problema dolazi kada se ne razumiju ili ne toleriraju različita mišljenja, kompetencije ljudi te se ne cijeni svaka vještina.

„Upravljanje različitošću podrazumijeva maksimiziranje mogućih koristi koje proizlaze iz različitosti zaposlenika i istodobno minimiziranje mogućih zaprjeka koje mogu ugroziti funkcioniranje različitih ljudskih potencijala.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, i Vokić 2008:624).

Bitno je što više ulagati u vještine upravljanja različitošću budući da su one temelj rada u grupama i timovima, ponajviše u suvremenom menadžmentu koji je odlika raznovrsnosti, različitosti pa čak i internacionalnih poduzeća. Potrebne su brze adaptacije različitošću i učenje iskorištavanja istih. „Naime ni najsposobniji menadžeri, koji posjeduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti, ne će biti uspješni ako ne znaju „raditi“ s ljudima. Delikatnost ovih znanja i vještina ogleda se i u tome što se većinom ne mogu naučiti, već ponajprije ovise o osobnosti pojedinca, koju nije lako promijeniti.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008; 3)

### **3. VJEŠTINE ORGANIZACIJE I PLANIRANJA**

Za dobro planiranje potrebne su brojne vještine kako bi se na najlakši ali i najkorisniji način došlo do zadanih ciljeva. Situacijskom analizom, odnosno analizom okoline utvrđuje se položaj poduzeća. Razlikuju se prilike i prijetnje ali i slabosti i snage svih uključenih. Okolina se dijeli na eksternu i internu. Na internu okolinu može se djelovati menadžmentom i ona je unutar poduzeća. U njoj je rad poduzeća, organizacijska struktura i resursi. Eksternu okolinu čine osnovice koje su van poduzeća i na njih menadžment nema utjecaj. Imaju osnovnu i poslovnu okolinu. Menadžeri trebaju dobro poznavati okolinu poduzeća kako bi mogli utjecati na uspjeh poduzeća, otkriti faktore za ostvarivanje ciljeva, povezati prilike i prijetnje sa jačinom i slabostima, utvrditi pozitivne i negativne sposobnosti.

#### **3.1. SWOT analiza**

„SWOT analiza je jedna od metoda analiza eksterne i interne okoline poduzeća koja se provodi samostalno ili pak kao sinteza prethodno izvedenih specifičnih analiza eksterne i interne okoline.“ (Buble 2010: 19). U takvim analizama pronalaze se povoljne prilike ali i opasnosti tj. slabosti ili mane i prednosti. Nakon takvog planiranja dolazi biranje određene strategije. SWOT ili Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats je sredstvo sustavne analize.

Cilj svakog poduzeća je da se prevladaju sve slabosti i iste pretvore u prednosti. Kako bi se isto ispravno izvelo, potreban je veći broj menadžera i stručnjaka pa čak i vanjskih suradnika i savjetnika. Eksterni čimbenici donose i prilike i prijetnje, dakle i povoljne i nepovoljne uvjete.

SWOT analiza daje mogućnost kontrole i upravljanja a bez kontrole označava se kao eksterni čimbenik. Kako bi se ispravno isplaniralo i analiziralo, uvode se swot matrice i mape.

#### **3.2. Predviđanje**

Predviđanje je dio strateškog menadžmenta te se odnosi na pretpostavke, dok je planiranje pojam onog što bi se trebalo dogoditi. Njime se otklanjaju slučajnosti i iznenađenja a donosi skupinu

pretpostavki, zakonitosti ili teorija. Prema autoru (Granger 1980: 17) postoje tri klase predviđanja: predviđanje posljedica događaja koji se biva pitanjima poput što će se dogoditi kada se određeni događaj dogodi, zatim predviđanje vremena, ono odgovara na pitanje kada će se nešto dogoditi i ako će se uopće dogoditi, te predviđanje vremenskih serija koje nosi pitanje koju će vrijednost donijeti unutar određenog vremena.

Predviđanje nosi odstupanja od početnog plana, tj. pouzdanost ne ovisi samo o roku već i o mnogim drugim faktorima. Može se podijeliti na više faza poput identificiranje interesa i ciljeva, varijabli okoline, izvora informacija, odabira ispravnih tehnika i metoda, procesa strategija.

### **3.3. Prognoziranje**

Prognoziranje se kao i predviđanje dolazi do mogućih događaja bilo pozitivnih bilo negativnih, koji bi mogli utjecati na ishod i uspješnost nekog projekta ili samo cilja. Iz brojnih svjetskih negativnih događaja proizašle su mnoge organizacije koje se bave prognoziranje budućnosti. Nude se izvješća i savjeti koje menadžeri koriste u svojim strategijama. Predviđanja su bitna kako bi se efikasno oblikovale operacije. Prognoza se razlikuje od plana jer je pristrana projekcija onoga što se očekuje dogoditi a ne onog što bi se trebalo dogoditi. Da bi se prognoza ispravno provela treba provesti zakonitost podataka, raspoloživost podataka, resursa i vremena, uzeti u obzir karakteristike korištenja i odluka. U samom predviđanju, ljudski faktor ima veću ulogu od samih istraživanja.

### **3.4. Budžet**

„ Budžet (proračun) je financijski iskaz planskih aktivnosti za određeno razdoblje. Moglo bi se kazati da je on formalno izvješće o planovima u budućnosti. Tretira se kao fundamentalni planski dokument, tako da je malo poduzeća koja ga nemaju.“ (Buble 2010: 48 ).

Kako bi se došlo do konačnog budžeta, prolazi se proces budžetiranja. U njemu su iskazani strateški planovi u godišnje te su izraženi u financijskim veličinama. Kod budžetiranja se dolazi do rezultata koji prikazuju prihode i rashode, profit, glavne bilance i kapitalne izdatke. Buble (2010: 49) spominje nabitnije četiri vrste budžeta koji su budžeti s obzirom na budžetsko

razdoblje, budžti s obzirom na obuhvat razine aktivnosti, s obzirom na sadržaj te budžeti s obzirom na način izražavanja budžetskih veličina.

### **3.5. Organiziranje**

„Organiziranje je proces u kojemu se dijagnosticira postojeća razina organiziranosti poduzeća te oblikuju i implementiraju inovirana ili potpuno nova organizacijska rješenja.“ (Buble 2010: 63 ). Uz navedena predviđanja i prognoziranja, potrebno je organizirati rad i odabrati najpogodniji način za izvršavanje zadataka. Potrebno je prikupiti podatke i analizirati organizaciju. Dijagnozom je moguće otkriti koja je razlika između trenutnog stanja organizacije i onog kakva bi organizacija trebala biti. Bitno je povećati efikasnost organizacije. Većinom je tu skupina aktivnosti koje su se usmjerile na prikupljanje podataka kako bi se izvršila ispravna analiza.

Autor ( Buble 2006: 64) uz to napominje kako su potrebne četiri osnovne faze za postupak dijagnosticiranja organizacije poput definiranja metodike ispitivanja i izvora informacija, provođenja ispitivanja sa ciljem prikupljanja bitnih podataka i informacija, analizom svih prikupljenih podataka kako bi se mogle pronaći disfunkcionlanosti u organizaciji i njihovi uzroci te izrada elaborata ili izvještaja o dijagnozi stanja organizacije.

### **3.6. Prikupljanje podataka**

Za prikupljanje podataka postoje različite metode poput anketiranja, intervjuiranja, metoda promatranja ili analize dokumenata. Gotovo uvijek se koriste metode analize dokumentacije i intervjuja. Čuvanje dokumentacije i nejna daljnja upotreba daje uvid u trenutno i prošlo stanje neke organizacije što može uvelike pomoći u rješavanju mogućih novih problema ili u samom organiziranju posla. Proučavanjem i analiziranjem dokumentacije može se uštedjeti na vremenu i spriječiti negativne učinke na krajnje ciljeve. Prikupljanje podataka može se obaviti i promatranjem, dok osoba koja promatra tj. proučava mora imati dobru pripremu te uvelike utječe sa svojim osobinama i karakterom. U nekim metodama, promatrači u grupama ne otkrivaju svoju pravu ulogu, već pokušavaju nepristrano doći do bitnih informacija kako ne bi utjecali na rad ostatka tima. Anketama se prikupljaju podaci većinom preko pismenih upitnika. Ona je jedno od najraširenijih metoda prikupljanja podataka te samim time postoje i više modela anketiranja koji

su izrađeni za svako područje. Metodom intervjua, ili razgovorom, podaci se prikupljaju kako bi se mogli iskoristiti u donošenju odluka poput izabiranja adekvatnog zaposlenika, propitkivanja odluka, ciljeva, misli određenih ljudi. Da bi se odabrao točno određeni tip zaposlenika potrebno je isto tako postaviti i točno određeni tip ispitivača, koji će razumijeti procese, imati potrebno znanje i razumijevanje potrebnih kompetencija.

### **3.7. Raspored rada**

Uspješnost organizacije ovisi i o dobroj podjeli rada. Posao se mora podijeliti na početak, odabir slobodnog vremena, raspored odmora, količinu rada određenog za neki vremenski period ali i samo mogućnosti radnika. Buble (2010: 84) ističe raspored rada kao sažeti radni tjedan, fleksibilno radno vrijeme, telecommuting, podjelu posla i kontigentnim radnicima. Kao sažeti radni tjedan obično se uzima u obzir trajanje od četiri radna dana što u početku izaziva pozitivne reakcije zbog mogućnosti produljenja slobodnih dana ali u konačnici umor i zasićenost. Fleksibilno vrijeme omogućava zaposlenicima da sami rasporede zadani rad te je bitno da odrade posao u određenom roku ali da sami izaberu početak i kraj radnog vremena. Pod nešto starije metode, omogućena je i podjela rada, tj. svaki zaposlenik odrađuje točno određeni dio posla te zajedno dolaze do zadanog cilja. Takav rad koriste specijalisti, majke s djecom, umirovljenici te ostali radnici koji ne mogu raditi puno radno vrijeme. Slučajni zaposlenici su privremeni zaposlenici koji dobivaju posao prema potrebama tvrtke ili obujmu posla. Njima se dopunjuje postojeća radna snaga.

Kao jedna od modernijih metoda podjele i rasporeda rada javlja se telecommuting. Kod ovakvog principa rada zaposlenici nisu vezani za urede već se poslovi mogu odrađivati na različitim terenima. Ovakva odrada posla zaposlenicima nudi fleksibilnost, mogućnost odrade drugih poslova, zadovoljstvo, ali i postizanje ciljeva kada isiti nisu mogući, poput trenutne pandemije te očuvanje poslova sa radom od kuće. Primanje naredbi putem telefona, računala trend je koji najbrže raste i sve se više koristi. Iako rad na dlajinu donosi brojne prednosti, isto tako postoje i nedostaci ovakvog načina rada poput nemogućnosti potpune kontrole zaposlenika, loša veza na određenim lokacijama, smanjeni sastanci koji su bitni za daljni tok i organizaciju, slabiji utjecaj, smanjena motivacija od strane menadžera...



Buble (2010: 86) spominje četiri etape za uspješno izvođenje kompleksnih zadataka kao što su izrada projekata organizacijskog rješenja, testiranje oblikovanog organizacijskog rješenja, postavljanje plana oblikovanja organizacijskog rješenja i elaboriranje testiranog oblikovanog organizacijskog rješenja. Kako bi se utvrdile aktivnosti ili rokovi potrebno je postaviti plan oblikovanja organizacijskog rješenja a do njega se dolazi primjenom gantograma ili tehnike mrežnog planiranja.

Dobra organizacija i planiranje bitni su za svaki početak projekta i dolazak do krajnjeg zadanog cilja. Raspored se kreira, objavljuje i određuje zaposlenicima. Potrebno je pridržavanje istog kako bi organizacije funkcionirale prema unaprijed predviđenom planu iako se za predviđa i odstupanje od rasporeda te se i to ucrtava u planove.

## **4. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE I PRISTUP ZAPOSLENICIMA**

Komunikacija uzima najviši postotak posla svakog menadžera. Odnosi se na sastanke, komunikacije u živo, telefonske razgovore, različite vrste dopisivanja. Komunikacijske vještine su u današnje doba jedne od najbitnijih. Njima započinje svaki proces, svaki projekt i završava svaki rad. U današnje doba, posredna komunikacija istiskuje neposrednu (komunikacija dvije ili više osoba uživo) uvođenjem i korištenjem sve više elektorničkih alata. Te vještine su najtraženije kod zapošljavanja i najviše se cijene kod menadžera. Dobrom komunikacijom utječe se na rad i okolinu svake organizacije.

„Nesposobnost komuniciranja jedna je od deset najvećih zaprjeka uspješnosti menadžera. Jednostavno, nije važno koliko je tko dobar menadžer i koliko zna ako svoje znanje ne može artikulirati i prenijeti drugima.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić 2008: 93). Komunikacijske vještine vezane su i uz savjetovanje, rješavanje konflikti, upravljanje, sudjeluju u svakodnevnom životu ljudi. Nedostatak ili pak loša komunikacija donose do slabe produktivnosti, loših odluka te u najgorim slučajevima i do smrti zaposlenika (u onim djelatnostima kod kojih zaposlenici koriste opasne materijale ili strojeve). Buble (2010:182) navodi kako će nastati brojni problemi u interakcijama, što se ujedno može odraziti i na ostvarenje ciljeva ako menadžer nije učinkovit u komuniciranju.

### **4.1. Proces komunikacije**

„Komuniciranje je proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj s namjerom da se morivira i utječe na ponašanje. Ono započinje kad jedna osoba pošalje poruku drugoj, s namjerom da izazove odgovor.“ (Buble 2010: 182). Za dobro komunikaciju bitno je da se izvede u kratkom vremenu ali uz dobro iskorištene resurse. Bitno je prenositi točne informacije, na najefikasniji način. Autor (Buble : 183) navodno kako proces komunikacije započinje kad pošiljalatelj ili emiter, primatelj ili receptro i sama poruka sa komunikacijskim kanalom čine zajedništvo uz mogućnost ponekih smetnji tj. buke. Taj proces obuhvaća i korake kodiranja, dekodiranja i prijenosa. Sam proces započinje kad neka osoba prenosi željenu informaciju nekoj drugoj osobi. Kod prijenosa

informacija i komuniciranja, nije bitno samo da glavni prijenosnik ispravno prenese željeno već primatelj mora znati slušati i ispravno upotrijebiti prenesene informacije. Svaka primljena poruka ili informacija većinom traži i odgovor.

#### **4.2. Vrste komunikacije**

Informacije se moraju prenositi na jasan način u određenom obliku. Pisane komunikacije su prijenos informacija u pisanom obliku. One obično budu u obliku tablica, tekstova, slika, graova, izvještaja ili oglasa. Mogu se dokazati, pregledne su, mogu se ponovo pregledavati i čitati, imaju veću mogućnost prijema od govornih poruka ali isto tako zahtjevaju i više vremena te su praćene sa rznim pravilima ili procedurama.

Elektronički mediji danas igraju važnu ulogu u pisanim komunikacijama, poput slanja elektroničke pošte, bitnih podataka, pozivnica, slanja planova zaposlenicima. Pod najvažniju elektroničku komunikaciju spada telekonferencija ili videokonferencija, koja omogućava zaposlenicima i menadžerima da sa više različitih mjesta pristupe istom sastanku i prime informacije o daljnjem radu. elektronička komunikacijska tehnologija je brza i utjecajna, smanjuje troškove putovanja ili organiziranje događaja ali isto tako ponekad nije dovoljna za rješavanje kompliciranijih poslova.

Usmeno komuniciranje je ono u kojem se koristi izgovaranje riječi tj razgovor. Postoje razgovori licem u lice, razgovori putem telefona, objave preko radija ili televizije, grupni razgovori ili sastanci. Uz njih se veže diskrecija, dakle može se odabrati mjesto za razgovor koji nije primjeren za više slušatelja, može se direktno pristupati problemima ( odgovaranje na postavljena pitanja sudionika i moguće nejasnoće), moguće se lakše prilagoditi poruci ali i na više načina utjecati na primatelja. Brzina je također jedna od pozitivnih strana usmenih komuniciranja uz to što je moguće i sklopiti prijateljske odnose. Ono što nije poželjno i ima negativne učinke na komunikaciju kod usmenih razgovora je to što se može izgubiti glavna nit u prijenosu na više osoba. Uz spomenuto pisano i usmeno komuniciranje potrebno je spomenuti i neverbalno komuniciranje, odnosno komuniciranje pokretima tijela, izrazom lica i gestama.

Da bi organizacija bila uspješna, menadžeri se moraju potruditi što vještije komunicirati sa zaposlenicima. Potrebno im je davati jasne upute, sudjelovati u proučavanju planova, odgovarati na pitanja i biti dostupni za moguće nejasnoće i probleme. Ispravnim komuniciranjem mogu se

izbjeci nepotrebni sukobi među sudionicima, zaposlenici mogu davati prijedloge kako poboljšati rad a menadžeri moraju odlučiti jesu li prijedlozi dobi i hoće li ih se uvažiti. Svaka vrsta komunikacije je dobra i potrebna jer bez nje je nemoguće ostvariti planove i doći do zadanih ciljeva. Postoje formalni putevi komunikacija i neformalni. Kod formalnih puteva komunikacije se odvajaju na unaprijed određen način, sa službenim putem komuniciranja, obično između menadžera i njihovih nadređenih ili podređenih. Neformalni putevi komunikacije vežu se na formalne, ali u ovom slučaju menadžeri komuniciraju sa svojim zaposlenicima direktno i na pozitivan način; razvijaju se pozitivni odnosi, zaposlenici se druže s nadređenima.

„Problemi motivacije, fluktuacije, apsentizma, nedostatka inovacija i niske radne uspješnosti često su posljedica loših li nedostatnih komunikacija između menadžera i suradnika.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008: 97).

#### **4.3. Pristup zaposlenicima**

Kako bi menadžer imao što bolju komunikaciju i radnu okolinu, potrebno je razviti autoritet uz profesionalne metode i na efikasne načine. Dobar menadžer mora utjecati na zaposlenike te ih mora učiniti vještijima i kompetentnijima. Razvoj podređenih bitan je da bi olakšao posao menadžera, on može prenijeti dio posla na njih, prenijeti odgovornost, dati kontrolu. Zaposlenicima treba pristupiti i pomoći i oko osobnih problema te im omogućiti da se razvijaju na više polja kako bi postigli kvalitetniji rad i imali bolji odnos unutar organizacije. Buble (2010: 199) navodi kako je za razvoj podređenih potreban pristup asistencije i edukacije, dok kod asistencije menadžer pomaže zaposleniku kod obavljanja nekog posla, pomaže mu oko razvoja ta ista asistencija ponekad nije dovoljno, pa zaposlenik ponekad ne postane samostalan već oduzima vrijeme menadžerima. Kod edukacije se stječu znanja i vještine koje nisu potrebne samo u trenutnom poslu i organizaciji već i u privatnom svijetu. Navedeno je i da edukacija ima bolji pristup razvoju zaposlenika samim time što zaposlenici postaju samostalniji, povećavaju kompetentnost i osigurava im se samopoštovanje. Vrste edukacija prema Buble (2010: 200) su delegiranje, podučavanje, savjetovanje i mentorstvo.

Kako bi zaposlenici postigli željene rezultate, potrebno ih je prvo utvrditi a zatim se pripremiti na postizanje. Menadžeri u tom procesu moraju postavljati pitanja a ne davati i pronalaziti odgovore.

Zaposlenici moraju biti motivirani i uvježbani da pronađu sami odgovore i rezultate ili ako isto ne mogu napraviti, da pronađu najbolju strategiju do krajnjeg cilja.

„Kooperativne komunikacije koje pružaju potporu, potiču i motiviraju ljude i izvlače iz njih najbolje te su za menadžere djelotvorno sredstvo za povećanje radne uspješnosti, poticanje inovacija i kreativnosti.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008: 99).

Slušanjem podređenih, menadžeri mogu naučiti kako poboljšati radnu okolinu, kako stvoriti bolje radne uvjete, kako na drugačiji način doći do odgovora. Potrebno se koncentrirati na sugovornikom govor, kontrolirati svoje emocije, ne smije se naglo zaključivati ili prekidati, treba pronaći područje zajedničkog interesa.

Menadžer mora imati jasno određen pristup zaposleniku, u kojem mora točno odrediti posao koji zaposlenik mora odraditi, ali isto tako i dati mu do znanja da može od njega očekivati pomoć. Također, veoma je bitno da zaposlenik ne misli da je samo broj u podzeću već da se cijeni njegov rad i mišljenje. Tome mogu pridonjeti menadžerovi savjeti i korištenja pohvala, poput onih da se cijeni njihov rad, da je zadovoljstvo surađivati s njima, da se shvaćaju njihove odluke.

Ponekad zbog pretjerane želje za postizanje profita izostaje motivacija, pohvale, shvaćanje različitog pristupa ili pak dolazi do neshvaćanja i različitih sukoba. U dosta primjera poslovanja tvrtki, menadžeri zbog pritiska svojih nadređenih zaborave na procese zadovoljstva zaposlenika, te u tom procesu preskaču bitne elemente za postizanje ciljeva pomoću zadovoljnih radnika.

## **5. PROJEKTI MENADŽMENT I VODSTVO TIMOVA**

Sam pojam projekta može označavati dokumentaciju, investiciju, objekt, procesni ciklus, ideju ili namjeru. Može biti vremenski i ciljno usmjereni proces kako navodi Hauc (2007:22), ili onaj koji naglašava ulogu ili namjenu. „Projekt je jedinstveni vremenski ograničeni rad – zadaci koji se formiraju za postizanje specifičnih rezultata i vežu različite resurse.“ (Andersen i dr., 1998.).

Projekt ima vremenski ograničeno nastojanje za stvaranje jedinstvenog proizvoda. Kako navodi autor (Fachmann, 1996), projekti imaju ciljnu usmjerenost, vremensku determiniranost, jednokratnost, novost, kompleksnost, projektni financijski budžet i pravnu i organizacijsku pripadnost. Projekti sa sobom nose i velike rizike pa je sa projektnim menadžmentom potrebno otkloniti što više negativnih učinaka na odradu projekta, te izvući što bolje rezultate za kvalitetnim planom. Svaki projekt ima određeni identitet a on djeluje i kao privremena organizacija. Projekt postoji kako bi se postigao određeni cilj do kojeg se dolazi uz predmete projekta i tijekom istog. Vremenska i financijska ograničenost sa prihvatljivim rizicima, planom o odstupanju i skupina pojedinačnih ciljeva su dio projekta.

Hauc (2007: 26) navodi kako je određivanje konačnog cilja i svih preostalih unutarnjih ciljeva iznimno značajno za uspješnost projekta.

### **5.1. Projekti**

Projekti mogu biti različiti, stoga se dijele na one prema djelatnosti izvođenja, namjeni, izvedbi, rokovima, lokacijama, izvođačima, na vrste planiranja i izvođenja. Prema Hauc (2007: 64), projekti se dijele na fizičke ili hardverske i apstraktne ili softverske projekte, projekte u gospodarstvu, javnim upravama, društvenim područjima, istraživačkim, razvojnim organizacijama i drugim. Kao predmet projekta predviđa se fizički objekt ili nefizičke odrednice poput razvoja kadrova, reorganizacija.

Za jednostavne projekte zaduženi su linijski voditelji odgovarajućih područja dok su za kompleksne projekte zaduženi posebni voditelji projekta određeni za posebna pojedina područja.

Takvi projekti ima dulji vremenski period tj tok rješavanja te su potrebna veća ulaganja, financijska sredstva i veća angažiranost različitih kadrova.

## **5.2. Projektni menadžment**

Projektni menadžment mora omogućiti da se projekt izvede prema određenim zahtjevima. Menadžeri su zaduženi da odrede poslove, zadaju zadatke, definiraju ciljeve, raspolazu s resursima tj. financijama te pokreću rad unutar tima i projekta. Prema Hauc (2007:232-236) zadaci projektnog menadžmenta mogu biti ulazna projektna strategija, sadržaj projekta ( za njega je odgovoran stručni menadžment koji zajedno sa projektnim menadžerima određuje objektivne ciljeve), namjenski i objektivni ciljevi, taktika izvedbe ( pri tome je taktika podloga za izradu plana i izvedbu), plan projekta ( plan projekta se smatra jednim od najbitnijih zadataka projektnog menadžmenta budući da donosi plan timova, osigurava podršku, vodi operacije i poslovanje, analiziraju se ciljevi...), analiza rizika, projektna organizacija, plan kontrole.

Projektni menadžeri se bave poslovima izvedbe, tj. određuju rokove, troškove i ciljeve nekog projekta. „ Riječ je o tome da se projekt izvede u skladu s ulaznom strategijom projekta te namjenskim i objektivnim ciljevima, u planiranim rokovima i u okviru planiranih troškova.“ (Hauc 2007: 237). Menadžeri kao voditelji projekta imaju zadatak planiranja, kontrole, održavanja i motiviranja, pokretanja te izvođenja.

Kako bi menadžeri uspješno upravljali timovima, potrebno je vladati modelom motivacije, stoga je bitno da se ispravno podijeli posao i da postoji svijet o mogućem podbacivanju ili pojavi poteškoća kod odrade određenih zadataka. Potrebno je biti upoznat sa metodama motivacije kako bi došlo do visokog stupnja projektности. Projekt za osnovni cilj i zadatak ima završetak.

Kod predstavljanja projekta prema autoru Hauc (2007: 247) predaje se radni nalog projekta, cjelovit ili dinamičan pokretački elaborat, plan projektnih radova, plan kontrole izvođenja projekta, druge informacije, koje su izvođačima potrebne za izvođenje projekta.

„Vođenje projekata je moguće definirati kao proces pokretanja izvođenja projekta na osnovi narudžbe projekta sa slanjem programskih pa i strukturnih informacija te drugih podataka izvođačima projekta, sakupljanje kontrolnih informacija prema planu kontrole ili urgentno, replaniranje, slanje programskih informacija menadžmentu projekta za potrebe odlučivanja o

daljnjem tijeku projekta, pripremanje, po potrebi revidiranih pokretačkih elaborata te opkretanje daljeg izvođenja projekta.“ (Hauc 2007: 254).

Projektne menadžeri moraju dobro planirati, organizirati, usmjeravati, kontrolirati. Na njihov rad može utjecati i okruženje djelovanja voditelja, osobnost voditelja, strukture te ostale značajke. Oni vode jednokratni proces kako bi se došlo do kraja projekta koji je ujedno i cilj. Moraju djelovati u okruženju koje nastaje sa izabranim projektima.

### **5.3. Vođenje timova**

Dobar voditelj mora biti upoznat sa procesima vođenja organiziranja, usklađivanja vremena, vođenjem procesa kroz faze i određeni vremenski period. Dobro je skraćivati vrijeme procesa ali bez gubljenja kvalitete poslovanja. „Poslovni procesi su djelatnosti i događaji kojima se prelazi iz zadanog stanja u novo stanje, i to u okviru vremenskog intervala.“ (Bebek 2005: 183).

Kako bi došlo do procesnog vođenja, potrebno je identificirati bitne procese organizacije i odabrati i odrediti strukture te tijekom procesa u određenom prostoru i vremenu. Prema autoru (Bebek 2005: 188) , razlikuju se ove vrste procesa vođenja: administrativni ( pod njih spadaju integrativni, legislativni, izvršni i pravni procesi), procesi odlučivanja, informacijski procesi i materijalni procesi. Kod vođenja potrebno je jasno postaviti zadatke, odnosno što treba i tko ih treba obaviti. Nakon postavljanja zadatka dolazi do analize poduzeća odnosno trenutnog stanja poduzeća. Nakon toga se određuju sredstva za rješavanje problema ili donošenja odluka.

Najpopularnije odlike suvremenog menadžmenta su timovi odnosno grupe i timski radovi.

„Grupe i timovi glavna su karakteristika organizacijskog života i temeljni „građevni“ element u strukturi svake organizacije.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić 2008: 149 ). Pomoću timova se omogućava više odgovornosti , zadaci se obavljaju brže i uspješnije, povećava se kreativnost, promiče se fleksibilnost. U timovima se može lakše prenositi znanje, mogu se ispravno podijeliti poslovi prema jasnim kompetencijama sudionika ali je potrebno i više energije kako bi se održala efikasnost i zadovoljstvo zaposlenika. Ako se timovima dobro upravlja odnosno vodi, oni postižu sve veći uspjeh u organizacijama. Prema (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008: 150) razlikuju se skupine, grupe i timovi. Skupine su obično ljudi koje povezuje neki prostor ili zajedničke osobine ali se ne doživljavaju kao grupu, dok je grupa posebna vrsta skupine, to su osobe koje djeluju međusobno i zajedno kak bi došli do određenih ciljeva. Timovi su manji broj ljudi koji



imaju zajedničku svrhu i cilj te zajednički pridonose uspješnosti neke organizacije. Timovi koji su dobro pripremljeni te imaju dobro vodstvo imaju veliki potencijal i mogućnost unapređenja i uspješnosti organizacije. Voditelji moraju poticati kreativnost članova timova i grupa, upravljati njihovim znanjima, poticati ih da dijele znanje, da kombinacijama zajedničkih napora dolaze lakše do rezultata. Članovi timova mogu obavljati više različitih poslova što voditeljima omogućava bržu odradu zadataka ali i zajednički mogu donjeti bolja rješenja za probleme. Zaposlenici koji rade u grupama lakše se povezuju te time ispunjavaju svoje socijalne potrebe i imaju osjećaj poštovanja. Uz već spomenute prednosti timova, također se spominju i smanjenje operativnih troškova kad postoji rad u grupama.

Nestručno odnosno nekompetentno ovlašćivanje članova i prijenos moći može dovesti do sukoba i otpora te je potrebna dulja prilagodba voditelja i organizacija. Voditelji moraju prepoznati kada određeni članovi timova ne pridonose na ispravan način boljitku tima, na primjer, kada je jedan posao iste razine podijeljen na više zaposlenika a isti ne odrađuju svi već se samo pripisuju krajnjem rezultatu iako nisu ni na koj način pomogli. Takav način smanjuje uspješnost grupe. Također, pitanje rizika u radu s timovima je povećano, odnosno odluke vezane za visok rizik lakše se donose u grupama nego pojedinačno, što zbog podjele odgovornosti, što zbog smanjenog pritiska.

Ravnotežu između pretjerano dosljednog pridržavanja normi i odstupanja od istih moraju osiguravati voditelji. Same grupe ili timovi ne mogu kontrolirati ponašanje članova a menadžeri moraju pokazati dovoljno tolerancije prema sudionicima koji su različiti, bilo prema ponašanju ili odstupanju od normi. „Menadžer mora mudro voditi grupu te smisleno i sustavno utjecati na pojedine činitelje i stupanj kohezivnosti. Opća ideja vodilja u tome je maksimizirati prednosti i minimizirati odnosno neutralizirati nedostatke.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008: 161). Osobne karakteristike ili stavovi i interesi su vezani za uloge u grupama te se iste razlikuju od stručnih, funkcionalnih uloga. Autori (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008: 164) navode kako postoje dva ključna tipa uloga u timovima, a to su uloge usmjerene na zadatak i uloge usmjerene na socijalne odnose. Pod zadatke odnosno specijaliste za zadatke spadaju pomaganje i postizanje poslovnih ciljeva i uspješno obavljanje zadataka koje nameću voditelji i poduzeća, dok uloge vezane za socijalne odnose, članovi timova pružaju potporu i osiguravaju jedinstvo grupe ili tima. Voditelji timova moraju znati upravljati emocijama članova timova te time utjecati na međusobno

razumijevanje. Da bi došlo do istog, članovi se moraju upoznavati i izvan randog vremena, kako bi za vrijeme poslovanja mogli što bolje funkcionirati. Briga, potpora i osjećaj grupnog integriteta moraju vladati u svakom timu, a kad dođe do narušavanja istih, menadžeri ili voditelji moraju vratiti osjećaj pripadnosti i pomoći da se dođe do zadanih ciljeva. Neuspjeh grupa ponekad se očitava i kada nema emocija na grupnoj razini. Voditelji moraju naučiti zaposlenike samoprocjeni i davanju povratnih informacija.

Kako navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić (2008: 164), potrebno je kreirati resurse za postupanje emocijama, ojačati pozitivne okoline i motivirati i ohrabrivati te poticati proaktivno rješavanje problema.

Kako bi grupe i timovi ispravno funkcionirali, moraju biti vođeni na adekvatan način, dok voditelji moraju osigurati da svaki član grupe bude ujedno i pojedinačno ali i grupno cijenjen te da mu se pridaje važnost na isti način kao i ostatku tima.

#### **5.4. Ljudski resursi**

Autor (Buble 2010: 107) navodi kako je upravljanje ljudskim resursima proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje bitnih ljudskih potencijala u tvrtkama i organizacijama, a ostvaruje se nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, selekciju, procjenu, podučavanje i radne odnose. Kako bi menadžeri ljudskih resursi ispravno popunili radna mjesta, koriste se vještinom regrutiranja te njome pronalaze i proučavaju potrebe za određena mjesta te prema kandidatima. Oni upoznaju moguće nbuduće zaposlenike sa njihovim zadaćama, položajima, mogućom karijerom i slično. Menadžeri uz zahtjev posla traže odgovarajuće kandidate koji bi najbolje zadovoljili potrebe organizacije. Bira se prava osoba za neki posao. Selekcija se može provoditi uz ispitivanje osobina, znanja, mogućnosti i sposobnosti da se zadovolji minimum zahtjeva posla. Prema drugom načinu, prvo se ispituju osobine i karakteristike za dotični posao pa se nakon toga izrađuju liste s kandidatima prema psihološkom ispitivanju. Selekcija sadrži više etapa te je uvjetovana veličinom organizacije. Kao sposobnosti kandidata, autori (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Vokić 2008: 122) navode intelektualne, senzorne, psihomotorne i fizičke sposobnosti. Također se proučava koliko su kandidati kompetentni za odradu određenih poslova te mogu li ih odrađivati prema naglašenim standardima. Testovi i intervjui su najviše korišteni od strane menadžera ljudskih resursi kod proučavanja kandidata za posao.

## **6. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Svaka organizacija nosi projekte ili poslove koji zahtijevaju punu angažiranost i koncentraciju od strane zaposlenika. Ponekad se pre rano istroše motiviranost, dobra volja, želja za uspjehom te bi u tom trenutku iskusni menadžeri trebali uskočiti i prilagoditi svoje vođenje svakom zaposleniku. Potrebno je svakog zaposlenika preispitati, razgovarati s njima, uzeti u obzir njihovo mišljenje i njihove potrebe kako bi i dalje mogli davati sve od sebe i pridonijeti timskom ili osobnom skladu. Iako se mnog autori poput Kamp (2000: 166) slažu da nije dovoljno samo da menadžeri potaknu motivaciju, već oni moraju osigurati okruženje s motivirajućim čimbenicima koji će tek tada utjecati na moguću motivaciju ljudi. Iako ljudima treba više motivacijskih čimbenika, a ne samo jedan, poput novca za kojeg se misli da je najveći motivator, zaposlenike se mora potaknuti da sami dođu do unutarnje motivacije i želje za akcijom. „Motivacija se sastoji od svjesnih odluka ljudi kojima se usmjeravaju njihovi naponi za postizanje ciljeva koji će zadovoljiti njihove prevladavajuće potrebe.“ (Buble 2010 :143)

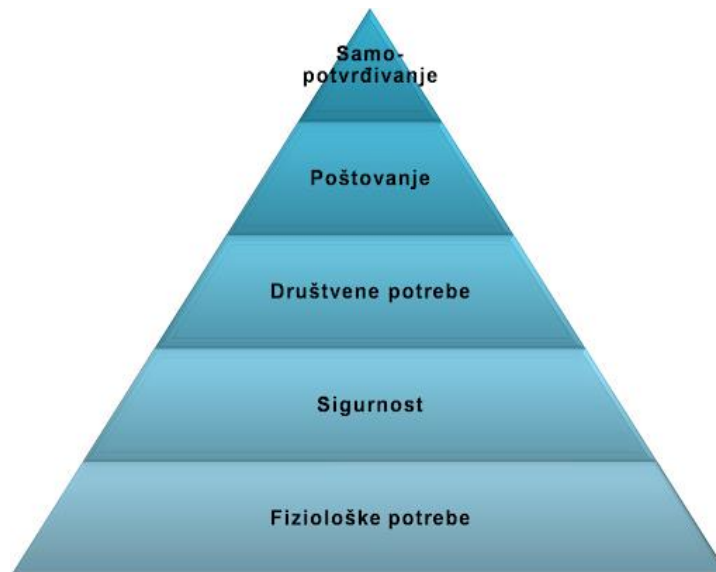
### **6.1. Motivacijski čimbenici**

Kako je motivacija važan dio svakog poslovanja, ona ujedno i označava odnosno određuje i odabire smjer i razinu napora. Menadžeri moraju otkriti kako potaknuti zaposlenike da ostanu šro dulje na poslu, da bolje obavljaju svoje zadatke, da žele raditi svoj posao a ne da ga odrađuju samo zato što moraju. Potrebno je potaknuti entuzijazam, navesti ljude da se žele razvijati i da pridonose promjenama. Danas voditelji često zanemaruju potrebe zaposlenika samo kako bi došli do vlastitih ciljeva, te im pri tom putu nije bitno kako se posao odrađuje već se koncentriraju smao na konačan rezultat, koji tada često bude puno slabiji od mogućeg, upravo zbog nedostatka motivacije i loših odnosa. Najlakši način je okružiti se s ljudima koji takav način rada, motivirajući i entuzijastičan nose sa sobom, ali prava je moć svakog voditelja kako ljude koji su izgubili ili nisu ni imali te odlike upravo potaknuti na isto. Kamp (2000:166) navodi kako su najbitniji motivacijski čimbenici upravo poštovanje, priznanje, odgovornost i opuštenost ili zabava. Zaposlenici moraju znati da ih se poštuje. Njihov rad nije samo posao koji može bilo tko odraditi te se ne bi trebalo tako prema

njima odnositi. Na svakog zaposlenika standardi rada se moraju jednako odnositi. Poštovanje mora biti u oba smjera, bilo od voditelja i nadređenih prema podređenima, bilo od podređenih prema gore. Voditelji moraju poštivati različitosti među zaposlenicima te pokazati zahvalnost svačijem doprinosu. Kamp (2000: 169) navodi kako je u veći poduzeća primjetila da se zaposlenici osjećaju podcijenjeno od strane menadžmenta. Pod to spadaju prigovaranja, nezahvalnost od strane rukovodećih, izostanak pohvala, davanje previše pažnje određenim ljudima dok se ostatak osjeća zanemareno. Sve su to primjeri koji postoje u gotovo svakoj organizaciji te ih je potrebno što prije uočiti i razvijati načine kako ih što prije ukloniti. Svaki zaposlenik želi dobiti priznanje za svoj dio posla koji odrađuje. Čak i ako se to odnosi na manje poslove ili zadatke. Priznanje se može odrediti davanjem nagrada za trud ili za najbolje odrađen zadatak ili svakodnevnim ponašanjem. Ljudi cijene zahvalnost, bilo s viših pozicija ili nižih. Iste se mogu provoditi na razinama svake organizacije ili u individualnim odjelima. Povećanjem odgovornosti, zaposleniku se daje osjećaj da dobro odrađuje svoj posao te da ga se smatra adekvatnim za neke više zadatke. Sa tim povećanjem, nije dobro samo dodijeliti više posla, već je potrebno usmjeriti ljude da se više razvijaju i da se osjećaju bitnima. Kod svake uredske ili bilo kakve otvorene organizacije, posao ne bi trebao biti samo dosadna odrada zadataka pri čemu zaposlenici gube doticaj sa stvarnim svijetom te što prije žele završiti radno vrijeme i otići svojim kućama već je potrebno stvoriti opuštenu atmosferu i na neki način se i zabaviti prilikom izvođenja zadataka kad je to moguće. Takav način obično ne odvraća pažnju od posla već stvara atmosferu koju zaposlenici vole i lakše odrađuju posao. Timovi se često susreću sa obveznim događanjima izvan firme, na koja neki zaposlenici ne gledaju s naklonošću, upravo zato što svoje slobodno vrijeme žele provesti van radnih jedinica i suradnika. Kod takvih situacija, trebalo bi iskoristiti dio radnog vremena za grupno opuštanje, ili dogovarati kraća okupljanja za vrijeme kad to svima odgovara a ne kada su nametnuta.

Kod svakog zaposlenika, motivacijski obrasci su drugačiji, te voditelji moraju odabrati ispravne modele za svakog pojedinca, a ne nametati na sve zaposlenike jednake modele koji će dovesti upravo do nezadovoljstva a ne poboljšanja i motivacije. Slušanje, pažnja i razumijevanje potiču sudionike orgnizacije da se lakše otvore te zajedno sa voditeljima pronađu najkorisniji put prema vlastitom razvoju i željom za poslom. Razine i vrste motivacije često se mijenjaju ovisno o okolnostima, pa prema tome autorica (Kamp 2000: 174) i (Buble 2010:145) navode Malowljevu piramidu potreba kao prikaz primarnih potreba svakog čovjeka.

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: proeduca.net, 2020.

Navedene su fiziološke potrebe, sigurnosne potrebe, društvene potrebe, poštovanje i samoostvarivanje ili potrebe za samoaktualizacijom. Fiziološke potrebe poput hrane ili zaklona svrstane su u primjerno biološke potrebe zajedno sa sigurnosnima, kao što su zaštita od opasnosti, radno mjesto, psihološka sigurnost, dok su ostale tri potrebe više psihološki određene, kao što su potrebe za prijateljstvom, odnosi s ljudima. Na vrhu piramide nalazi se samoostvarenje, odnosno vlastiti stvaralački rad, želja za napretkom i ostvarivanje vlastitog potencijala i ciljeva. Svaka osoba, bilo zaposlenik ili ne, želi ostvariti svoje životne ciljeve i raditi na sebi. U radu menadžera sa zaposlenicima, potoje dugoročna i kratkoročna motivacija. Kod kratkoročne motivacije postižu se rezultati u kraćem roku, posebno kod kriznog menadžmenta. Privremeno se traži motivacija samo kod odrade naknadnog posla ili kod točno određenih zadataka, dok kod dugoročne motivacije, provode se modeli za održavanje stalnog entuzijazma kako bi tvrtka imala veću stabilnost a svi sudionici organizacije bolje rezultate. „ Bitna je interpersonalna vještina uspješnih menadžera poticanje i omogućavanje izražavanja osobnih mišljenja i višenja suradnika. Stvaranjem sigurne okoline i kulture dijaloga, slobodne komunikacije, uz vješto ohrabrivanje i

poticanje, menadžeri mogu dobiti informacije i resurse koji su za organizaciju inače izgubljeni.“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić 2008: 56). Davanjem pozitivnih povratnih informacija, zaposlenici mogu lakše odrađivati zadatke ili se nositi sa mogućim neuspjehom. Dobar odnos i suradnja svih sudionika organizacije ključni su za odradu svih izazova koje nosi poslovni svijet.

## 7. ZAKLJUČAK

Menadžment je upravljanje i rad s ljudima. Pri tom radu potrebno je usavršiti i naučiti mnoge vještine kako bi na ispravan i najkompetentniji način došli do zadanih ili željenih ciljeva, bilo osobnih bilo organizacijskih. Svaka organizacija, tvrtka, poduzeće ima postavljenu hijerarhiju zaposlenika pri kojoj je svaki sektor zaslužan za određen dio posla. Menadžeri se u današnje vrijeme susreću sa brojnim zadacima, čak i nekima koji nisu u njihovom opisu posla.

Menadžeri bi trebali imati širok pogled i plan za cijelokupnu sliku poduzeća, tj. da misle strateški. Potrebno je dobro analizirati i dijagnosticirati probleme te ih svrstati u ispravne kategorije. Kako bi poduzeća imala najviše koristi potrebno je oblikovati rješenje poslovnih problema na najbolji mogući način, a tu spadaju vještine oblikovanja. Njima menadžeri zaokružuju sliku potreba, te uz ostale navedene vještine pridonose temeljnih pitanjima i potražnjama određene tvrtke ili poduzeća. Nakon dobro postavljenih planova, potrebno je organizirati rad kako bi se došlo da unaprijed određenih ciljeva. Tu do izraza dolaze vještine organiziranja. Sama organizacijska struktura nije u jednom procesu uvijek ista, ona se mijenja te menadžeri moraju biti spremni određivati različite grupe te ih regrupirati prema potrebama. u današnje vrijeme, nije dovoljno prema svima se odnositi jednako, već je dokazano da voditelji moraju imat i poseban pristup podređenima. Različitosti mogu biti definirane dobi, spolom, vjerom, nacionalnošću ali i karakterom. Nisu svi ljudi jednaki pa samim time nebi trebali imati ni jednak način ophođenja. Upravljanje različitostima, uz dobre prikaze, donosi i sukobe zbog istih. Do problema dolazi kada se ne razumiju ili ne toleriraju različita mišljenja, kompetencije ljudi te se ne cijeni svaka vještina. Ujedno, okolina organizacije je bitna za obavljanje zadataka. Na internu okolinu može se djelovati menadžmentom i ona je unutar poduzeća. U njoj je rad poduzeća, organizacijska struktura i resursi. Eksternu okolinu čine osnovice koje su van poduzeća i na njih menadžment nema utjecaj. Menadžeri trebaju dobro poznavati okolinu poduzeća kako bi mogli utjecati na uspjeh poduzeća, otkriti faktore za ostvarivanje ciljeva, povezati prilike i prijetnje sa jačinom i slabostima, utvrditi pozitivne i negativne sposobnosti.

Kako bi došlo do što boljih rezultata, bitno je povećati efikasnost organizacije. Većinom je tu skupina aktivnosti koje su se usmjerile na prikupljanje podataka kako bi se izvršila ispravna analiza. Kao najbitnije vještine u odnosu menadžera, podređenih i rada same organizacije, navodim vještinu komunikacije. Bez komunikacije nije moguće ovaiti gotovo ni jedan posao ili zadatak.

Komunicirati se može na različite načine te je bitno da se usvoje dobre komunikacijske vještine jer su važne za svaki napredak. Ako nedostaje komunikacije, nedostajati će i željenih rezultat ili oni neće biti ciljano dobiveni. Informacije se moraju prenositi na jasan način u određenom obliku. Komunikacija se može odvijati u pismenom ili usmenom obliku dok je u današnje vrijeme prisutna i elektronička komunikacija, koja omogućava razvijanje i prijenos informacija elektroničkim pute, preko telefona, slanja elektronske pošte, videopoziva... Da bi organizacija bila uspješna, menadžeri se moraju potruditi što vještije komunicirati sa zaposlenicima. Potrebno im je davati jasne upute, sudjelovati u proučavanju planova, odgovarati na pitanja i biti dostupni za moguće nejasnoće i probleme. Ispravnim komuniciranjem mogu se izbjeći nepotrebni sukobi među zaposlenicima. Uz komunikaciju, pristup zaposlenicima je bitan faktor u organizacijama. Dobar menadžer mora utjecati na zaposlenike te ih mora učiniti vještijima i kompetentnijima. Razvoj podređenih bitan je da bi olakšao posao menadžera, on može prenijeti dio posla na njih, prenijeti odgovornost i dati kontrolu. Voditelji moraju biti upoznati sa procesima vođenja organiziranja, usklađivanja vremena, vođenjem procesa kroz faze i određeni vremenski period. U tom procesu, potrebno je jasno postaviti zadatke, odnosno što treba i tko ih treba obaviti. Nakon postavljanja zadataka dolazi do analize poduzeća odnosno trenutnog stanja poduzeća. Nakon toga se određuju sredstva za rješavanje problema ili donošenja odluka. To su bitne značajke kod vođenja timova koje svaki voditelj mora usvojiti i prenijeti na svoje podređene. Prepoznavanje ne rada tj. kada određeni članovi timova ne pridonose na ispravan način efikasnosti tima, na primjer, kada je jedan posao iste razine podijeljen na više zaposlenika isti ne odrađuju svi već se samo pripisuju krajnjem rezultatu iako nisu ni na koj način pomogli. Ravnoteža je ta koja se traži u navedenim primjerima, pa bi se za dobar grupni ili timski rad potrebno da svi sudionici jednako ulažu truda i vremena da bi došli zajedno do nekog cilja. Iako je rad u timovima ponekad težak, nlakše je podijeliti poslove te je to brži način za obavljanje zadataka. Iako su u timovima već unaprijed odabrani članovi, veliku igru u odabiru kandidata imaju ljudski resursi. Pri tome njihovi menadžeri pokazuju stržna znanja prepoznavanja ljudskih vještina, kompetencija, oni intervjuiraju kandidate te testiraju njihove mogućnosti. Velika odgovornost je naći zadovoljavajućeg kandidata za određen posao, iako se i na točno odabranim osobama može dodatno raditi, usavršavati ih i raditi na njihovom razvoju ili ih naknadno podučavati. Da bi organizacije poslovale na najbolji mogući način, ljudima treba više motivacijskih čimbenika, osim novca za kojeg se misli da je najveći motivator. Zaposlenike se mora potaknuti da sami dođu do unutarnje motivacije i želje za akcijom. Svaka



organizacija ima zaposlene voditelje koji moraju pomoći oko sklada u poslovanju i dobrim odnosima unutar jedinica. Kod svakog zaposlenika, motivacijski obrasci su drugačiji, te voditelji moraju odabrati ispravne modele za svakog pojedinca. Dobro planiranje, prognoziranje, predviđanje, organizacija, i motivacija najbitniji su čimbenici i menadžerske vještine za svakog uspješnog voditelja. Ljudi imaju moć prijenosa informacija i znanja jedni na druge, te je pri tom putu potrebno na ispravan način omogućiti najbolju moguću okolinu i uvjete za dostizanje zajedničkih ciljeva. Uz ispravno vodstvo, svaka organizacija može biti uspješna.

## LITERATURA

### Autorske knjige:

1. Bebek, Borna. 2005. Integrativno vodstvo Leadership. Zagreb: Sinergija
2. Buble, Marin. 2010. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija
3. Bahtijarević-Šiber, Fikreta, Sikavica, Pere., Pološki Vokić, Nina.: 2008. Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga
4. Hauc, Anton. 2007. Projektni menadžment & projektno poslovanje. Zagreb: MEP Consult
5. Kamp, Di. 2000. Menadžer 21. stoljeća. Zagreb: MEP Consult

### Internetski izvori:

1. Hrčak.srce.hr *Jasnoća znanstvenog izražavanja: Preduvjet za komunikaciju između znanosti i javnosti* dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/23346> (pristupljeno 21.8.2020.)
2. Hrčak.srce.hr *Komunikacija u procesu menadžmenta* dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/76463> (pristupljeno 1.9.2020.)
3. Hrčak.srce.hr *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima* dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/16299> (pristupljeno 4.9.2020.)
4. Hrčak.srce.hr *Menadžment ljudskih resursa* dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/76454> (pristupljeno 2.9.2020.)
5. Hrčak.srce.hr *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta* dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/127791> (pristupljeno 4.9.2020.)
6. *Komunikacijske vještine* , 2020. URL: <https://budisvoj.eu/blog/komunikacijske-vjestine/> (pristupljeno 4.9.2020.)
7. *What is leadership*, 2020. URL: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> (pristupljeno 28.8..2020.)

8. *What are the characteristics of a good leader, 2020.* URL:  
<https://www.ccl.org/blog/characteristics-good-leader/> (pristupljeno 5.9.2020.)

## **Prilozi:**

Popis slika:

1. Slika 1.: Maslowljeva piramida, 2020. URL: <http://proeduca.net/zbog-cega-su-psiholoske-i-filozofske-teorije-kljucne-za-razumijevanje-osnova-marketinga/>