

# Odgovornost i vještine menadžera

---

Šojat, Nina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:113687>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Nina Šojat**

# **ODGOVORNOSTI I VJEŠTINE MENADŽERA**

Završni rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Nina Šojat**

## **ODGOVORNOSTI I VJEŠTINE MENADŽERA**

Završni rad

**JMBAG:** 0303082035, izvanredan student

**Studijski smjer:** Turizam

**Predmet:** Menadžment

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Kolegij:** Menadžment

**Mentor:** Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana NINA ŠOJAT, kandidatkinja za prvostupnicu ekonomije/poslovne ekonomije, smjera turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 04.09.2022. godine



## **IZJAVA**

### **o korištenju autorskog djela**

Ja, NINA ŠOJAT dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom ODGOVORNOSTI I VJEŠTINE MENADŽERA koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 04.09.2022.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PRIKAZ MENADŽMENTA I MENADŽERA .....	3
2.2. Pojam menadžmenta .....	3
2.3. Vrste menadžmenta.....	3
2.4. Osnovne odrednice menadžmenta kao poslovne funkcije .....	4
2.5. Menadžer kao rukovoditelj poduzeća .....	7
3. MENADŽERSKE VJEŠTINE.....	9
3.1. Kategorije menadžerskih vještina .....	9
3.2. Osobne vještine .....	11
3.3. Interpersonalne vještine.....	12
3.4. Komunikacijske vještine.....	13
3.5. Grupne vještine.....	14
4. MENADŽERSKE ODGOVORNOSTI .....	15
4.1. Uloga menadžera u poslovnom uspjehu poduzeća .....	15
4.2. Segmenti odgovornog ponašanja menadžera .....	17
4.3. Vrste menadžerskih odgovornosti.....	18
4.4. Odrednice odgovornosti u menadžerskoj funkciji .....	18
4.5. Dominantne osobine u primjeni menadžerske odgovornosti .....	21
4.6. Menadžerske osobine.....	25
5. POSLOVNI SLUČAJ – PLAVA LAGUNA D.D.....	27
5.1. Plava Laguna d.d. – poslovni profil poduzeća .....	27
5.2. Primjena menadžerskih vještina u Plavoj Laguni.....	29
5.3. Primjeri primjene menadžerskih vještina u poduzeću Plava Laguna d.d. ....	32
6. ZAKLJUČAK .....	35
LITERATURA .....	37
POPIS SLIKA .....	39
POPIS TABLICA.....	40
SAŽETAK .....	41
SUMMARY .....	42

## 1. UVOD

Funkcija upravljanja u poduzeću podrazumijeva primjenu procesa, metoda, vještina, znanja i iskustva za postizanje specifičnih ciljeva poduzeća prema kriterijima prihvatljivosti njegova poslovanja u okviru dogovorenih parametara.

Danas je vrijeme svakog menadžera fragmentirano. Često se može čuti menadžere kako kažu da nikad nemaju dovoljno vremena obaviti sve one stvari koje treba učiniti. U posljednjim godinama 20. stoljeća potražnja za vremenom od strane onih na vodećim ulogama porasla je, dok je broj sati u danu ostao konstantan. Duže radno vrijeme bila je jedna od reakcija na takvu potražnju, ali menadžeri su brzo otkrili da je neke obveze gotovo nemoguće odraditi u postavljenim rokovima.

U implementaciji svojih osobina u procesu poslovanja menadžeri se često natječu, a prisutne su i brojne napetosti u odvijanju menadžerskih aktivnosti kod velikih odgovornosti. Menadžeri očito ne mogu zadovoljiti sve jer zaposlenici žele više vremena za obavljanje svog posla; kupci žele proizvode i usluge isporučene brzo i na visokoj razini kvalitete. Nadređeni žele više novca da potroše na opremu, obuku i razvoj proizvoda; dioničari žele maksimizirati povrat ulaganja. Menadžer uhvaćen u sredini ne može svakome pružiti ono što najviše želi; odluke se često temelje na hitnosti potrebe odnosno postavljenim rokovima.

Cilj ovog rada jest prikazati ulogu menadžera u poslovanju poduzeća primjenom njegovih vještina i prihvaćanja odgovornosti za poslovne odluke koje su nužne zbog učinkovitosti poslovanja. Svrha rada jest ukazati na primjenu onih menadžerskih vještina koje će optimalno utjecati na poslovni uspjeh poduzeća, ali i značaj odgovornosti menadžera za uspjeh poduzeća.

Struktura rada podijeljena je na šest poglavlja. U uvodu je prikazana uvodna riječ, cilj i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje odrednice menadžmenta kao funkcije upravljanja u poduzeću i ulogu menadžera u upravljanju poduzećem. U trećem poglavlju opisat će se menadžerske vještine, a u četvrtom menadžerske odgovornosti za donesene i provedene odluke u poduzeću. Nakon

toga, u petoj cjelini, opisana je primjena menadžerskih vještina u poduzeću Plava laguna d.d. U zaključku će se iznijeti sumirane misli autorice o istraženom temi.

U izradi rada korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, metoda generalizacije i metoda poslovnog slučaja. Prilikom predstavljanja poduzeća Plava laguna d.d. korišteni su sekundarni podaci koji su trenutno važeći i odnose se na stanje tekuće godine, ali i neki iz 2016., a dostupni su na njihovim i drugim mrežnim stranicama. Sve je to potkrijepljeno podacima dobivenima tijekom razgovora sa gospođom Petrom Ritoša, front office managerom u Plavoj Laguni d.d..



## 2. PRIKAZ MENADŽMENTA I MENADŽERA

Radna mjesta ovise o snazi onih na rukovodećim pozicijama. Osim usmjeravanja zaposlenika, menadžeri moraju komunicirati i sa svojim nadređenima kako bi osigurali da tim ispunjava ciljeve i unapređuje misiju tvrtke. Iako se dužnosti menadžera razlikuju ovisno o njihovoj djelatnosti i radnom mjestu, većina ih ima iste ili slične odgovornosti o kojima će biti više riječi u nastavku. U ovom će se poglavlju prikazati značaj menadžmenta kao poslovne funkcije i značaj menadžera kao rukovoditelja poduzeća.

### 2.1. Pojam menadžmenta

Definicija menadžmenta ovisi o tome s kojeg gledišta pojam promatramo, odnosno govorimo li o procesu, nositeljima određenih funkcija, vještini, znanstvenoj disciplini ili profesiji. (Buble, 2006. str. 1-2)

„Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ (Kreitner, 1989, prema Buble, 2006., str.3)

### 2.2. Vrste menadžmenta

Iako se svi menadžeri služe raznim vještinama kako bi svoj posao obavili što efikasnije poznato je da se menadžerski poslovi razlikuju ovisno opsegu njihovog posla odnosno područjima rada te pozicijama i razinama organizacijske hijerarhije. Tako prema Bubleu (2006.) razlikujemo slijedeće tipove menadžmenta:

1. *S aspekta hijerarhijskih razina (vertikalna diferencijacija menadžera)*

a. „Top menadžment – čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini koji su odgovorni za poduzeće kao cjelinu. Njihova se odgovornost ogleda u postavljanju ciljeva, definiranju strategija potrebnih za ostvarenje ciljeva, detekciji promjena u eksternoj okolini, donošenju odluka na razini poduzeća kao cjeline.

b. Srednji menadžment – čine menadžeri na srednjoj hijerarhijskoj razini poduzeća koji su odgovorni za radne jedinice i glavne odjele u poduzeću. To su najčešće rukovoditelji poslovnih jedinica koji su odgovorni za implementaciju poslovne strategije koju je donio vrhovni menadžment.

c. Niži menadžment – menadžeri na prvoj, najnižoj hijerarhijskoj razini poduzeća koji su odgovorni za proizvodnju usluga i dobara na dnevnoj razini. Njihova je zadaća motiviranje zaposlenih te efikasno poslovanje odnosno proizvodnja“ (Buble, 2006., str. 9)

## 2. S aspekta djelokruga odgovornosti (horizontalna diferencijacija menadžera)

a. „Funkcijski menadžeri – odgovorni su za odjele koji provode pojedine funkcijske zadatke kao npr. nabava, prodaja, financije, ljudski resursi itd.

b. Linijski menadžeri – odgovorni su za odjele koji direktno provode osnovne zadatke poduzeća.

c. Generalni menadžeri – odgovorni za grupu odjela – sektor koji obavlja različite funkcije.

d. Projektni menadžeri – koordiniraju rad osoba iz više odjela koji su uključeni u određeni projekt“. (Buble, 2006., str. 11)

### **2.3. Osnovne odrednice menadžmenta kao poslovne funkcije**

Menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se postigli zadani ciljevi vezani uz projekt. U tom kontekstu kao upravljačka funkcija on obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekata te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara (Omazić i Baljkas, 2005.).

Menadžment posjeduje važne karakteristike koje ga diferenciraju od drugih redovnih poslovnih aktivnosti. Stoga se kao najvažnija obilježja menadžmenta mogu determinirati sljedeća obilježja (Kerzner, 2006.):

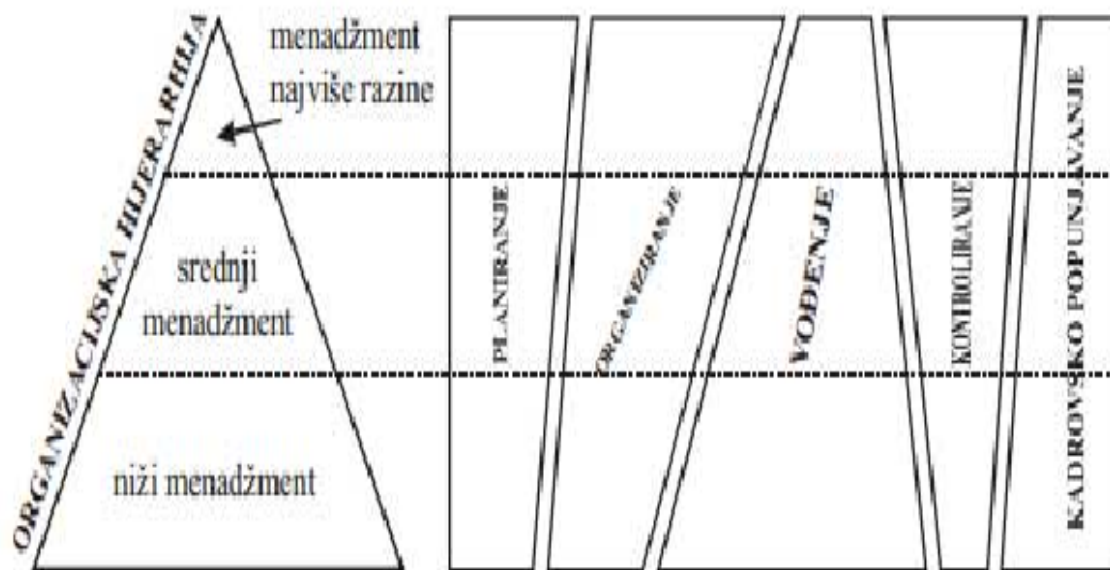
- Orijentacija na ciljeve: Upravljanje je usredotočeno je na postizanje specifičnih ciljeva poduzeća uz zadovoljstvo kupaca. Orijentiran je na rezultate.
- Orijentacija na promjene: Upravljanje je sredstvo za planiranje i organizirano upravljanje promjenama. Usvaja fleksibilnost u obavljanju poslova u rizičnom okruženju.
- Jedinstveni centar odgovornosti: Uloga menadžera je ključna u svim poslovnim aktivnostima. On je voditelj svih poslovnih projekata, on motivira članove tima i odgovoran je za poslovne ishode..
- Timski menadžment: Upravljanje se sastoji od multidisciplinarnog projektnog tima sa širokim rasponom vještina i iskustva. Svaki član je odgovoran za uspješnost tima ali i cijelog projekta.
- Funkcionalna koordinacija: Upravljanje zahtijeva koordinaciju duž funkcionalnih linija. Tijek rada je okomit i vodoravan u matričnoj organizacijskoj strukturi.
- Planiranje i kontrola: Upravljanje zahtijeva integrirane sustave planiranja i kontrole za stalno poboljšanje.
- Ograničenja: Upravljanjem se pri radu s ograničenim resursima postižu bolji rezultati. Ta ograničenja mogu biti u vremenu, troškovima, kvaliteti i dr.

Stavovi o definiciji i opsegu upravljanja uključuju nekoliko definicija značajnih autora menadžmenta:

- Henri Fayol je u definiciji menadžmenta izjavio da "upravljati znači predviđati i planirati, organizirati, zapovijedati, koordinirati i kontrolirati" (Wehrich i Koontz, 2001., str.12-13).
- "Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve" (Wehrich i Koontz, 1998., str. 4).

Menadžer mora razumjeti nekoliko jednostavnih ideja kako bi primijenio pet osnovnih funkcija menadžmenta (prikazane na slici br.1):

**Slika 1.** Temeljne funkcije menadžmenta



**Izvor:** Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str.15

Ovi su koncepti ključni kako bi se osiguralo da se njihov tim okupi kako bi postigao poslovne ciljeve, a uključuju (Sikavica i sur., 2008., str.15):

- „Kontrolu: Zaposlenici organizacije moraju razumjeti ciljeve kojima teže, kao i mjerenje koje će se koristiti za utvrđivanje jesu li bili uspješni. Menadžer mora imati kontrolu nad onim što članovi rade, kako to rade i kako mjeriti njihov napredak. Kontrola nad tim čimbenicima pomaže menadžeru da postigne uspjeh.

- Planiranje: Najbolji menadžeri znaju da je planiranje ključno prije provedbe bilo koje strategije, ali je također i stalna aktivnost. Planiranje ne završava kada provedba počne. Umjesto toga, menadžment mora biti spreman odgovoriti na pitanja tko, što, kada i gdje tim radi na provedbi misije organizacije. Planiranje treba uključivati odabir ciljeva kao i njihovu provedbu.

- Ljudske resurse: Menadžeri moraju osigurati da imaju prave ljude za posao, ali također moraju obratiti pozornost na pitanja kao što je organiziranje politike radnog mjesta. Tvrtka mora zadržati najbolje talente pružajući poticaje kao što su beneficije, plaćeno slobodno vrijeme i temeljit program obuke.

- Organiziranje: Organiziranje je funkcija upravljanja koja uključuje razvoj organizacijske strukture i raspodjelu ljudskih resursa kako bi se osiguralo postizanje ciljeva. Struktura organizacije je okvir unutar kojeg se koordinira napor. Struktura je obično predstavljena organizacijskom shemom, koja daje grafički prikaz zapovjednog lanca unutar organizacije. Odluke donesene o strukturi organizacije općenito se nazivaju odlukama o organizacijskom dizajnu.

- Vođenje: Vođenje uključuje društvene i neformalne izvore utjecaja koje koristite da biste potaknuli druge na akciju. Ako su menadžeri učinkoviti vođe, njihovi će podređeni biti oduševljeni ulaganjem napora za postizanje organizacijskih ciljeva“.

Menadžment predstavlja i upravljanje zadacima za postizanje cilja. Takve upravljačke aktivnosti uključuju postavljanje strategije organizacije i koordinaciju napora osoblja za postizanje ovih ciljeva primjenom raspoloživih resursa. Menadžment se također može odnositi na strukturu radnog staža članova osoblja unutar organizacije. Da bi menadžer bio učinkovit, morat će razviti niz vještina te imati opsežno znanje o ciljevima tvrtke i usmjeravanju zaposlenika prema ostvarenju tih ciljeva.

#### **2.4. Menadžer kao rukovoditelj poduzeća**

Sam pojam menadžera je vrlo širok obzirom da se odnosi na menadžere poduzeća različitih veličina, od malog poduzeća pa do multinacionalnih korporacija, raznih neprofitnih i vjerskih organizacija, trgovačkih udruženja i slično. No, možemo reći da je „menadžer osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta, on planira, donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, financijske i informacijske resurse“. (Buble, 2006., str.6)

Za menadžera možemo reći da je komunikacijska linija, odnosno veza, između izvršnog tima i zaposlenika koji zajedno rade na izvođenju projekata i ostvarenju svojih ciljeva.

Prema Thompsonu (2008.) i Northouseu (2010.) menadžer obavlja sljedeće poslovne aktivnosti:

- Djeluje kao posrednik između višeg menadžmenta i njihovih zaposlenika. Menadžer je odgovoran za komuniciranje ciljeva izvršnog tima i objavu odgovornosti svakog zaposlenika u svom odjelu. Menadžeri sudjeluju na sastancima s izvršnim timom i postavljaju pitanja u vezi s jasnoćom ciljeva organizacije. Oni također pomažu u razmišljanju o budućim ciljevima koji će koristiti klijentima i zaposlenicima organizacije. Menadžer mora biti pažljiv i proaktivan kako bi bio uspješan u ovoj ulozi i pomagao zaposlenicima pod njim u obavljanju organizacijskih zadataka.

- Djeluje kao posrednik između kupaca i organizacije. Menadžeri također služe klijentima koji primaju rad predstavljen od strane organizacije, uključujući članove njihovog odjela. Kupci daju svoje povratne informacije o tome je li kvaliteta proizvoda koji primaju u skladu s njihovim standardima. Menadžeri također rade sa svojim zaposlenicima kako bi izvršili prilagodbe na temelju povratnih informacija kupaca te kako bi na vrijeme završili složene projekte.

- Menadžeri pomažu zaposlenicima kada rade na određenim zadacima i mogu biti motivator i sustav podrške zaposlenicima u vrijeme nevolja. Menadžeri provode većinu svog vremena obučavajući nove zaposlenike kako bi im pomogli da se priviknu na nove pozicije u organizaciji.

Menadžeri ocjenjuju učinak svakog zaposlenika pojedinačno. To se obično događa na godišnjoj razini, ali može se dogoditi i kvartalno ili svakih šest mjeseci. U slučaju loših ocjena pronalaze se načini za poboljšanje. Ovo je izvrsna prilika da se oni povežu sa svakim zaposlenikom i učine da se osjećaju kao da su vrijedan dio uspjeha organizacije.

### 3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Kao što već iz navedenoga moglo vidjeti menadžerski je posao vrlo kompleksan. U njemu su sadržane brojne aktivnosti. Da bi te aktivnosti bile uspješno odrađene menadžerima su potrebne određene vještine koje proizlaze iz dara, znanja, prakse i informiranosti (Buble, 2006., str.20).

#### 3.1. Kategorije menadžerskih vještina

Iako prema raznim teoretičarima postoje razne vrste menadžerskih vještina, da bi svoje funkcije uspješno odrađivali, menadžeri moraju posjedovati svaku od vještina u određenoj mjeri. Kako smo već naveli, razni teoretičari su predlagali razne podjele, no Buble (2010., str.3-6) govori „kako se sve vještine ipak mogu sažeti u dvije osnovne skupine, a to su osnovne i posebne menadžerske vještine. On kaže kako spajanjem i isprepletanjem navedenih vještina dolazi do stvaranja mnogobrojnih pojedinačnih vještina koje su vrlo bitne za menadžerov uspjeh“.

U poslovanju se često postavlja pitanje postoje li vještine koje su zajedničke svim menadžerima bez obzira na tip organizacije i organizacijsku razinu. Prema Weihrichu i Koontzu (1994., str.6) „efektivni menadžer mora imati četiri **osnovne** vještine i to:

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

Kad govorimo o „*konceptualnim vještinama*“ mislimo na menadžerovu sposobnost planiranja, promišljanja i procesuiranja dostupnih informacija. To znači da menadžer mora poduzeće gledati kao cjelinu, kao dio djelatnosti ali i cijele socijalne okoline. Osim toga konceptualne vještine omogućuju menadžerima razumijevanje pojedinih situacijskih elemenata te njihovih međusobnih odnosa, a sve s ciljem lakšeg donošenja odluka. Ove su vještine potrebne na svim menadžerskim razinama, a posebno vrhovnom menadžmentu koji mora razmišljati i donositi odluke na globalnoj razini.

*Vještine rada s ljudima ili interpersonalne vještine* označavaju menadžerovu sposobnost rada u timu, rad s drugima i pomoću drugih. Pravi menadžer potiče svoje podređene da se izraze i potiče njihovu uključenost i sudjelovanje.

*Tehničke vještine* uključuju znanja, tehnike i alate potrebne za izvršavanje specifičnih zadataka. Tako npr. vrhovni menadžment mora dobro poznavati organizacijske procese u poduzeću, srednji menadžment mora imati znanje potrebno za njihovo područje rada, marketing, prodaja, financije..., a isto vrijedi za najniže, operative razine.

*Vještine oblikovanja* se odnose na sposobnost menadžera da pronalazi rješenja od kojih će poduzeća imati najveću korist. To znači da dobar menadžer osim što mora detektirati problem, treba taj problem sagledati sa svih aspekata te pronaći najbolje rješenje, odnosno rješenje od kojeg poduzeće ima najveću korist“ (Wehrich i Koontz, 1994., str.6).

Sukladno funkcijama menadžmenta **posebne** menadžerske vještine dijele se u „pet osnovnih funkcija:

1. Vještine planiranja
2. Vještine organiziranja
3. Vještine upravljanja ljudskim potencijalima
4. Vještine vođenja
5. Vještine kontroliranja“. (Buble, 2010., str.6)

Kad govorimo o *vještinama planiranja* one obuhvaćaju dijagnosticiranje poslovnog položaja poduzeća, smjer djelovanja, određivanje ciljeva i strategija potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Planiranje pomaže da se smanji jaz između trenutnog položaja poduzeća i onoga gdje želi biti u budućnosti.

*Vještine organiziranja* su nastavak planiranja jer nakon postavljenih ciljeva, odabranih resursa i strategija potrebno je odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu i sustav upravljanja.



*Vještine upravljanja ljudskim potencijalima* se mogu sažeti u dodjeljivanje uloga osobama koje će najbolje obaviti postavljene zadatke. Te se osobe mogu odabrati među već postojećim kadrom, regrutiranjem novog kadra, selekcijom, osposobljavanjem i usavršavanjem.

*Vještine vođenja* se odnose na fazu u kojoj je potrebno sve elemente procesa rada usmjeriti prema ostvarenju postavljenih ciljeva. Da bi menadžeri bili uspješni u vođenju ljudi potrebno je da znaju upravljati promjenama, konfliktima, vremenom, da znaju delegirati, pregovarati, motivirati te formirati učinkovite timove.

*Vještine kontroliranja* služe menadžerima da prate izvršenje zadataka i rezultata koji se postižu. Kontrolom se mjeri izvršenje postavljenih ciljeva i poduzimaju korektivne mjere za njihovo ostvarenje.

Prema Sikavici i sur. (2008., str.1) menadžerske su vještine one vještine koje mora posjedovati svaki menadžer da bi imao uspjeha u obavljanju svog posla, a kao najvažnije izdvajaju: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine.

### **3.2. Osobne vještine**

Od osobnih vještina posebno će biti izdvojene vještine ophođenja s ljudima, konceptualne i tehničke vještine, vještine upravljanja vremenom i umijeće delegiranja (Sikavica i sur., 2008., str.3).

Pod *znanjima i vještinama u ophođenju s ljudima* podrazumijevaju se „različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnog radnog ozračja“ (Sikavica i sur., 2008., str.5). Ova se znanja i vještine ne mogu naučiti već ovise o osobnosti pojedinca. Ni najспособniji menadžeri, bez obzira posjeduju li izuzetna tehnička znanja i vještine, neće biti uspješni ukoliko ne znaju „raditi s ljudima“.

Pod *konceptualnim znanjima i vještinama* podrazumijevamo „sposobnost shvaćanja apstraktnih ili općih ideja i njihovu primjenu u nekoj specifičnoj situaciji“. Ta znanja i

vještine „pomažu menadžerima da razriješe i najsloženije poslovne situacije u kojima se mogu naći. Ujedno im omogućuju da razumiju odnose organizacije i okoline te međusobne odnose pojedinih dijelova organizacije“ (Sikavica i sur., 2008., str.4).

Pod *tehničkih znanjima i vještinama* podrazumijeva se „sposobnost primjene potrebnih znanja tj. znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja, metoda i tehnika u obavljanju poslova. Pritom se misli na tehnička, ekonomska, pravna, sociološka, medicinska ili neka druga znanja i vještine koje se stječu određenom vrstom obrazovanja“ (Sikavica i sur., 2008., str.4).

*Upravljanje vremenom* je jedna od najvažnijih odlika koju moraju posjedovati menadžeri. O dobroj organizaciji vremena ovisi i njihov kao i uspjeh njihovih suradnika. „Vrijeme je rijedak, ograničen i nepovratan resurs te ga se upravo zato mora znati iskoristiti i njime dobro upravljati. Vrijeme se ne može povećati, ono je ograničeno i prolazno“ (Sikavica i sur., 2008., str.7).

Umijeće *delegiranja* podrazumijeva sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta. Kako organizacija raste, rastu i njeni problemi, a na vrhu je samo jedna osoba koja ne može sve sama odraditi. Stoga je nužno da dio svojih poslova, ovlasti i odgovornosti delegira na svoje suradnike (Sikavica i sur., 2008., str.26).

### **3.3. Interpersonalne vještine**

Interpersonalne vještine se odnose na razvijanje dobrih odnosa sa suradnicima, tj. zaposlenima. To su „vještine koje pojedincima omogućuju harmoničan, skladan i uspješan rad s ljudima, odnosno vještine uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima“ (Sikavica i sur. 2008., str.50-52). U tablici br. 1: Struktura interpersonalnih vještina prikazane su i pojašnjene najpoželjnije interpersonalne vještine.

Tabela 1. Struktura interpersonalnih vještina

Razvijanje dobrih odnosa	razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
	inspiriranje suradnika
	sposobnost izražavanja empatije
	poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
	davanje povratne informacije
Utjecanje na druge	osigurava obavljanje aktivnosti uz pomoć suradnika usmjeravanjem njihova ponašanja
Savjetovanje i obučavanje	usredotočuje se na akcije koje ljude osposobljavaju da daju potpunije i mnogo veće radne doprinose
Umreživanje	organiziran i kontinuiran proces stjecanja i njegovanja poznanstava i veza za koje se smatra da najdjelotvornije mogu pomoći u određenoj situaciji

Izvor: osobna izrada prema Sikavici i sur., Suvremeni menadžment, 2008., str.52

### 3.4. Komunikacijske vještine

„Komuniciranje je najvažnija aktivnost menadžera na svim razinama, pri čemu su posebno važne i zastupljene neposredne, osobne komunikacije (licem u lice). Komunikacijske se vještine odnose na sposobnost slanja i primanja informacija, misli, osjećaja i stavova“ (Sikavica i sur. 2008., str.93). Od komunikacijskih vještina izdvajaju se vještine interpersonalne komunikacije, vještine slušanja, vještine prezentiranja, vještine pregovaranja i neverbalne komunikacije.

Kad govorimo o vještinama interpersonalne komunikacije bitno je spomenuti *kooperativnu komunikaciju* koja predstavlja otvorenu komunikaciju radi pružanja potpore. „Riječ je o stilu komuniciranja kojim se točno prenosi poruku i usto ističe međusobno poštovanje i suradnja, potiču dobri odnosi i razumijevanje između osoba koje komuniciraju“ (Sikavica i sur. 2008., str.99).

*Vještina slušanja* „smatra se najvažnijom vještinom za uspostavljanje dobrih odnosa, međusobnog razumijevanja i unaprjeđivanja. Sve se više ističe da ukupan uspjeh organizacije ovisi o slušanju zaposlenika. Propust da se ne sluša zaposlenike smatra se jednim od glavnih razloga neuspjeha vođa“ (Sikavica i sur. 2008., str.102).

Dobro razvijena *vještina prezentacije* važna je za obavljanje svih menadžerskih poslova. Jedna od važnijih menadžerskih zadaća je „predstavljanje organizacije prema vani, držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije, prezentiranje ideja, poslovnih informacija, problema, projekata i planova“ (Sikavica i sur. 2008., str.109).

„*Pregovaranje* je proces u kojemu se dvije ili više osoba s različitim i sukobljenim interesima sučeljavaju kako bi sklopile posao. Unutar organizacije, s podređenima, sa suradnicima, s nadređenima i sa grupama, te izvan organizacije, sa dobavljačima, poslovnim partnerima i kupcima“ (Sikavica i sur. 2008., str.120).

### **3.5. Grupne vještine**

Pod grupnim se vještinama podrazumijevaju vještine upravljanja grupama, upravljanje sukobima i promjenama.

„Unatoč velikoj popularnosti *timova*, brojna istraživanja pokazuju da oni ne moraju uvijek biti uspješni te da imaju i neke nedostatke koje treba prevladati dobrim vodstvom“ (Sikavica i sur. 2008., str.149).

„*Sukob* je interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar i između socijalnih entiteta“. Menadžeri se gotovo svakodnevno susreću sa sukobima i moraju pronaći način uspješno ih riješiti. Ključna je zadaća današnjih, suvremenih menadžera, kreirati organizacijske klime i kulture u kojima se sukobima upravlja i podići svijest o tome koliko sukobi pridonose uspjehu organizacije (Sikavica i sur. 2008., str.188).

*Promjene* se događaju u svakoj organizaciji, a nositelj tih promjena je menadžment. „Najveća menadžerova briga je kako provesti učinkovite promjene. Te su promjene uvjetovane unutarnjim ali i vanjskim čimbenicima, čimbenicima okoline, potrebama kupaca, tehnološkim promjenama i vladinim mjerama. Za menadžera kažemo da je uspješan ako na vrijeme uoči potrebu za promjenom i uspješno provede te promjene“ (Sikavica i sur. 2008., str.216).

## 4. MENADŽERSKE ODGOVORNOSTI

U ovom poglavlju će biti riječi o prikazu menadžerskih osobina i odgovornosti.

Odgovornost se može definirati kao „obveza izvršenja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje. Svako radno mjesto u organizaciji, neovisno o razini na kojoj se nalazi ima određeni stupanj odgovornosti za realizaciju zadatka“ (Sikavica i Šiber, 2004., str.139).

### 4.1. Uloga menadžera u poslovnom uspjehu poduzeća

Menadžeri su odgovorni za sve različite procese upravljanja poslovnim aktivnostima u poduzeću, kao što su upravljanje rizicima, upravljanje zadacima, upravljanje resursima, između ostalog. Jednostavno rečeno, nadziru planiranje, izvođenje, praćenje i finalizaciju polovnog procesa. Međutim, većina menadžera dijeli zajedničke uloge i odgovornosti.

Neke od tradicionalnijih dužnosti menadžera uključuju sljedeće (Projectmanagement.com, 2021., pristupljeno 10.12.2021.):

- Upravljanje opsegom posla: Definiranje posla potrebnog za dovršetak poslovnih aktivnosti,
- Upravljanje zadacima: Planiranje zadataka i definiranje njihovih rezultata,
- Upravljanje resursima: Učinkovito korištenje ljudi, kapitala, materijala i svih drugih resursa,
- Upravljanje timom: Okupljanje i vođenje tima,
- Upravljanje rasporedom: Analiza trajanja aktivnosti za izradu rasporeda posla. Nakon što faza izvršenja započne, status poslovnih aktivnosti mora se nadzirati radi ažuriranja osnovne linije rasporeda,
- Upravljanje kvalitetom: Uspostavljanje politike kvalitete za rezultate posla i provedba postupaka osiguranja kvalitete i kontrole kvalitete,
- Upravljanje troškovima: Procjena troškova i stvaranje proračuna,
- Upravljanje dionicima: Zadovoljavanje očekivanja dionika i komunikacija s njima,

- Upravljanje rizicima: Identificiranje, praćenje i smanjenje rizika u poslovanju.

Temeljne uloge menadžera proizlaze iz osnovnih funkcija menadžmenta, kao što su planiranje, odlučivanje, organiziranje, vođenje i kontrola. Iz takvih funkcija proizlaze interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge odlučivanja menadžera.

**Tabela 2.** Ključne menadžerske uloge

<b>KLJUČNE MENADŽERSKE ULOGE</b>		
<b>INTERPERSONALNE ULOGE</b>	<b>INFORMACIJSKE ULOGE</b>	<b>ULOGE ODLUČIVANJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• predstavlja</li> <li>• vodi</li> <li>• povezuje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzire</li> <li>• širi</li> <li>• glasnogovornik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzetnik</li> <li>• uklanja smetnje</li> <li>• alocira resurse</li> <li>• pregovarač</li> </ul>

**Izvor:** Moorhead, G., Griffin, R.W. (1989): Organization Behavior, drugo izdanje, Houghton Mifflin Company, Boston etc., str. 22

Uloge menadžera je najpreciznije istraživao Mintzberg dok je proučavao aktivnosti menadžera u mnogim poduzećima. Stoga je ovaj značajni istraživač menadžmenta definirao navedene uloge menadžera na sljedeći način:

a) „Interpersonalne uloge - Ova uloga sastoji se od zapošljavanja, izobrazbe, motiviranja i discipliniranja zaposlenika. To je zapravo kontaktiranje ljudi izvana koji menadžerima pružaju informacije. To mogu biti pojedinci ili grupe unutar ili izvan organizacije.

b) Informacijske uloge - Menadžeri djeluju kao vodič za prijenos informacija članovima organizacije. Kad organizaciju predstavljaju vanjskim subjektima, menadžeri također izvode ulogu glasnogovornika.

c) Uloge odlučivanja - Postoje četiri vrste uloga koje se tiču izbiranja, a to su uloga poduzetnika, uloga rješavatelja problema, uloga osiguravatelja resursa i uloga pregovarača“ (Mintzberg, 1973., prema Buble, 2006., str.18).

#### **4.2. Segmenti odgovornog ponašanja menadžera**

Kad govorimo o menadžerima kao odgovornim osobama imamo na umu osobe koje su u potpunosti upoznate sa svim problemima i aktivnostima organizacije čiji su dio, odnose se profesionalno prema podređenima, ali i nadređenima, adekvatno raspolažu i brinu o resursima organizacije, te ciljeve organizacije stavljaju na prvo mjesto.

Certo i Certo (2008.) su odgovorno ponašanje menadžera segmentirali na slijedeći način:

- Stav i ponašanje prema podređenima – upućeni su u sve aktivnosti i probleme ako postoje, smatraju da je vođenje njihova dužnost, spremni su priznati zasluge i uputiti pohvalu i vode računa o održavanju proizvodnosti
- Ponašanje prema višem menadžmentu – trude se da njihovi podređeni ostvare postavljena očekivanja i ciljeve, spremno prihvaćaju kritiku, a svoje podređene štite od kritika
- Ponašanje prema svim drugim skupinama – trude se uspješno balansirati između svih radnih skupina imajući u vidu ostvarivanje ciljeva
- Vlastiti stavovi i vlastite vrijednosti – ciljevi organizacije su na prvom mjestu, resursima organizacije raspolažu kao da su njihovi vlastiti

### 4.3. Vrste menadžerskih odgovornosti

Prema pisanju Certo i Certo (2008.) kod menadžera postoji sedam različitih vrsta odgovornosti (tablica br.3). Govoreći „o općoj menadžerskoj odgovornosti onda je riječ o vođenju i usmjeravanju izvršenja funkcije pomoću osobe koja ima operativnu odgovornost, što znači da je osoba izravno odgovorna za izvršenje funkcije. Kad je neka osoba odgovorna za izvršenje jednog djela funkcije govori se o posebnoj odgovornosti“. Certo i Certo (2008., str.261).

**Tabela 3.** Menadžerske odgovornosti

MENADŽERSKE ODGOVORNOSTI	
OPĆA ODGOVORNOST	Vodi i usmjerava izvršenje funkcije pomoću osobe koja ima operativnu odgovornost
OPERATIVNA ODGOVORNOST	Osoba izravno odgovorna za izvršenje funkcije
POSEBNA ODGOVORNOST	Osoba odgovorna za izvršenje jednog dijela funkcije
OBVEZNA KONZULTACIJA	Osoba ne daje odobrenje i ne donosi odluku, ali odluka utječe na njeno područje pa je konzultacija obvezna prije donošenja odluke
MOGUĆA KONZULTACIJA	Osoba koju se može pitati za savjet i sl.
OBVEZNO OBAVJEŠTAVANJE	Osoba koju se obvezno mora obavijestiti o svim poduzetim radnjama
OBVEZNO ODOBRENJE	Osoba čiji je zadatak odobriti ili odbiti odluku

Izvor: osobna izrada prema Certo i Certo, 2008., str.261

### 4.4. Odrednice odgovornosti u menadžerskoj funkciji

Rukovodeće odgovornosti znače upravljačke i nadzorne odgovornosti i dužnosti koje su predviđene ugovorom o zapošljavanju menadžera ili su na drugi način slične onima koje je izvršni direktor obavljao za tvrtku u bilo koje vrijeme tijekom svog zaposlenja u poduzeću (Northouse, 2010.).

Upravljačke odgovornosti imaju sljedeće značenje za menadžera (Law Insider, 2021., pristupljeno 10.12.2021.):

1. Od njega se zahtijeva utvrđivanje operativne politike i postupaka za radnu jedinicu u okviru zahtjeva poduzeća,



2. Dužan je osigurati pravovremenost, djelotvornost, kvalitetu i učinkovitost radne jedinice;

3. Ima značajnu neovisnost djelovanja, uključujući korištenje ili raspodjelu i financijskih i ljudskih resursa u okviru ograničenja ili smjernica koje je odredila Uprava,

4. Poduzima funkcije upravljanja ljudskim potencijalima uključujući planiranje, razvoj i provedbu programa povezanih s jednakim mogućnostima zapošljavanja i zdravljem na radu.

Menadžeri oblikuju kulturu svojih timova i radnih mjesta na bezbroj načina. Oni moraju igrati i upravljačku i vodeću ulogu, a za uspjeh im je potreban raznolik skup vještina, kao i visok stupanj odgovornosti za donesene odluke. Menadžeri su odgovorni mnogim dionicima poslovnog procesa. Ponekad se interesi ovih grupa međusobno sukobljavaju, stoga, menadžment mora voditi svoje poslove na način da bude pošten i pravičan prema svim stranama koje imaju stečeni interes i potraživanja od uprave.

Menadžeri imaju značajne razine odgovornosti prema sljedećim dionicima (Waddock i Bodwell, 2007., str. 26-35):

1. Odgovornost prema dioničarima: Dioničari su vlasnici poduzeća koji su uložili kapital u organizaciju. Njihova primarna svrha ulaganja sredstava je ostvarivanje razumne dobiti. Menadžment mora usmjeravati svoje resurse prema svojoj dioničarima na način da svojim ulagačima dugoročno donosi zadovoljavajuću stopu povrata. Dioničare ne zanima toliko brza dobit koliko stabilnost, rast i imidž tvrtke. Tvrtka mora stvoriti imidž kvalitete i usluge. Osim toga, dužnost je menadžmenta povremeno informirati dioničare o financijskom položaju društva i svim drugim relevantnim pitanjima u vezi s ciljevima, politikama i procedurama, kako bi dioničari s vremena na vrijeme mogli dati neke potrebne podatke. Stabilan rast poduzeća pomoći će dioničarima na dva načina. Prvo, dio ukupne dobiti će dijeliti u obliku dividendi, a drugo, vrijednost njihovog udjela će rasti. Sukladno tome, menadžment mora temeljiti svoje odluke na dugoročnom planiranju i objektivnom predviđanju.

2. Odgovornost prema zaposlenicima koji ulažu svoje vrijeme i trud, mnogo su veće. Zapošljavanje je namijenjeno obostranoj koristi za zaposlenika kao i za poslodavca. Sukladno tome, naglasak ne bi trebao biti samo na tome što zaposlenik može učiniti za tvrtku već i na tome što tvrtka može učiniti za zaposlenika. Doprinos zaposlenika mora biti u potpunosti priznat. Zaposlenicima se moraju dodijeliti odgovarajuća radna mjesta prema njihovom znanju, iskustvu, stavovima i interesima. Osim toga, zaposlenici moraju biti upoznati s politikama, procedurama i ciljevima tvrtke. Zaposlenici veći dio dana provode u radnom okruženju. Sukladno tome, radni uvjeti moraju biti pogodni za rad. Ovi uvjeti rada odnose se na fizičke objekte koji moraju biti primjereni i prihvatljivi. Oni moraju zadovoljiti prihvaćene standarde čistoće, svjetla, topline, klimatizacije, ventilacije, sigurnosti i sanitarnih objekata. Također im treba dati odgovarajuće alate i strojeve za rad.

3. Odgovornost prema potrošačima: Kupci očekuju kvalitetan proizvod po razumnoj cijeni uz zajamčeno zadovoljstvo. Odgovornost menadžmenta je da se pobrine da se promiču interesi potrošača. Proizvod bi trebao biti jednostavan za rukovanje i biti lako dostupan putem odgovarajućih kanala distribucije, a zadovoljstvo kupaca treba biti prvo pravilo prodaje. Kupac je uvijek u pravu, slogan koji se pokazao dobrom politikom za pokretanje prodaje i zadržavanje kupca.

4. Odgovornost prema međusobnim poslovnim odnosima: Sve industrije kupuju sirovine ili poluproizvode iz drugih industrija. Sve tvrtke kupuju neke zalihe od dobavljača. Sve tvrtke prodaju svoje proizvode drugim tvrtkama kao što su distributeri i veletrgovci. Odgovornost je uprave održavati poslovne odnose na razini visokih etičkih standarda. Trebaju imati poštenu trgovinsku praksu u pogledu cijena, kvalitete i količine proizvoda, načina plaćanja, vremena i načina isporuke te kvalitete usluge.

5. Odgovornost prema Vladi: menadžment mora djelovati unutar pravnog sustava, pridržavajući se svih zakona koji mogu biti lokalni ili državni. Ovi zakoni uključuju, ali nisu ograničeni na: plaćanje odgovarajućih poreza i njihovo plaćanje na vrijeme, poštivanje zakona koji se odnose na društveno okruženje. To se može odnositi na onečišćenje zraka, onečišćenje vode, onečišćenje bukom, odlaganje kemijskog otpada itd. Menadžment donosi posebne odredbe za zapošljavanje, osposobljavanje i promicanje zaposlenika koji pripadaju takvim manjinskim

skupinama koje su prethodno bile diskriminirane. Ta je diskriminacija mogla biti na temelju etničkog podrijetla, rase, provincijalizma ili spola. Menadžeri moraju osigurati jednake mogućnosti za sve. To znači da više nema diskriminacije u praksi zapošljavanja i da se ljudi zapošljavaju samo na temelju zasluga. Konačno, javnost ne smije biti zavedena lažnim tvrdnjama o dobrobitima proizvoda.

6. Odgovornost prema interesima zajednice: neki od tih interesa mogu biti zaštićeni zakonom kao što su područja onečišćenja zraka i vode. Drugi interesi mogu biti rezultat društvenih okruženja. Neki od interesa zajednice su: osiguravanje poslova unutar zajednice, unajmljivanje osoba s intelektualnim poteškoćama, pomaganje u crkvenim i školskim aktivnostima, organiziranje sportskih turnira i drugih kulturnih sadržaja za zajednicu, prikupljanje sredstava za javne aktivnosti poput otvaranja bolnica ili drugih dobrotvornih aktivnosti, aktivno se zanimati za sve društvene poslove.

#### **4.5. Dominantne osobine u primjeni menadžerske odgovornosti**

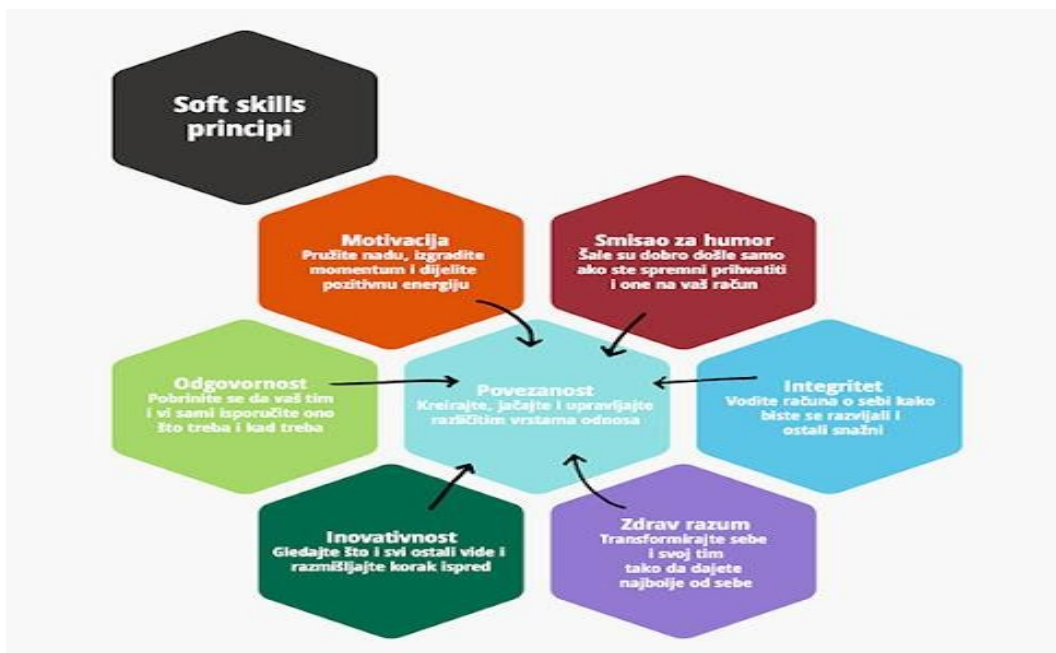
Njihove besprijekorne organizacijske vještine daju im vremena da se razdvoje i usredotoče na dobrobit članova svog tima. Također mogu kreirati planove projekta i delegirati važne odgovornosti pouzdanim zaposlenicima koji mogu ispoštovati svoje rokove za određene zadatke.

Način na koji menadžer komunicira sa svojim zaposlenicima može odrediti odnos koji imaju sa zaposlenikom ili članom izvršnog tima. Menadžer mora biti stalno svjestan svoje okoline i prilagođavati svoj stil komunikacije situaciji u kojoj se nalazi (Waddock i Bodwell, 2007., str. 26-35).

Menadžer mora voditi zaposlenike da postignu svoje ciljeve. Način na koji menadžer vodi i djeluje u različitim okolnostima ima domino učinak na ostatak odjela. Biti kvalitetan vođa zahtijevat će preuzimanje rizika, upravljanje vremenom i sposobnost njegovanja timskog okruženja koje osnažuje zaposlenike da pokažu svoj najbolji učinak (Davila Gomez, 2012., str.13-57).

Iskustvo i tehničke vještine nekoć su se smatrale potrebnim upravljačkim vještinama. No danas tvrtke stavljaju veći naglasak na mekane (soft) menadžerske vještine, kao što su slušanje, fleksibilnost i pozivanje na otvorenu komunikaciju. Ove meke vještine (slika br.2) poboljšavaju karakteristike više razine performansi menadžera, koje uključuju izgradnju povjerenja, pokazivanje empatije, preuzimanje odgovornosti i ulaganje u razvoj zaposlenika.

**Slika 2.** Soft vještine upravljanja u primjeni odgovornosti menadžera



**Izvor:** TBA Pro (2021): Razvoj vještina upravljanja, dostupno na <http://www.tba.ba/razvojvjestina.php>, pristupljeno 10.12.2021.

Zaposlenici se uglavnom osjećaju dobro kada su informirani o važnim odlukama tvrtke. Transparentna komunikacija važan je pokretač kulture. Kada menadžeri pružaju iskrenu, autentičnu komunikaciju, zaposlenici se osjećaju kao pravi partner u poslu - i kao rezultat toga povezaniji. Također je vjerojatnije da će se uskladiti s tvrtkom, čak i kada se u potpunosti ne slažu s odlukama. To stvara osjećaj vrijednosti koji povećava angažman zaposlenika.

Dobri menadžeri su odlični komunikatori. Učinkoviti su u komunikaciji sa svojim zaposlenicima i odvajaju vrijeme da slušaju i razumiju što se stvarno događa unutar organizacije (Waddock i Bodwell, 2007., str. 26-35). Imati menadžere koji su aktivni

sluša telji i istinski brinu o brigama zaposlenika odlike su izvrsnog radnog mjesta koje izgrađuju lojalnost i učinak zaposlenika.

Primjena povjerenja između višeg menadžmenta i zaposlenika značajno pridonosi zadovoljstvu poslom. Ono što čini dobrog menadžera jest izgradnja i održavanje povjerenja sa zaposlenicima, a to je najvažnije za poticanje pozitivnog radnog okruženja. Kada zaposlenici osjećaju da mogu vjerovati svom menadžeru, oni također vjeruju odlukama koje menadžment donosi i posvećeni su ciljevima i viziji organizacije u cjelini. Menadžeri koji ne daju prioritet povjerenju mogu izgubiti poštovanje svojih zaposlenika, što može imati razoran učinak na produktivnost, lojalnost i u konačnici fluktuaciju zaposlenika.

Empatija, kao temeljni element emocionalne inteligencije, zahtijeva od menadžera da se individualno povežu sa zaposlenicima. Empatija se svodi na slušanje i pružanje podrške. To je sposobnost koja menadžerima omogućuje da budu suosjećajni sluša telji i neustrašivi vođe koji mogu zadržati poštovanje svojih zaposlenika, čak i kada se ne slažu s odlukama (Davila Gomez, 2012., str.13-57). Kada se karakteristike menadžera uvrste u uži izbor, empatija njeguje više od zdravog odnosa između zaposlenika i menadžera. Empatija pozitivno utječe na kulturu radnog mjesta. Empatični menadžeri uspješniji su u vođenju pojedinaca s različitim stajalištima do uspješne suradnje. Karakteristike dobrog menadžera ponekad su vidljive, a donošenje odluka je jedna od njih. Menadžeri koji se bore s donošenjem odluka nagrizaju povjerenje zaposlenika i dovode tvrtku u opasnost. Biti odlučan znači donositi dobre odluke, ne nužno popularne. Dobri menadžeri omogućuju tvrtki da bude agilna i prilagodljiva, što dovodi do boljih poslovnih rezultata i kontinuiranog rasta.

Osobine dobrog menadžera uključuju viziju koja je u skladu s misijom i vrijednostima tvrtke. Izražavanje te vizije jasno inspirira i motivira zaposlenike da daju sve od sebe. Zaposlenici koji vjeruju u viziju tvrtke ulagat će više jer znaju da će to učiniti razliku. Dobri menadžeri su autonomni i zahtijevaju minimalan nadzor (Waddock i Bodwell, 2007., str. 26-35). Oni su također odgovorni za svoje greške. Dobri menadžeri prakticiraju konstruktivnu odgovornost kroz svoje postupke i vodstvo. Ovo je važno jer menadžeri moraju drugima usaditi odgovornost da budu odgovorni. Umjesto da

okrivljaju druge za pogreške ili loše odluke, dobri menadžeri usmjeravaju svoje napore na djelotvorne načine za postizanje boljih rezultata naprijed.

Tvrtke s visokim učinkom znaju da oslobađanje potencijala zaposlenika ovisi o podršci i razvoju menadžera. Uspješan menadžer je i trener koji odvaja vrijeme da istinski razumije sposobnosti i interese svojih zaposlenika, a zatim ih usklađuje s potrebama tvrtke.

Dobri menadžeri dosljedno prepoznaju i nagrađuju dobar rad, doprinose sretnijoj kulturi radnog mjesta i pružaju bolje poslovne rezultate zahvaljujući poboljšanom angažmanu zaposlenika. To može dovesti do povećanja zadržavanja zaposlenika. Znati kako i kada delegirati jedna je od karakteristika menadžera koja im može pomoći da se usredotoče na bitne zadatke dok drugima dopušta da rastu i razvijaju se. Kvalitete dobrog menadžera uključuju poznavanje zadataka koje treba delegirati - a zatim odati priznanje tamo gdje je zasluga dužna.

To može uključivati (Davila Gomez, 2012., str.13-57):

- Manje, jednokratne projekte
- Administrativne poslove i priprema za sastanke
- Upravljanje vremenom kada ima previše poslova s konkurentnim rokovima,
- Tekuće, dugoročne projekte koji imaju koristi od dosljednog vlasništva
- Zadatke u kojima zaposlenici uživaju ili o kojima imaju specifična znanja
- Prilagodbu i obuku novih članova tima

Iako je sposobnost vođenja, delegiranja i donošenja brzih odluka kritična, kada s pobliže objasne karakteristike dobrog menadžera, one se u suštini sve svode na učinkovitu komunikaciju. Kada se menadžeri stave na raspolaganje, zaposlenici se osjećaju da ih organizacija čuje i cijeni. To olakšava određivanje područja koja treba poboljšati i poduzimanje djelotvornih koraka za poticanje boljeg radnog mjesta.

Osobine dobrog menadžera uključuju razumijevanje uloge koju svaki pojedinac igra u uspjehu poslovanja. To znači da menadžeri preuzimaju odgovornost za svoje

postupke i postupke svojih zaposlenika. Traže načine kako osnažiti svoje zaposlenike i pomoći im da razviju svoje vještine i pritom postanu autonomniji

Svatko se s vremena na vrijeme bori s frustracijom i negativnošću - uključujući menadžere. Ali kada se tim ili zaposlenik stvarno bore, menadžer s negativnim načinom razmišljanja neće učiniti ništa osim raspirivati plamen očaja. Izazov je biti motiviran ili uzbuđen kada ste u blizini puno negativnosti. Uspješni menadžeri shvaćaju da trebaju voditi svojim primjerom i ulijevati svom radnom okruženju optimizam i pozitivnu energiju na svaki mogući način.

#### **4.6. Menadžerske osobine**

Ključne osobine uspješnog menadžera prema Northouseu (2010.) su :

1. „Inteligencija - Inteligencija je pozitivno povezana s vodstvom. Vođa s višim sposobnostima može imati poteškoća u komunikaciji sa sljedbenicima jer su previše zaokupljeni ili su njihove ideje previše napredne da bi ih njihovi sljedbenici prihvatili.

2. Samopouzdanje - Samopouzdanje je sposobnost da budemo sigurni u svoja znanja i vještine. Samopouzdanje omogućuje vođi da bude siguran da su njegovi pokušaji utjecanja prikladni i ispravni.

3. Odlučnost - Odlučnost je želja za obavljanjem posla i uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje. Odlučnost uključuje pokazivanje dominantnosti u vremenima i situacijama kada je potrebno usmjeravati sljedbenike.

4. Poštenje - Poštenje je svojstvo iskrenosti. Pošteni vođe kod drugih izazivaju povjerenje jer im se može vjerovati da će učiniti ono što su rekli da će učiniti. Poštenje vođu čini uvjerljivim i vrijednim našeg povjerenja.

5. Društvenost - Društvenost je sklonost vođe traženju ugodnih društvenih odnosa. Društveni vođe prijateljski su nastrojeni, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatični. Društveni vođe imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa svojim sljedbenicima“ (Northouse, 2010., str.19).

U unapređenju menadžerskih osobina razvidno je mnogo načina kako iste unaprijediti. Važno je komunicirati sa svojim timom kako bi menadžeri mogli razumjeti njihove potrebe, procijeniti njihov napredak i pomoći im da postignu svoje ciljeve. Menadžeri trebaju biti pozitivni i biti primjer uspješnog rukovoditelja svome timu. To uključuje pozitivitet u odnosima tijekom interakcije sa svojim timom kako bi se osjećali ugodnije u komunikaciji s njim. Potrebno je implementirati treninge i edukacije tima po potrebi. U tom smislu vrši se procjena tima i provjera mogu li se njihove kompetencije unaprijediti treningom. Obuka pomaže timu da nauči nove vještine i potiče rast. Menadžeri trebaju surađivati sa svojim timom i osjećati se ugodno delegirajući zadatke, ali i raditi sa svojim timom na postizanju zajedničkih ciljeva. Suradnja sa svojim timom će menadžerima omogućiti da vide mogu li nešto učiniti kako bi pomogli pojedinim zaposlenicima ili timu u cjelini. Najbolji način za stjecanje novih vještina je vježbati ih u stvarnom okruženju upravljanja. Stjecanje iskustva na poslu u ovim vještinama pomoći će menadžerima na ljestvici napredovanja.



## **5. POSLOVNI SLUČAJ – PLAVA LAGUNA D.D.**

Menadžerske vještine mogu se definirati kao određene osobine ili sposobnosti koje bi izvršni direktor trebao posjedovati kako bi ispunio određene zadatke u organizaciji. Oni uključuju sposobnost obavljanja izvršnih dužnosti u organizaciji uz izbjegavanje kriznih situacija i brzo rješavanje problema kada se pojave. Upravljačke vještine mogu se razviti učenjem i praktičnim iskustvom kao menadžer. Vještine pomažu menadžeru da se poveže sa svojim kolegama i zna kako se dobro nositi sa svojim podređenima, što omogućuje lak tijek aktivnosti u organizaciji.

Plava Laguna d.d. jedno je od vodećih turističkih i hotelijerskih poduzeća u Istri koja pruža usluge smještaja inozemnim gostima na istarskoj obali u hotelskim i kamping objektima. S obzirom na 1.605 zaposlenika i prihod veći od 999.088.844,00 kuna (2021. godine), smatra se velikim poduzećem čijim se dionicama trguje na Zagrebačkoj burzi. (<https://www.poslovna.hr/lite/plava-laguna/333606/subjekti>, pristupljeno 18.03.2022.) Predsjednik uprave Plave Lagune, Dragan Pujas, mladi je i perspektivan menadžer sa bogatim dugogodišnjim radnim iskustvom u Plavoj Laguni. Svoju profesionalnu karijeru započeo je 2006. u Plavoj Laguni, u kojoj je prošao put od pripravnika do člana Uprave. Prije dolaska u Plavu Lagunu diplomirao je na Ekonomskom fakultetu pri Sveučilištu u Rijeci i uz rad završio MBA studij destinacijskog menadžmenta na Sveučilištu Modul u Beču. Isti posjeduje relevantne menadžerske vještine za obavljanje ovako odgovornog posla koje delegira na svoje podređene (Tockanai.hr, 2019.).

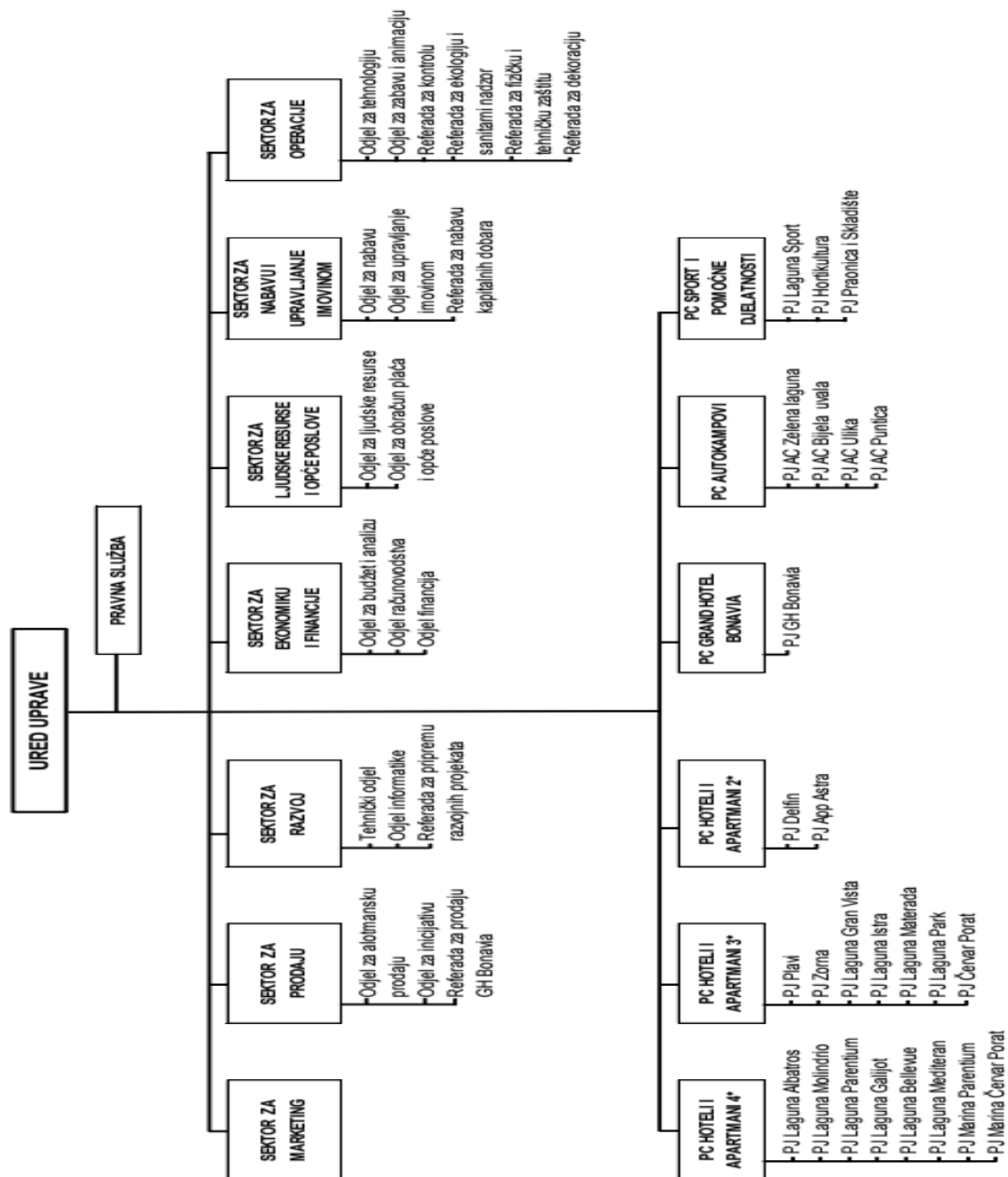
Stoga će se u ovom radu prikazati primjena menadžerskih vještina u poduzeću Plava Laguna te objasniti koje su to vještine i kompetencije koje posjeduju njezini vrhovni menadžeri.

### **5.1. Plava Laguna d.d. – poslovni profil poduzeća**

Plava Laguna je jedno od najdugovječnijih istarskih turističkih poduzeća. Iza njega ima više d 60 godina tradicije istarske ponude turizma. Poslovanje Plave Lagune se

temelji na održivom razvoju, društveno odgovornom poslovanju te primjeni ekoloških principa koji joj daju temelje za održavanje konkurentnosti na hrvatskom turističkom tržištu. Prema trenutnim podacima dostupnima na mrežnim stranicama, Plava Laguna d.d. u svom smještajnom portfelju imaju 20 hotela, 11 apartmanskih naselja, 9 kampova, odnosno ukupan kapacitet 16.219 smještajnih jedinica. Prema godišnjem izvješću iz 2016. godine organizacijska struktura Plave lagune d.d. prikazana je na slici br.3:

**Slika 3.** Organizacijska struktura u Plavoj laguni d.d.



Izvor: Godišnje izvješće Plave Lagune d. d. 2016. g.

Plava Laguna doprinosi značajnom zapošljavanju u turizmu Istre. Osim svojih stalnih zaposlenika, tijekom turističke sezone ovo poduzeće zapošljava više od 3.000 ljudi. Godišnje poduzeće ostvaruje više od 1,1 milijardu kuna prihoda. Kroz svoje smještajne kapacitete koji su ponudom prilagođeni potrebama gostiju putem inovativnih i permanentnih rješenja, Plava Laguna na dnevnoj razini ugošćuje više od 43 tisuće gostiju (Poreč, Umag, Rijeka), čime na godišnjoj razini ostvaruje preko 4,8 mil. noćenja. Raspolaze i s 360 vezova u dvije marine te nizom ugostiteljskih, sportskih i ostalih sadržaja koji upotpunjuju temeljnu ponudu. Osim što čini 19% tržišnog udjela u noćenjima u Istri i 5,7% u Hrvatskoj, vlasnici su licenci sportskih događanja Croatia Open Umag ATP turnira te utrke olimpijskog triatlona 5150 triathlon series (Plava laguna, 2022.).

Krajem studenog 2014. prodavatelj Zagrebačka banka d.d. i kupac Plava Laguna d.d. zaključili su transakciju kupoprodaje dionica trgovačkog društva Istraturist Umag d.d., kojim je Plava Laguna stekla 4.349.400 redovnih dionica Istraturista, koje predstavljaju 93.04 % temeljnog kapitala Istraturista, čime je nova grupa Plava Laguna povećala svoj kapacitet na preko 42 tisuće kreveta. S danom 01. siječnja 2018. godine Istraturist Umag d.d. Umag pripojen je društvu Plava Laguna d.d. Poreč temeljem Ugovora o pripajanju sklopljenog dana 29.06.2017. godine te odluka glavnih skupština oba društva od 11. 08. 2017. godine. Time je Plava Laguna postala sveopći pravni sljednik sve imovine, prava i obveza dosadašnjeg Istraturista Umag (Plava Laguna, 2022.).

## **5.2. Primjena menadžerskih vještina u Plavoj Laguni**

Poslovi menadžmenta u Plavoj Laguni su isključivo ovisni o ljudima, a sposobnost izgradnje uspješnih odnosa je njezin sastavni dio. Menadžeri u Plavoj Laguni su stekli veliko poštovanje svojih kolega i uspješno vode svoje radne timove i znaju kako se nositi s njima. U svome upravljanju oni pokazuju svoje menadžerske kvalitete i autoritet, zadržavajući sposobnost da igraju svoju ulogu kao član tima. U ovom će se poglavlju pojasniti poslovni profil poduzeća Plava Laguna d.d. i primjena menadžerskih vještina u istome.

Dobre menadžerske vještine ključne su za uspjeh svake organizacije i postizanje svojih ciljeva. Menadžeri u Plavoj Laguni njeguju dobre upravljačke vještine sposobni su unaprijediti misiju i viziju ili poslovne ciljeve tvrtke s manje prepreka i prigovora iz internih i vanjskih izvora. Vještine upravljanja i vođenja u Plavoj Laguni često se koriste naizmjenično jer obje uključuju planiranje, donošenje odluka, rješavanje problema, komunikaciju, delegiranje i upravljanje vremenom. Tako su menadžeri Plave Lagune ujedno i dobri vođe. Osim vođenja, kritična uloga ovih menadžera je i osigurati da svi dijelovi organizacije funkcioniraju kohezivno. Bez takve integracije može se pojaviti nekoliko problema i neuspjeh će se sigurno dogoditi. Njihove upravljačke vještine ključne su stoga za različite pozicije i na različitim razinama tvrtke, od najvišeg vodstva preko posrednih supervizora do menadžera prve razine. U Plavoj Laguni je prisutan širok raspon vještina koje menadžment posjeduje za učinkovito i učinkovito vođenje organizacije. Najvažnije menadžerske vještine koje primjenjuju menadžeri Plave Lagune su sljedeće:

*Vještine ophođenja s ljudima* uključuju uspješnu komunikaciju, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranje pozitivnog i ugodnog radnog ozračja.

*Konceptualna znanja i vještine* pomažu menadžerima u Plavoj laguni da razriješe i najsloženije poslovne situacije u kojima se mogu naći. Omogućuju im da razumiju odnose organizacije i okoline te međusobne odnose pojedinih dijelova organizacije. Svi menadžeri uspješno primjenjuju svoja znanja i vještine stečene obrazovanjem pri obavljanju poslova.

*Planiranje* je vitalni aspekt unutar ove organizacije. Odnosi se na njihovu sposobnost organiziranja aktivnosti u skladu s postavljenim smjernicama, a da pritom ostane u granicama raspoloživih resursa kao što su vrijeme, novac i rad. To je također proces formuliranja skupa akcija ili jedne ili više strategija za postizanje i postizanje određenih ciljeva ili zadataka s dostupnim resursima. Proces planiranja uključuje identificiranje i postavljanje dostižnih ciljeva, razvoj potrebnih strategija i skiciranje zadataka i rasporeda kako postići postavljene ciljeve. Bez dobrog plana malo se može postići.

Posjedovanje izvrsnih *komunikacijskih vještina* ključno je za menadžere Plave Lagune. Može odrediti koliko dobro se informacije dijele u timu, osiguravajući da grupa djeluje kao ujedinjena radna snaga. Koliko dobro menadžer komunicira s ostatkom svog tima također određuje koliko se dobro zacrtane procedure mogu slijediti, koliko dobro se zadaci i aktivnosti mogu završiti, a time i koliko će organizacija biti uspješna. Komunikacija uključuje protok informacija unutar organizacije, bilo formalne ili neformalne, verbalne ili pisane, vertikalne ili horizontalne, te olakšava nesmetano funkcioniranje organizacije. Jasno uspostavljeni komunikacijski kanali u organizaciji omogućuju menadžerima plave Lagune suradnju s timom, sprječavanje sukoba i rješavanje problema kada se pojave. Menadžeri s dobrim komunikacijskim vještinama se dobro povezuju sa zaposlenicima i tako lako postići zadane ciljeve i ciljeve tvrtke.

Još jedna vitalna upravljačka vještina menadžera Plave Lagune je *donošenje odluka*. Menadžeri donose brojne odluke, svjesno ili ne, a donošenje odluka ključna je komponenta menadžerovog uspjeha. Donošenje ispravnih i ispravnih odluka rezultira uspjehom organizacije, dok loše ili loše odluke mogu dovesti do neuspjeha ili lošeg učinka. Da bi organizacija funkcionirala učinkovito i glatko, potrebno je donijeti jasne i ispravne odluke. Menadžer mora biti odgovoran za svaku odluku koju donese i također biti spreman preuzeti odgovornost za rezultate svojih odluka. Dobar menadžer mora posjedovati velike vještine donošenja odluka, jer to često diktira njegov/njezin uspjeh u postizanju organizacijskih ciljeva.

*Delegiranje* je čin prijenosa poslova i/ili ovlasti na druge zaposlenike ili podređene. Uključuje proces dopuštanja da se vaši zadaci ili zadaci vaših zaposlenika preraspodijele ili preraspodijele drugim zaposlenicima ovisno o trenutnom opterećenju. Menadžeri Plave Lagune imaju dobre vještine delegiranja i sposobni su učinkovito i učinkovito preraspodijeliti zadatke i dati ovlasti pravim zaposlenicima. Kada se delegiranje provodi učinkovito, pomaže u olakšavanju učinkovitog završetka zadatka. Delegiranje pomaže menadžerima da izbjegnu gubljenje vremena, optimizira produktivnost i osigurava odgovornost i odgovornost zaposlenika. Svaki menadžer mora imati dobre sposobnosti delegiranja kako bi postigao optimalne rezultate i ostvario tražene rezultate produktivnosti.

*Rješavanje sukoba i problema* je još jedna bitna vještina. Svaki menadžer Plave Lagune ima sposobnost da se uhvati u koštac i riješi česte probleme koji se mogu pojaviti u tipičnom radnom danu. Rješavanje problema u menadžmentu uključuje identificiranje određenog problema ili situacije, a zatim pronalaženje najboljeg načina rješavanja problema i dobivanja najboljeg rješenja. To je sposobnost rješavanja stvari čak i kada prevladavajući uvjeti nisu pravi. Kada je jasno da menadžer ima odlične vještine rješavanja problema, to ga/nju razlikuje od ostatka tima i daje podređenima povjerenje u njegove/njezine menadžerske vještine.

*Sposobnost motiviranja* je još jedna važna vještina u ovoj organizaciji. Motivacija pomaže u stvaranju željenog ponašanja ili odgovora od strane zaposlenika ili određenih dionika. Postoje brojne taktike motivacije koje menadžeri mogu koristiti, a odabir pravih može ovisiti o karakteristikama kao što su kultura tvrtke i tima, timske osobnosti i još mnogo toga. Postoje dvije osnovne vrste motivacije koje menadžer može koristiti. To su unutarnja i ekstrinzična motivacija.

Menadžeri u Plavoj Laguni optimalno primjenjuju svoje vještine u implementaciji svojih odluka i delegiranju svojih ovlasti da bi ova velika poslovna organizacija mogla učinkovito funkcionirati.

### **5.3. Primjeri primjene menadžerskih vještina u poduzeću Plava Laguna d.d.**

Na temelju razgovora s gospođom Ritoša u nastavku će biti navedeni primjeri uspješne poslovne komunikacije, motiviranja zaposlenika, dobre poslovne odluke, sustav delegiranja, te primjer uspješnog rješavanja sukoba u Plavoj Laguni.

- *mGUEST aplikacija – primjer dobre poslovne odluke*

U Plavoj laguni svi se gosti tretiraju kao VIP gosti, a za vrijeme pandemije to je bilo još više naglašeno. Kako bi se dodatno osigurala zaštićenost gostiju i djelatnika napravljena su značajnija ulaganja – instalirane su pleksiglas barijere u restoranima ili recepcijama, postavljeni su dezinficijensi u sve potrebne prostorije, uz obavezno korištenje maski, zaposleno je dodatno osoblje na buffet stolovima, osiguran je trening za zaposlenike na temu ophođenja sa gostima u posebnim uvjetima. No, ono

što je posebno važno istaknuti Plava laguna je uložila i u IT rješenja kako bi olakšala boravak gostima te rad svojim djelatnicima za vrijeme epidemioloških mjera. Razvili su mGUEST aplikaciju putem koje je omogućena online prijava dolaska, na recepciji se samo preuzima ključ, gost može rezervirati svoje mjesto u restoranu, naručiti dodatne ručnike, rezervirati izlet ili neku drugu aktivnost bez odlaska na recepciju. Račun za sve te usluge gosti dobiju mailom.

- *Interakcija recepcioner – gost : primjer uspješne poslovne komunikacije*

Govoreći o najvažnijoj vještini koju zaposlenik na recepciji mora imati pri interakciji sa gostom su, prema riječima gospođe Ritoša, pozitivan stav, prijateljski pristup, pouzdanost, osmijeh i vedrina. Višejezičnost je također poželjna vještina jer pomaže u izgradnji povjerenja i odnosa s klijentima te ujedno direktnu komunikaciju čini ugodnijom. Voditelj recepcije mora i s kolegama korektno surađivati, tako da si mogu međusobno vjerovati oko povjerenih zadataka na poslu te stvarati ugodnu radnu atmosferu. Kad je riječ o dobroj komunikaciji sa gostom bitno je napomenuti da je zadatak recepcionera ostaviti što bolji prvi dojam o hotelu, a prema gostu se ponašati kao najbolji domaćin. U Plavoj laguni ima veliki broj gostiju koji se vraćaju iz godine u godinu i od velikog im je značaja kad pri ponovnom dolasku sretnu poznato lice na recepciji. Osim toga vodi se briga i o posebnim željama i navikama gostiju. Čest je slučaj da gosta u sobi dočeka omiljeno cvijeće kao poklon direktora hotela, zdjela voća ili omiljenog vina. To je temelj za uspješnu buduću suradnju.

- *Motivacija zaposlenika u Plavoj Laguni*

Poznato je da je cilj motivacije zaposlenika njihovo poticanje na efektivniji i efikasniji rad jer će to doprinijeti boljem poslovnom rezultatu i poslovnom uspjehu. Kroz razgovor sa nekoliko zaposlenika, kolega i kolegica gospođe Ritoša, dalo se zaključiti da većinu njih najviše motiviraju primanja, bonusi, nagrade za izvršeni rad, javne pohvale, ugodna radna atmosfera, dobri međuljudski odnosi, mogućnost unapređenja, usavršavanja i razvitka. Neki su istaknuli da im je izrazito drago kad svi zajedno doprinesu ostvarenju nekog cilja, kad radi njihovog zajedničkog truda hotel dobije neko priznanje, pohvalu i slično. Na kraju svake sezone provodi se izbor „Radnika sezone“ čiji je cilj nagrađivanje najistaknutijih radnika. Taj se izbor provodi u svakom objektu posebno, skupljaju se prijedlozi i na kraju odjel ljudskih resursa odluči koji će radnici biti nagrađeni. Radi se o nagradama u novčanom obliku. Osim

toga Plava Laguna svoje dugogodišnje djelatnike nagrađuje isplatom jubilarnih nagrada za 10 – 40 godina staža u poduzeću.

- *Rješavanje konflikata*

Da bi posao tekao bez problema potrebno je brzo i učinkovito riješiti bilo kakav konflikt te ukazati na eventualne greške u ponašanju. Konflikti se ovdje nastoje riješiti smireno i objektivno. Ako dođe do konflikata između zaposlenika nadređena osoba to nastoji riješiti na najbezbolniji način, slušanjem, razgovorom i prezentacijom rješenja. Ponekad se desi da dođe do problema i nesuglasica između djelatnika u jednoj smjeni. Ukoliko se to razgovorom ne može riješiti najčešće se radi novi raspored smjena koji je ponekad privremen, a nekad i trajan. Kad su u pitanju konflikti između zaposlenika i gosta uvijek se težište stavlja na zadovoljstvo gosta. Nastoji se sagledati problem, saslušati gosta odnosno njegovu pritužbu i pronaći najbolje rješenje. Često su pritužbe gostiju neosnovane, kao npr. ručnici su ostavljeni na krivom mjestu, madrac nije udoban, jastuk je pretvrđ li premekan. Takve se pritužbe rješavaju sa osmjehom na licu i iako su najčešće neosnovane uvijek se pronađe nekakva kompenzacija kojom se takav gost zadovolji. Ukoliko je pritužba opravdana, na način da djelatnik nije odradio zakazano buđenje i gost je zakasnio na sastanak ili izlet, gostu se uz ispriku ponudi adekvatno rješenje sukladno mogućnostima, npr. dogovori se novi izlet, ponudi mu se besplatan dan u wellnessu i slično. Bitno je napomenuti da Plava Laguna organizira razne edukacije iz područja recepcijskog poslovanja i rješavanja reklamacija koje zaposlenicima pomažu u rješavanju konfliktnih situacija, reklamacija i sličnih situacija s kojima se zaposlenici susreću, a koje svakako utječu na radnu i osobnu uspješnost i efikasnost.

- *Delegiranje u Plavoj Laguni*

Menadžeri u Plavoj Laguni znaju da je vrlo važno znati kome što treba delegirati, da svima treba dati do znanja što se od njih očekuje, u kojem vremenskom roku i zašto. Uspjeh svakog menadžera poprilično ovisi o zaposlenicima, a uspjeh zaposlenika se iskazuje kroz zadovoljstvo gostiju i dobar odnos sa direktorom hotela. U poduzeću se primjenjuje konzultativni stil vodstva, kojeg karakterizira povjerenje u podređene, iako ne u potpunosti. Odlučivanje se delegira i na niže razine menadžmenta. Ideje i kreativnost podređenih su dobrodošli, a glavno sredstvo motivacije je nagrada. Funkcija kontroliranja se delegira i na niže razine menadžmenta.



## 6. ZAKLJUČAK

Danas je upravljanje u poduzeću više od izdavanja naredbi ili upravljanja grupom pojedinaca. Kvalitete dobrog menadžera i vođe odražavaju sposobnost motiviranja, inspiriranja i utjecaja. To znači da je dobar vođa i dobar uzor. Njihovi postupci govore više od riječi, a shvaćaju važnost i trajni učinak podrške zaposlenicima u svim područjima organizacije, od samog dna do vrha.

Učinkovit menadžer je fokusiran menadžer, gdje se njegov fokus očituje kao visoko koncentrirana pažnja na ono što je najvažnije. Uspješni menadžeri ne dopuštaju da manji detalji ili zadaci odvrate pažnju njih i članova njihovih timova od trenutnog projekta. Fokus omogućuje menadžerima i timovima da sve obave na vrijeme i prema najvišim mogućim standardima. Iskrenost je jedna od ključnih osobina menadžera. Svaki menadžerski tim mora rasti i poboljšati se, a jedini način na koji to može učiniti je ako cijelo vrijeme vlada iskren poslovni odnos između njih i menadžera. Potrebno je da menadžer svojim zaposlenicima kaže ono što trebaju čuti, a ne samo ono što žele čuti. Odgovornost znači preuzimanje odgovornosti za svoj rad i rad članova poslovnog tima. Kod svakog upravljanja je jednostavno biti odgovoran kada posao ide dobro, međutim visok stupanj odgovornosti menadžera je vidljiv kada poduzeće i ne ostvaruje zavidne poslovne uspjehe. Tada se učinkovit menadžer javlja, preuzima odgovornost za neuspjehe i inspirira zaposlenike da ih poprave. Biti menadžer je sinonim za donošenje odluka – ove dvije komponente su povezane i ne idu jedna bez druge. Uspješni menadžeri su fleksibilni u donošenju odluka s puno informacija i vremena, ili bez njih. Stoga svaki menadžer treba donositi i provoditi svoje odluke bez pretjeranog straha od neuspjeha, jer i ako se takva odluka pokaže pogrešnom, oni uče iz svojih grešaka da bi drugi put mogli donijeti bolju odluku.

Svaki menadžer u svome upravljanju treba posjedovati i primijeniti emocionalnu inteligenciju. To znači da organizacijom i zaposlenicima upravlja s razumijevanjem. Svaki član njegova tima i menadžer osobno proći će kroz osobne i profesionalne borbe koje će utjecati na njihov rad na bolje ili gore. Posao je menadžera dati suosjećanje kada je to potrebno, a zatim spriječiti da to suosjećanje utječe na ukupnu

kvalitetu rada. Ako menadžer želi potaknuti pozitivan stav kod članova svog tima, prvo mora sam pokazati pozitivan stav. Taj pozitivan stav će se odraziti na vaše zaposlenike i motivirati ih na veličinu. Stoga je važno da svaki menadžer bude prijatelj, odgovoran djelatnik i uspješan poduzetnik da bi svojoj poslovnoj organizaciji osigurao poslovni uspjeh.

Menadžerske vještine skup su sposobnosti koje uključuju stvari kao što su poslovno planiranje, donošenje odluka, rješavanje problema, komunikacija, delegiranje i upravljanje vremenom. Dok različite uloge i organizacije zahtijevaju korištenje različitih skupova vještina, vještine upravljanja pomažu profesionalcima da se istaknu i istaknu bez obzira na njihovu razinu. U vrhunskom menadžmentu te su vještine ključne za dobro vođenje organizacije i postizanje željenih poslovnih ciljeva.

Primjena menadžerskih vještina u Plavoj Laguni temelji se na bogatom radnom iskustvu i visokom obrazovanju menadžera, kao i njihovoj osobnosti te individualnoj sposobnosti da dobro upravljaju ovako velikom organizacijom i da snose odgovornost za posljedice svojih odluka. Menadžeri Plave Lagune su prijateljski usmjereni prema svojim zaposlenicima, skloni su delegiranju ovlasti te primjenjuju demokratski stil upravljanja i konzultativne procese u menadžerskom procesu. Sve navedeno se očituje dobrim poslovnim rezultatima Plave Lagune i dobrim međuljudskim odnosima te pozitivnoj radnoj klimi.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. (2010.) Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
2. Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
3. Buble, M. (2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu
4. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008.) Moderni menadžment, 10. izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb
5. Davila Gomez, A. (2012.) Human Dignity and Managerial Responsibility Diversity, Rights, and Sustainability, Routledge, USA
6. Kerzner, H. (2006.) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling And Control, 9. izdanje, John Wiley & Sons Inc.
7. Moorhead, G., Griffin, R.W. (1989.) Organization Behavior, drugo izdanje, Houghton Mifflin Company, Boston
8. Northouse, P. G. (2010.) Vodstvo, teorija i praksa, Mate, Zagreb
9. Omazić, M., Baljkas, S. (2005.) Projektni Menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
11. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber; F.; Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
12. Thompson, Arthur A. jr.; Strickland, Alonzo J.; Gamble, John E. (2008.) Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. 14. izd., Mate, Zagreb
13. Waddock, S., Bodwell, C. (2007.) Total Responsibility Management, Routledge, USA,
14. Weihrich, H., Koontz, H. (1994.) Menadžment, Mate, Zagreb
15. Weihrich, H., Koontz, H. (1998.) Menadžment, Mate, Zagreb

### Znanstveni članci:

1. Mintzberg, H. (1990): Posao upravitelja: folklor i činjenice, Harvard Business Review, Vol. 16, No.5

## Internet izvori:

1. Law Insider (2021): Managerial Responsibilities, dostupno na <https://www.lawinsider.com/dictionary/managerial-responsibilities>, pristupljeno 10.12.2021.
2. TBA Pro (2021): Razvoj vještina upravljanja, dostupno na <http://www.tba.ba/razvojvjestina.php>, pristupljeno 10.12.2021.
3. <https://www.projectmanagement.com/>, pristupljeno 10.12.2021.
4. Plava Laguna (2022): O nama, dostupno na <http://biz.plavalaguna.hr/hr/o-nama>, pristupljeno 18.03.2022.
5. Poslovna.hr (2022): Plava laguna d.d., dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/plava-laguna/333606/subjekti.aspx>, pristupljeno 18.03.2022.
6. Tockanai.hr (2019): Dragan Pujas novi je predsjednik Uprave Plave Lagune Poreč, dostupno na <https://tockanai.hr/biznis/karijere/dragan-pujas-25989/>, pristupljeno 18.03.2022.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta .....	6
Slika 2. Soft vještine upravljanja u primjeni odgovornosti menadžera .....	22
Slika 3. Organizacijska struktura u Plavoj laguni d.d. ....	28

## POPIS TABLICA

Tabela 1. Struktura interpersonalnih vještina .....	13
Tabela 2. Ključne menadžerske uloge .....	16
Tabela 3. Menadžerske odgovornosti .....	18

## **SAŽETAK**

Funkcija upravljanja u poduzeću podrazumijeva primjenu procesa, metoda, vještina, znanja i iskustva za postizanje specifičnih ciljeva poduzeća prema kriterijima prihvatljivosti njegova poslovanja u okviru dogovorenih parametara.

Cilj ovog rada jest prikazati ulogu menadžera u poslovanju poduzeća primjenom njegovih vještina i prihvaćanja odgovornosti za poslovne odluke i u trenucima kada one nisu poželjne, ali su nužne zbog učinkovitosti poslovanja. Svrha rada jest ukazati na primjenu onih menadžerskih vještina koje će optimalno utjecati na poslovni uspjeh poduzeća, ali i značaj odgovornosti menadžera za uspjeh poduzeća.

**Ključne riječi:** upravljanje, menadžer, menadžerske vještine

## **SUMMARY**

The management function in the company implies the application of processes, methods, skills, knowledge and experience to achieve the specific goals of the company according to the criteria of acceptance of its business within the agreed parameters.

The aim of this work is to show the role of the manager in the business of the company by applying his skills and accepting responsibility for business decisions even in moments when they are not desirable, but necessary due to the efficiency of the business. The purpose of the paper is to point out the application of those managerial skills that will optimally influence the business success of the company, but also the importance of the manager's responsibility for the success of the company.

**Keywords:** management, manager, managerial skills