

# Utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu

---

**Bagavac, Dajana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:667999>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Dajana Bagavac**

**UTJECAJ OSOBNOSTI MENADŽERA NA PROCESE U**  
**MENADŽMENTU**

**Završni rad**

**Šibenik, 2021.**



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**UTJECAJ OSOBNOSTI MENADŽERA NA PROCESE U**  
**MENADŽMENTU**

**Završni rad**

**Kolegij:** Psihologija za menadžere

**Mentor:** mr. Gina Lugović, v. pred.

**Studentica:** Dajana Bagavac, bacc.oec.

**Broj indeksa:** 1219056248

**Šibenik, rujan 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Dajana Bagavac, studentica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219056248 izjavljujem pod materijalom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na diplomskom stručnom studiju Menadžment pod naslovom: Utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, \_\_\_\_\_

Studentica:

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MENADŽMENT I PROCESI U MENADŽMENTU .....	2
2.1. Menadžment .....	2
2.2. Menadžer .....	4
2.3.1. Planiranje .....	9
2.3.2. Organiziranje.....	11
2.3.3. Kadroviranje .....	12
2.3.4. Vođenje .....	15
2.3.5. Kontroliranje .....	15
3. OSOBNOST MENADŽERA I UTJECAJ OSOBNOSTI USPJEŠNOST .....	17
3.1. Pojam i vrste osobnosti.....	17
3.2. Utjecaj emocija na osobnost menadžera.....	19
3.3. Utjecaj stavova i načina ponašanja na osobnost menadžera.....	20
3.4. Utjecaj motivacije na osobnost menadžera .....	21
3.5. Utjecaj vještina i sposobnosti na osobnost menadžera .....	22
3.6. Utjecaj stila vodstva na osobnost menadžera .....	27
4. PRIMJER POZITIVNOG I NEGATIVNOG UTJECAJA OSOBNOSTI MENADŽERA NA PROCESE U MENADŽMENTU .....	36
4.1. Pozitivan utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu .....	36
4.2. Negativan utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA.....	41
Popis tablica .....	43
Popis slika .....	44



Veleučilište u Šibeniku  
Odjel Menadžmenta  
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

Završni rad

## UTJECAJ OSOBNOSTI MENADŽERA NA PROCESSE U MENADŽMENTU

DAJANA BAGAVAC

Josipa Basiolija 41b, Zadar, dajana.0611@hotmail.com

### Sažetak

Menadžer podrazumijeva osobu koja upravlja poduzećem i usmjerava zaposlenike kako bi lakše provodio procese u menadžmentu te, u konačnici, i ostvario ciljeve poduzeća. Iako se često pojmovi menadžera i vođe smatraju istima, to nije tako. Naime, nije svaki vođa menadžer niti svaki menadžer mora biti dobar vođa. Vođa je osoba koje ima precizno definiranu viziju te ideje poduzeća, a menadžer te ideje provodi u djelo. Svaki menadžer posjeduje određene osobine, sposobnosti, znanja i vještine, a sve to ima veliki utjecaj na njegovo vođenje poduzećem. Menadžer bi trebao upravljati poduzećem na način da ostvari potrebnu razinu produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika te da ih usmjerava i motivira u njihovim radnim zadacima. Zbog svoje uloge, menadžer ulaže sve svoje napore kako bi postigao zajednički cilj poduzeća. Za uspjeh poduzeća jako je važan menadžer kao i osobnost menadžera koja uključuje upornost, čvrstoću, naporan rad, inteligenciju, toleranciju, empatiju i još mnoštvo toga. Upravo su sve to karakteristike koje utječu na poslovni (ne)uspjeh poduzeća.

(40 stranica / 8 slika / 5 tablica / 24 literaturnih navoda/ jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: *menadžer, procesi u menadžmentu, osobnost*

Mentor: mr. Gina Lugović, v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu:



## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik  
Department of Management  
Specialist Graduate Studies of Management

Final paper

### **INFLUENCE OF MANAGER 'S PERSONALITY ON MANAGEMENT PROCESSES**

DAJANA BAGAVAC

Josipa Basiolija 41b, Zadar, dajana.0611@hotmail.com

#### Abstract

A manager means a person who manages a company and directs employees in order to more easily implement processes in management and, ultimately, to achieve the goals of the company. Although the terms manager and leader are often considered the same, this is not the case. Namely, not every leader is a manager nor does every manager have to be a good leader. A leader is a person who has a precisely defined vision and ideas of the company, and the manager puts those ideas into action. Every manager possesses certain qualities, abilities, knowledge and skills, and all this has a great impact on his running the company. The manager should manage the company in such a way as to achieve the required level of productivity and employee satisfaction and to guide and motivate them in their work tasks. Because of his role, the manager invests all his efforts to achieve the common goal of the company. The manager is very important for the success of the company, as well as his personality, which includes his perseverance, strength, hard work, intelligence, tolerance, empathy and much more. These are all characteristics that affect the business (failure) of a company.

(40 pages / 8 pictures/ / 5 tables/ 24 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: *manager, processes in management, personality*

Supervisor: MA Gina Lugović, senior lecturer

Paper accepted:

## 1. UVOD

Menadžment predstavlja procese kojima se formira okruženje u kojemu je moguće postizanje ciljeva. Cilj je svakog menadžera postizanje povoljnog odnosa uložena i ostvarenoga u nekom vremenskom periodu. Menadžer je osoba koja upravlja poduzećem, usmjerava zaposlenike tog poduzeća te ih potiče kako bi djelovali kao tim, surađivali te zajedno ostvarivali vlastite, ali i ciljeve poduzeća. Svaki menadžer treba posjedovati sposobnosti komuniciranja sa zaposlenicima oko predviđanja promjena te donošenja ispravnih odluka. U praksi se menadžer često izjednačava s vođom te, iako menadžer treba biti i vođa, ta dva pojma nisu jednoznačna. Naime, vođa ima precizno postavljene ideje o poduzeću, a menadžer te ideje provodi u djelo. Svojom vizijom vođa određuje pravac svog djelovanja i okuplja ljude radi implementacije ideja i ciljeva. Vođenjem je moguće utjecati na zaposlenike, ali i ostale sudionike poduzeća, kako bi spremno išli k ostvarivanju njegovih ciljeva. Svaki menadžer posjeduje određene osobine, sposobnosti, znanja i vještine, a sve to ima veliki utjecaj na njegovo vođenje poduzećem. Menadžer bi trebao upravljati poduzećem na način da ostvari potrebnu razinu produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika te da ih usmjerava i motivira u njihovim radnim zadacima. Zbog svoje uloge, menadžer ulaže sve svoje napore kako bi postigao zajednički cilj poduzeća. Za uspjeh poduzeća jako je važan menadžer kao i osobnost koja uključuje upornost, čvrstoću, naporan rad, inteligenciju, toleranciju, empatiju i još mnoštvo toga. Nisu svi ljudi, pa tako ni menadžeri isti te ima mnogo uspješnih menadžera koji posjeduju skroz različite osobine. Naime, najvažnije je da menadžer ima jasnu viziju i ciljeve poduzeća te da, uz pomoć zaposlenika, djeluje i ostvaruje ciljeve poduzeća.

Svrha i cilj ovoga završnoga rada je opisivanje pojma menadžmenta i menadžera te utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu i, u konačnici, uspjeh poduzeća. Prvi dio rada definira menadžment i njegove procese te menadžera kao glavnu osobu u poduzeću. U drugom dijelu se opisuje se pojam i vrste osobnosti te se prikazuje kako osobnost utječe na uspješnost menadžera u obavljanju posla. U trećem dijelu se navode primjeri menadžera čija osobnost pozitivno i negativno utječe na procese u menadžmentu.

## 2. MENADŽMENT I PROCESI U MENADŽMENTU

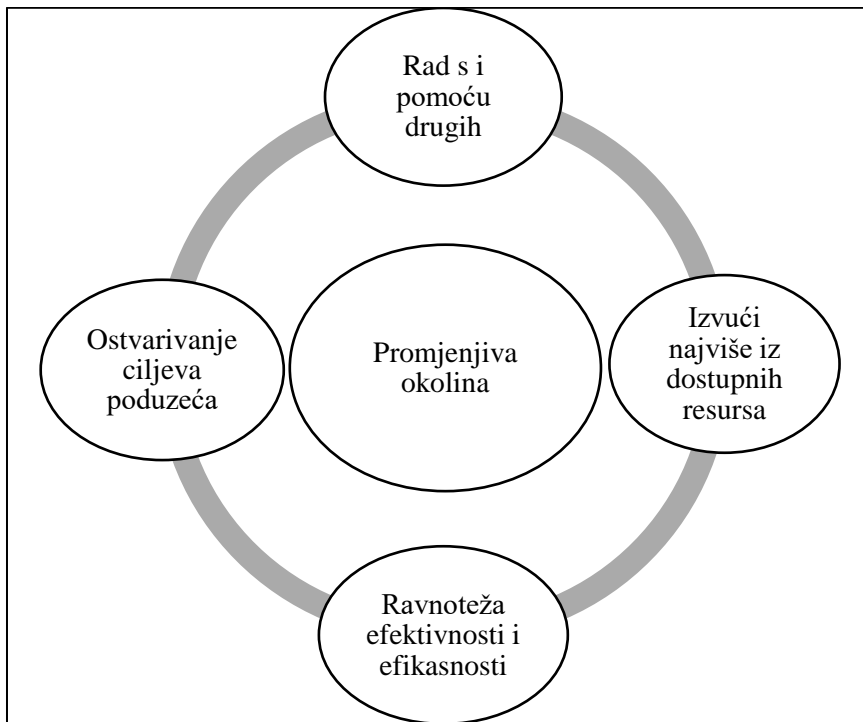
Menadžment predstavlja formiranje poduzeća i njegova okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Cilj je svakog menadžera da uspije ostvariti što više, a uložiti što manje. Točnije, svaki menadžer želi uz pomoć upravljačkih aktivnosti ostvariti zajedničke ciljeve poduzeća uz što racionalniju upotrebu resursa.

### 2.1. Menadžment

Menadžment potječe od engleske riječi *management* koja označava sve aktivnosti menadžera u poduzeću kako bi se ostvarili svi postavljeni ciljevi poduzeća. Menadžment obuhvaća mnogobrojne međusobno povezane funkcije i zadatke kako bi poduzeće, u konačnici, postiglo zacrtane rezultate i ostvarilo postavljene ciljeve. Menadžment jest ključna djelatnost za postizanje poslovne uspješnosti i prisutna je na svim društvenim razinama, svim poduzećima te svim dijelovima poduzeća. Osnovna je svrha menadžmenta ostvarivanje djelotvornosti korištenja resursa poduzeća, odnosno postizanje ciljeva poduzeća. Menadžment predstavlja vještinu što, kako i kada nešto učiniti te se pobrinuti kako bi se to učinilo na najbolji mogući način. Za ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeću su neophodne aktivnosti, ali i osobe koje će obavljati te aktivnosti. Menadžer je osoba koja je iznimno važna za svako poduzeće i koja usmjerava aktivnosti te zaposlenike ka tim aktivnostima. Menadžment nije trenutni proces koji krene pa završi već je to dugotrajan proces u kojemu se neke aktivnosti odvijaju paralelno, a neke uzastopno, jedna za drugom.

Dujanić (2007) navodi kako menadžment ne čini samo jedna aktivnost već kombinacija više njih, a menadžer mora znati svima njima upravljati, što onima koje obavljaju drugi, tako i onima koje obavlja on sam. Sve te aktivnosti moraju uvijek biti usklađene zbog čega su važne dobra komunikacija i prilagodba. Upravo zbog dinamične okoline, poduzeće mora konstantno vršiti promjene i prilagodbe. Menadžment je snaga poduzeća koja ga pokreće, a koja je

neopipljiva i nevidljiva. Takva je snaga jednostavno nužna kako bi poduzeće moglo opstati i uspjeti i ostvariti zacrtane ciljeve.



*Slika 1. Karakteristike menadžmenta*

*Izvor: autor*

Iz Slike 1. uočava se da su najznačajnije karakteristike menadžmenta rad s drugima i pomoću drugih, ostvarivanje ciljeva poduzeća, izvlačenje maksimuma iz ograničenih resursa poduzeća te postizanje ravnoteže efikasnosti i efektivnosti. Rad s drugima i pomoću drugih spada u interpersonalne vještine odnosno vještine rada s ljudima. Menadžer bi trebao biti dio tima, a ne djelovati kao samostalni pojedinac. Treba imati sposobnost motivacije, komunikacije i vođenja tima ljudi. Menadžer treba biti vođa koji bodri i podupire svoj tim i olakšava rad. Interpersonalna vještina menadžera je ključna iz razloga što njome potiče zaposlenike, a samim time uspijeva razvijati poduzeće.

Ostvarivanje ciljeva poduzeća uz ponuđene resurse osnovna je zadaća menadžera. Cilj je moguće postići uz pravilno i pravovremeno planiranje. Planiranje je proces koji uključuje izbor zadataka i ciljeva te djelovanja za njihovo ostvarivanje. Menadžer bi prije svakog djelovanja trebao imati razrađen plan i poznavati prilike, ali i potencijalne prijetnje iz promjenjive okoline. Uz jasno definiran plan lakše je postići ravnotežu efektivnosti i efikasnosti. Time će članovi tima obaviti zadatke na najbolji mogući način.

## **2.2. Menadžer**

Prema Rupčiću (2006) menadžer je osoba koja upravlja poduzećem, usmjerava zaposlenike te je koordinator koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Svaki bi menadžer trebao biti sposoban komunicirati s ljudima, predviđati promjene i donositi racionalne odluke.

Menadžer je osoba odgovorna za izvršavanje svih funkcija menadžmenta i odgovorna za rezultate preko granice vlastitog uloženog rada. Menadžer također odgovara za realizaciju ciljeva tijekom kojih mora angažirati resurse preko granica vlastitih resursa. Osoba je čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta, planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude te kontrolira resurse. Također je osoba koja ostvaruje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadaće.

U praksi se menadžer često ujednačava s vođom, a iako menadžer treba biti i vođa, ta dva pojma nisu jednoznačna. Svojom vizijom vođa određuje pravac svog djelovanja i okuplja ljude radi implementacije ideja i ciljeva. Vođenje je umijeće utjecaja na druge ljude kako bi oni spremno težili ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Tablica 1. prikazuje karakteristike menadžera usporedno s karakteristikama vođe.

Tablica 1. Karakteristike menadžera i vođe poduzeća

<b>Menadžer</b>	<b>Vođa</b>
Planira te postavlja budžet	Određuje smjer poduzeća
Određuju termini u kojima se moraju ostvariti ciljevi	Razvija viziju, strategiju i ciljeve
Vodi računa o ljudskim potencijalima u poduzeću i njihovim zadaćama	Uspostavlja timski rad
Motivira zaposlenike u poduzeću	Komunicira i motivira
Kontrolira kvalitetu rada zaposlenika i poduzima razne potrebne akcije u slučaju odstupanja	Otkriva probleme i njihova rješenja
Brine o urednosti posla	Nastoji uvoditi promjene

Izvor: autor

Menadžment se fokusira na uspostavljanje detaljnih planova i rasporeda za postizanje određenih rezultata te nakon toga raspoređivanje resursa za postizanje plana. S druge strane, vodstvo poziva na stvaranje uvjerljive vizije za budućnost, postavljanje konteksta u kojem se mogu vidjeti prilike i izazovi te razvijanje dugoročne strategije i stvaranje promjena potrebnih za postizanje vizije.

Prema Rupčiću (2006) svaki menadžer nastoji postati i dobar vođa iz razloga što se javlja sve veća potreba prilagodbe poduzeća promjenama u okruženju. S obzirom da suvremena poduzeća karakteriziraju tehnološki razvoj i sve više komunikacijskih oblika, neizbježne su

konstantne promjene poduzeća. Menadžer treba reagirati na promjene, iako to nije uvijek slučaj. Naime, ne reagiraju uvijek baš svi menadžeri dobro na promjene jer su njihovi primarni ciljevi red i stabilnost, a kada treba nešto promijeniti oni se narušavaju.

Točnije, zadatak kontroliranja nije sukladan s potrebama za promjenama u poduzeću zbog čega je nužan dobar vođa. Svaki menadžer obavlja jednake poslove, ali je opseg tih poslova različit s obzirom na razine menadžmenta. Stoga nisu jednaki menadžeri s obzirom na aspekte hijerarhijskih razina i djelokruga odgovornosti.

Prema Rupčiću (2006, str. 39) „s obzirom na hijerarhijsku razinu razlikuju se:

- vrhovni menadžment (engl. *top management*)
- menadžment srednje razine (engl. *middle management*) i
- menadžment najniže razine (engl. *lower management*)“.

Prema Dujaniću (2007) **vrhovni** se menadžer nalazi na vrhu poduzeća i odgovara potpuno za poduzeće. Odgovornost menadžera očituje se u postavljanju ciljeva, brizi o budućem stanju poduzeća, donošenju glavnih odluka, odabiru strategije za ostvarivanje glavnih ciljeva poduzeća te formiranju organizacijske kulture. Djelokrug menadžera na **srednjoj razini** jesu odjeli u poduzeću i komuniciranje a zaposlenicima, fokusiranje na timski rad te rješavanje eventualnih sukoba u poduzeću. Menadžer na **prvoj razini** orijentiran je na svakodnevne zadatke u poduzeću. S obzirom na djelokrug odgovornosti, menadžeri mogu biti: funkcijski, linijski, štabni, generalni i projektni.

Menadžment se kao proces odvija već dugi niz godina, a s vremenom su nastupile promjene i u poslovima menadžmenta. U mnogim je poduzećima slučaj upravljanja na temelju uspjeha koji je ostvaren u prošlosti čime je onemogućeno prilagođavanje poduzeća novim promjenama. Nerijetko se odvija sljedeći scenarij: poduzetnik pokreće novi posao te odredi viziju i strategiju poduzeća koje, ako mu se posreći i ako posjeduje potrebne znanja i kompetencije, uspješno implementira. Nakon nekog vremena posao se počne širiti s čime raste i profit, ali i potreba za zapošljavanjem stručnih i profesionalnih menadžera. Poduzeće postaje centralizirano, odnosno usmjereno na sebe čime se usporava proces odlučivanja što ostavlja dugoročne posljedice ne uspjeh poduzeća. Navedeno zahtijeva transformaciju poduzeća, mogućnosti prilagodbe i fleksibilnosti poduzeća.

Prema Rupčiću (2006) poduzeće se može transformirati na sljedeće načine:

- stvaranjem osjećaja žurnosti
- stvaranjem vizije
- komuniciranjem vizije
- opunomoćenjem drugih ljudi da rade prema postavljenoj viziji
- planiranjem kratkoročnih koraka za postizanje rezultata ili
- konstantnim poticanjem promjena.

Nakon što se poduzeće proširi, često je slučaj da način poslovanja i vizija sa početka više nisu dovoljni za daljnje poslovanje, odnosno ne odgovaraju trenutnom stanju poduzeća. Potrebno je stvoriti ili proširiti postojeću viziju, prilagoditi je na način da u korijenu ostaje što je i bila, ali sa novim i proširenim ciljevima. Za viziju možemo reći da odgovara na pitanje gdje želimo stići i gdje se vidimo u razdoblju od nekoliko sljedećih godina.

Vizija je naš dugoročni cilj poslovanja i predstavlja smjer kojem poduzeće teži. Vizija također definira želje potrošača koje će zadovoljavati u budućnosti. Treba biti centar poslovanja poduzeća i polazna točka svih odluka koje se donose u poduzeću. Zbog važnosti vizije, potrebno ju je komunicirati unutar poduzeća. Svaki zaposlenik treba znati čemu poduzeće teži zbog ulaganja truda u ispravnom smjeru i tako doprinijeti daljnjem razvoju poduzeća. Poduzeće bez definirane vizije teško posluje jer u tom slučaju zaposlenici ne znaju u kojem smjeru njihovo poduzeće ide i u kojem smjeru trebaju usmjeriti svoje poslove i zadatke. Ukoliko su zaposlenici upoznati sa vizijom, lakše će obavljati svoje zadatke. Time su radnici opunomoćeni u ispunjavanju vizije.

Nadalje, menadžer treba konstantno pratiti poduzeće na putu u ispunjavanju vizije i biti u stanju prepoznati koje korake poduzeće treba poduzeti kako bi se postigli rezultati. Menadžer treba u svakom trenutku biti upoznat sa stanjem poduzeća i prepoznati gdje i kako treba reagirati kako bi se stanje popravilo. Ukoliko primjeti da su poduzeću potrebne promjene, treba ih poticati i motivirati radnike na prihvaćanje promjena. Promjene trebaju biti jasno definirane i precizne.



Menadžeri moraju imati razvijenu vještinu učenja zaposlenika da prihvate potrebne promjene i da brže i jednostavnije savladaju prelazak iz starog u novo stanje poduzeća. Često je slučaj da zaposlenici nerado pristaju na promjene, sumnjičavi su prema njima i opiru im se. U tom slučaju potrebno je pronaći načine kako smanjiti taj otpor.

Neki od načina su da menadžeri tijekom procesa promjene, konstantno komuniciraju sa zaposlenicima, uvažavaju njihove kritike i prijedloge. Ukoliko zaposlenici osjete kako menadžer točno zna što radi, da su njihova mišljenja također uvažena i ideje dobro došle, otpor će biti manji ili ga uopće neće biti.

Nije svaki menadžer uspješan, a razlike uspješnog i sposobnog menadžera prikazuje Tablica 2.

*Tablica 2. Razlike između uspješnog i sposobnog menadžera*

<b>Uspješan menadžer</b>	<b>Sposoban menadžer</b>
Inteligentan	Takričan
Prilagodljiv situaciji	Kreativan
Oprezan	Dobar govornik
Orijentiran ciljevima poduzeća	Upoznat sa zadatkom poduzeća
Samouvjeren	Organiziran
Kooperativan	Uvjerljiv
Samopuzdan	

*Izvor: autor*

Prema Čengiću (2000) uspješan menadžer ostvaruje pozitivne rezultate neovisno o tome što koristi i na koji način. Za razliku od uspješnog, sposoban menadžer također ostvaruje pozitivne rezultate, ali rješenjem problema u ispravno vrijeme. Kod sposobnog menadžera zaposlenici izvršavaju njegove odluke dragovoljno ili iz neke vlastite koristi. Menadžment je nužan i poduzeću kao cjelini i njegovim dijelovima te se, kako se razvija poduzeće, i sam razvija paralelno s promjenama, potrebama i mogućnostima. Postignuće poduzeća glavno je mjerilo koje pokazuje uspješnost i potpunost menadžera.

Za razliku od svih pozitivnih karakteristika menadžera navedenih u Tablici 2., postoje i slabosti menadžera, odnosno karakteristike koje ga čine lošim i nekvalitetnim menadžerom. Zaključujemo kako menadžer upravlja poduzećem, i to svojom inovativnošću te idejama, a za uspješnog menadžera najvažnije su efikasnost, pravovremeno odlučivanje, briga o zaposlenicima te dobra suradnja s ljudima.

### **2.3. Procesi u menadžmentu**

Prema Sikavici (2008, str.88) „menadžment se sastoji od osnovnih procesa: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrola“. Procesi u menadžmentu ključne su aktivnosti koje pomažu poduzeću ostvariti ciljeve te definiraju uloge i djelovanje menadžera u poslovnom procesu i okolini poduzeća.

#### **2.3.1. Planiranje**

Planiranje je temelj poslovanja poduzeća i prvi menadžerski proces na koji se nadograđuju svi ostali (kasniji). Naime, vođenje je kompleksan proces kojim se postavljaju smjer i ciljevi poslovanja poduzeća te strategije kako ostvariti postavljene ciljeve. Planiranjem u poduzeću bi se trebalo odgovoriti na pitanja o tome gdje se trenutno nalazi poduzeće, gdje se želi nalaziti u budućnosti te na koje će načine poduzeće do tamo stići.

Planiranje poduzeća može se provoditi na tri razine planiranja: strategijskoj, taktičkoj i operativnoj.



Slika 2. Razine planiranja u poduzeću

Izvor: autor

**Strategijska razina** planiranja fokusirana je na opstanak poduzeća, **taktička se razina** planiranja odnosi na ciljeve određenih dijelova poduzeća. Na **operativnoj razini** planiranja se, pak, provode razni svakodnevni postupci i metode.

Prema Galetiću (2016) planiranje može biti dugoročno, srednjoročno ili kratkoročno.

**Dugoročno** se planiranje odnosi na period od pet do deset godina i u najvećem broju slučajeva podrazumijeva plan razvijanja tehnologije. **Srednjoročno** se planiranje odnosi na period od godine dana do pet godina te najčešće detaljnije obrađuje sredstva korištenja.

**Kratkoročno** se planiranje odnosi na period do godine dana te koristi osnovne ili temeljne planove. Osnovni obuhvaćaju cjelokupno razdoblje (do jedne godine), a operativni obuhvaćaju razdoblje koje traje manje od godinu dana.

Planiranjem se nastoje definirati smjer poslovanja i ciljevi poduzeća, te načini ostvarivanja tih ciljeva. Nakon određivanja položaja poduzeća sada, određuje se željeni položaj tog poduzeća u budućnosti te se određuju načini kako stići do tog željenog položaja. Planiranje predstavlja razmišljanje unaprijed. Cilj planiranja je kako se koristiti resursima prema uputama koje daje menadžment. Planiranje predstavlja izazov za oblikovanje boljeg svijeta.

### 2.3.2. Organiziranje

Sljedeći menadžerski proces je organiziranje kojim se definira način ostvarivanja ciljeva i planova poduzeća. Prema Sikavici (2011, str.3) „organiziranje podrazumijeva proces kojim poduzeće organizira i koristi resurse za ostvarivanje svojih ciljeva. Također, u ovome se procesu oblikuje organizacijska struktura poduzeća i određuju poslovi svakome zaposleniku. Pri tome svaki zaposlenik dobiva određeni stupanj odgovornosti, ali i slobode“.

Organiziranje se najčešće veže uz projektiranje organizacije i odnosi se na koordiniranje aktivnosti pojedinaca u poduzeću radi realizacije ciljeva i planova.

Vrhovni je menadžment odgovoran za provođenje organiziranja u poduzeću jer određuje ciljeve i planove poduzeća te kreira organizacijsku strukturu uz pomoć koje bi se trebali ostvariti planirani ciljevi. Poduzeće predstavljaju grupe zaposlenika koji imaju zajednički cilj, a za poduzeće je to najvažnija stavka.

Prema Sikavici (2011) svaka organizacijska struktura prikazuje jedinice poduzeća i njihove veze, razine menadžmenta i odgovornosti, podjelu rada odnosno radna mjesta te veze između radnih mjesta. Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz strategije njezina razvoja. Utjecaj čimbenika organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture jer ako organizacija djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, mnogo će češće biti prisiljena mijenjati svoju organizacijsku strukturu, nego kada je okolina stabilna odnosno mirna. Svaka je organizacijska struktura dinamična jer se može mijenjati ovisno o raznim faktorima unutar, ali i izvan poduzeća.

Oblikovanje organizacijske strukture naziva se dizajniranje, a može rezultirati:

- funkcijskom
- divizijskom
- matričnom
- procesnom te
- mrežnom organizacijskom strukturom.

**Funkcijsku** organizacijsku strukturu karakterizira formiranje grupa istih poslova. Formiranje se obavlja na način da se svi poslovi date funkcije međusobno povežu i svrstaju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu odnosno sektor. Formiranje se provodi tako da se prvo formiraju uže organizacijske jedinice, zatim šire, ali uvijek na funkcijskoj osnovi kako bi se na kraju formirala šira organizacijska jedinica.

Za **divizijsku** organizacijsku strukturu su karakteristične jedinice poduzeća s područja objekta. Pri tom objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt ili program. **Matrična** organizacijska struktura podrazumijeva kombinaciju prethodnih dviju jer se oblikuju razni timovi koji rade na projektima. Križanje funkcijske i divizijske organizacijske strukture u namjeri da se eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti jedne i druge strukture. Na taj način nastaje dualni oblik strukture, a specifična je karakteristika matrične strukture.

**Procesnu** organizacijsku strukturu predstavlja grupiranje poslova oko osnovnih proces poduzeća. Elektronskim putem povezuju se grupe **mrežne** organizacijske strukture. Autonomne grupe povezuju se elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita.

### 2.3.3. Kadroviranje

Kadroviranje obuhvaća sve postupke i poslove u poduzeću koji se odnose na ljude od početka njihovog radnog odnosa, motivacije, edukacije, napredovanja do svih ostalih aktivnosti. Neizbježan je i integriran proces svakog menadžmenta usmjeren prema ostvarivanju ciljeva.

Galetić (2006) navodi kako je kadroviranje proces menadžmenta koji obuhvaća sve aktivnosti i zadatke menadžera vezane za kadrove poduzeća.

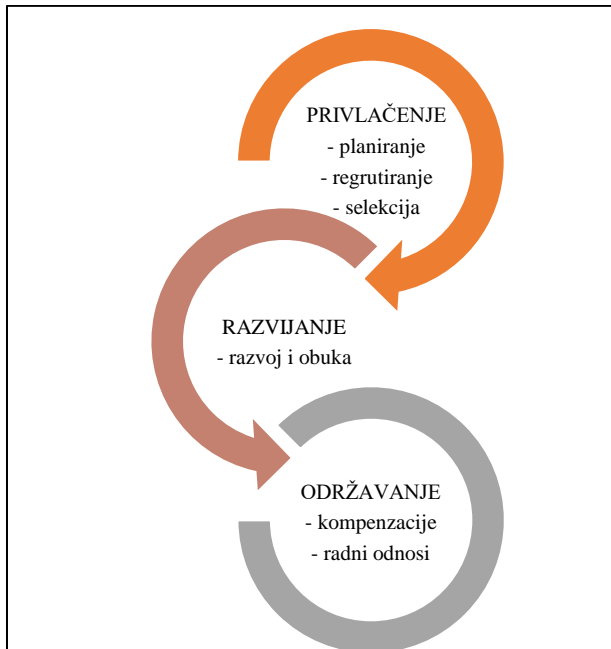
Naime, ovaj proces se odvija u menadžmentu s ciljem osiguravanja kvalitetnih zaposlenika, njihova motiviranja, obrazovanja i usavršavanja kako bi, u konačnici, bili zadovoljni i ostvarivali uspješne poslovne rezultate. Bez kadrova ne može funkcionirati niti jedno poduzeće i upravo su zbog toga oni neophodni.

Prema Bahtijarević-Šiberu (1999, str.3) „pojam kadroviranja ima četiri značenja: prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja)“.

Prema Pržulju (2002) kadroviranje je iznimno zahtjevan menadžerski proces jer treba postići da zaposlenici budu zadovoljni što nije lako jer nemaju svi iste interese, potrebe i želje. Za poslovni uspjeh poduzeća nužno je zadovoljstvo zaposlenika koje je moguće ostvariti kvalitetnim timskim radom, dobrim odnosima među zaposlenima, vođenjem brige o zdravlju, zaštiti i sigurnosti zaposlenika i slično.

Kadroviranje treba postići maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti s ciljem poslovne uspješnosti poduzeća. Najvažniji segment u poduzeću je ljudski kapital jer o njemu ovisi realizacija svih aktivnosti u poslovanju pa se ne može promatrati odvojeno, već kao njen integralni dio. Za uspješan rad i funkcioniranje poduzeća važno je zadovoljstvo zaposlenika, a postiže se timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zdravlju zaposlenih, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja, uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa zbog olakšavanja prijenosa podataka. Bez zaposlenika, poduzeće ne bi moglo funkcionirati, a zaposlenici kao temeljni resurs poduzeća znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Poduzeće ima potrebu za zaposlenicima i zaposlenici imaju potrebu za poduzećem i tek zajedničkim djelovanjem ostvaruju ciljeve.

Najznačajnije aktivnosti unutar procesa kadrovanja su analiziranje radnih mjesta, planiranje ljudskih potencijala, pridobivanje i selekcija zaposlenika, razvijanje karijere, edukacija, motivacija, ocjena uspješnosti i prekidanje radnog odnosa.



Slika 3. Ciljevi procesa kadrovanja

Izvor: autor

Iz Slike 3. uočavamo privlačenje koje se odnosi na planiranje, regrutiranje i selekciju, razvijanje na razvoj i obuku, a održavanje na kompenzacije i radne odnose.

Ljudski kapital je najvažniji segment svakog poduzeća jer o njemu ovisi realizacija poslovnih aktivnosti. Stoga menadžeri posvećuju veliku pažnju resursu ljudskih potencijala. Od samog privlačenja u poduzeće, odabira zaposlenika te njihove motivacije, edukacije i razvijanja pa sve do održavanja odnosa između zaposlenika, menadžeri poduzeća nemaju niti malo jednostavan posao.

#### 2.3.4. Vođenje

Vođenje je jedini menadžerski proces koji se prema Hunjetu i Kozini (2004) ne može prenositi na druge poput ostalih procesa. Dok se za svaki od ostalih procesa formiraju posebne organizacijske jedinice, za vođenje to nije moguće.

Vođenje predstavlja jedan od najzahtjevnijih procesa menadžmenta jer menadžer mora postići da svi zaposlenici rade kako bi ostvarili isti cilj. Za uspješno vođenje menadžer mora biti dobar vođa, odnosno imati sposobnost koja podrazumijeva motiviranje i usmjeravanje zaposlenika da izvršavaju svoje zadatke i pri tome budu zadovoljni.

Proces vođenja iznimno je značajan jer pokreće zaposlenike, a time i samo poduzeće. Zahtjevan je proces jer nije lako voditi ljude, različitih karaktera, stavova te ideja i usmjeriti ih k istome cilju. Zbog svih aktivnosti u procesu vođenja te važnosti ljudskih resursa u poduzeću, može se reći da je vođenje najvažniji menadžerski proces jer upravo o njemu ovisi uspjeh cjelokupnog procesa upravljanja poduzećem.

#### 2.3.5. Kontroliranje

Dujanić (2007) kaže kako je posljednji, ali ne manje važan, menadžerski proces kontroliranje. Kontroliranje je potrebno provoditi kada se utvrde određena odstupanja poslovanja od onoga što je planirano. Proces kontroliranja odvija se kroz sljedeće korake: definiranje standarda, mjerenje efikasnosti te otklon odstupanja od definiranih standarda. Potreba za kontrolom ne bi postojala kada bi menadžer mogao predviđati budućnost i u skladu s tim postavljati planove koji u stvarnosti neće imati odstupanja.

Međutim, takvo planiranje nije moguće i zbog toga najprije treba odrediti standarde po kojima će se provoditi kontrola. Činjenica je da su uvjeti poslovanja poduzeća jako složeni, neizvjesni i skloni svakodnevnim promjenama. Preciznim definiranjem standarda menadžer će dobiti kvalitetne i potrebne informacije s kojima će moći pravovremeno prepoznati odstupanja. Tim informacijama ujedno može mjeriti efikasnost poslovanja i otkloniti eventualna odstupanja.



Prema Dujaniću (2007) sustavi kontrole u poduzeću provode se na različitim razinama unutar poduzeća:

- individualnoj
- funkcijskoj
- divizijskoj te
- korporacijskoj razini.

Pod kontrolom na **individualnoj razini** podrazumijeva se kontrola rezultata koje ostvaruje zaposlenik na svome radnome mjestu obavljajući zadatke koji su mu dodijeljeni od sveukupnih zadataka poduzeća, a kontrola na **funkcijskoj razini** obuhvaća kontrolu na razini poduzeća gdje se obavljaju isti poslovi. Kontrola na **divizijskoj razini** naziva se i poslovna razina s obzirom da se na njoj formiraju strategijske poslovne jedinice i centri odgovornosti. Integriraju se funkcijske aktivnosti radi ostvarenja strategijskih ciljeva. Koji će se tip kontrole primijeniti ovisi o tipu izabrane strategije.

Kontrola na divizijskoj razini podrazumijeva kontrolu u istim divizijama ili poslovnim jedinicama, a kontrolu na **korporacijskoj razini** čini kontrola cijelog poduzeća. Na korporacijskoj razini poduzeće mora izabrati strukturu koja mu omogućuje da operira efikasno na brojim različitim poslovima

Svaki je menadžerski proces specifičan i kompleksan na svoj način, ali za menadžere je najvažnije da sve njih obavlja najbolje što zna i može. Također, nije ni svaka razina menadžmenta jednaka pa, ovisno o tome, menadžer više pažnje posvećuje pojedinom procesu menadžmenta.

### 3. OSOBNOST MENADŽERA I UTJECAJ OSOBNOSTI USPJEŠNOST

Osobnost menadžera i menadžerov način života te ponašanja uvelike utječe na uspješnost menadžera, a, u konačnici, i na uspješnost poslovanja poduzeća.

#### 3.1. Pojam i vrste osobnosti

Prema Begiću (2014, str.129) „osobnost čine određene osobne značajke pojedinca po kojima se on razlikuje od drugih ljudi.“ Kesić (2003) navodi kako osobnost predstavlja stabilnu i trajnu organizaciju karaktera, temperamenta te intelekta neke osobe. Njome se opisuje unikatan način prilagodbe osobe okolini. Osobnost se iskazuje stilom života ili načinom kako se osoba ponaša, osjeća i razmišlja. Svaka je osoba jedinstvena i različita i upravo ju njena osobnost čini različitom od drugih. Osobnost se može objasniti kao trajna kombinacija osobina zahvaljujući kojima su pojedinac i njegovo ponašanje jedinstveni. Nerijetko se pojam ličnosti zamjenjuje pojmom osobnosti, ali to nisu sinonimi.

Naime, ličnost je dio života i prirode osobe i predstavlja širi pojam od osobnosti.

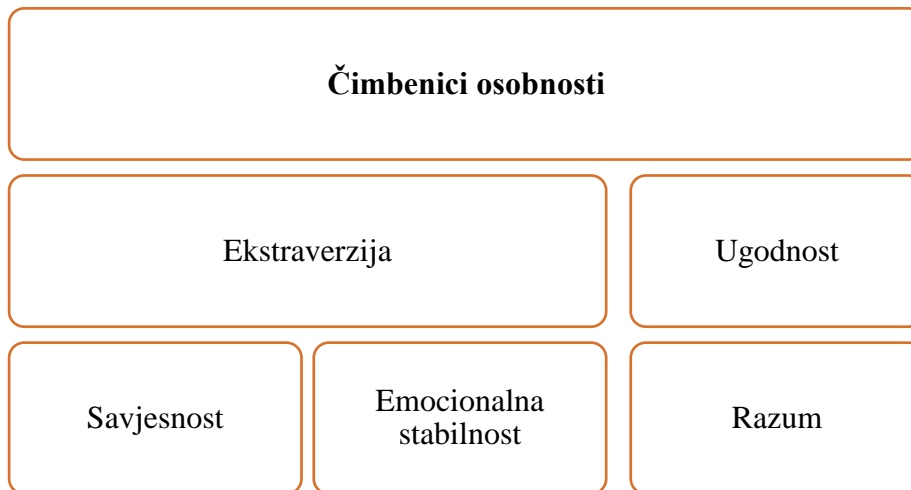
Svaka je osobnost jedinstvena te se može očitavati u različitim aspektima i upravo zbog toga ne postoje dvije identične osobnosti (jer je svaka osoba različita od one druge).

Prema modelu Big Five<sup>1</sup> razlikuju se sljedeće vrste osobnosti:

- ekstraverzija
- ugodnost
- savjesnost
- emocionalna stabilnost i
- razum.

---

<sup>1</sup> Prema mišljenjima Johna i Srivastava (1999) postoji pet osnovnih dimenzija osobnosti, takozvanih Pet velikih (engl. *Big Five*) osobina ličnosti.



Slika 4. Čimbenici osobnosti

Izvor: autor

Prema Kesiću (2003) **ekstraverzija** označava otvorenost, odnosno. mogućnost brzog prilagođavanja novoj sredini i novim uvjetima. Ekstrovertirani ljudi imaju sklonosti za isprobavanje nečega novoga, znatiželjni su, cijene umjetnost, kreativnost i sve novo. Također, vole i teže raznolikosti te istraživanju novih stvari.

**Ugodnost** posjeduje osoba koja je ljubazna i društvena i ima povjerenja u druge te drugi imaju povjerenja i u nju. Ugodna osoba suosjeća s drugim ljudima i uvijek je spremna pomoći zbog čega uspostavlja s drugima odnose vrlo jednostavno.

Prema Begiću (2014) savjesni ljudi imaju snažan osjećaj odgovornosti te su organizirani i pouzdani, vole voditi brigu o svemu kako ne bi ništa bilo prepušteno slučaju. **Savjesnost** je iznimno korisna jer se povezuje s uspjesima u obrazovanju i poslu. Savjesnost (pouzdanost) predstavlja karakteristiku osobe koja zna što želi i kako će doći do tog cilja, a da pri tome uvažava zakone, rokove i pravila.

**Emocionalna stabilnost** je vrsta osobnosti koja pokazuje kako se pojedinac nosi s određenim poteškoćama i stresom. Svaka osoba koja potiskuje emocije emocionalno je nestabilna što može biti na svjesnoj ili, pak, nesvjesnoj razini. Emocionalna stabilnost još se naziva i

neuroticizam, a označava i osobu koja je emocionalno stabilna karakteriziraju smirenost, opuštenost i staloženost.

**Razum ili ljudski um** predstavlja osobinu koja obuhvaća više osobnosti: učenje iz iskustva, razumijevanje i prihvaćanje nekih novih okolnosti i situacija te upotreba stečenog znanja u odnosu s okolinom.

Svaka vrsta osobnosti čini osobu upravo jedinstvenom i specifičnom onakvom kakva je. Vrste osobnosti iznimno su važne, prvenstveno, svakome pojedincu kako bi mogao predvidjeti svoje ponašanje u nekim situacijama te izbjeći neke neugodne situacije.

Također, poznavanjem vrsti osobnosti svatko će moći lakše razumjeti i ostale ljude. Osobnost je iznimno stabilna karakteristika svake osobe i zbog toga ju je iznimno teško mijenjati. Osobnost je iznimno značajan element na temelju kojega se kod menadžera razvijaju njegove emocije, stavovi i način ponašanja, motivacija, vještine i sposobnosti te stil vodstva.

### **3.2. Utjecaj emocija na osobnost menadžera**

Emocije su ključni i nezaobilazni dio svakog čovjeka, kako privatno, tako i poslovno. Emocije menadžera imaju snažan utjecaj na njegovo ponašanje, ali i ponašanje zaposlenika u poduzeću, odnosa među njima te, u konačnici, i poslovnog uspjeha poduzeća. Emocije su individualne, odnosno njima se izražavaju razlike između ljudi. Svaki bi menadžer trebao imati visoku emocionalnu inteligenciju jer, u suprotnom, i poduzeće može biti manje uspješno.

Bahtijarević-Šiber (2008) navodi kako menadžer, osim svojih znanja, kompetencija i vještina, treba raspolagati i sa sposobnosti kontrole vlastitih emocija i načina kako savladava teškoće. Razvijenom svijesti o emocijama menadžer utječe na svoje ponašanje, ali i ponašanje zaposlenika jer tako usmjerava njihovo ponašanje ka ciljevima poduzeća.

Zaštitom i poštivanjem zaposlenika, vjerom u njih te podrškom, menadžeri postižu emocionalnu stabilnost svojih zaposlenika te pozitivne odnose među njima.

Ukoliko menadžer nepravilno upravlja emocijama, i zaposlenici će se početi ponašati asocijalno što će se odraziti na uspjeh poduzeća.

### 3.3. Utjecaj stavova i načina ponašanja na osobnost menadžera

Menadžer poduzeća svojim primjerom ponašanja i stavovima prema zaposlenicima utječe na njih, njihovu motivaciju te, u konačnici, na poslovni uspjeh poduzeća.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2001) kvalitetan bi menadžer trebao imati:

- razvijenu dobru komunikaciju sa svojim zaposlenicima
- razvijene dobre odnose među zaposlenicima
- vjeru u svoje njih, ali i u sebe
- inicijativu za daljnji rad te
- ustrajnost i upornost.

Za uspješno komuniciranje sa zaposlenicima menadžer treba imati razvijene komunikacijske vještine. Zaposlenicima treba prenijeti informaciju na jednostavan i jezgrovit način u što kraćem vremenu. Menadžer ne smije biti agresivna osoba i u nekim situacijama treba popustiti zaposlenicima kako bi im pokazao da vjeruje u njih i njihove prijeloge, postupke i odluke. U dobrim i lošim trenucima treba znati uspostaviti zdravu komunikaciju s radnicima kako bi ih potakao na daljnji rad i trud. Menadžer treba biti uporan i ustrajan i konstantno podržavati i zalagati se za svoje zaposlenike.

Također, prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2001) menadžeri poduzeća konstantno pokazuju koliko su im važni zaposlenici svojim ponašanjem, a ponašanje svakog menadžera trebalo bi biti:

- moralno
- tolerantno i
- empatično.

**Moralno ponašanje** podrazumijeva ponašanje prema kojemu menadžer prihvaća mjerila dobra i zla, primjenjuje ljudske principe na stavove i vrijednosti zaposlenika, iskazuje empatiju prema njima te ih uvažava uz naglasak na svoju odgovornost.

**Tolerantno ponašanje** podrazumijeva sposobnost podnošenja stresa, pritiska i nelagode te uvažavanje različitosti.

**Empatično ponašanje** obuhvaća osjećaje za druge te sklonost prema drugima, a javlja se spontano.

Rupčić (2006) navodi kako menadžerovo ponašanje utječe na uspjeh poduzeća i zadovoljstvo te motivaciju zaposlenika. Načini ponašanja menadžera koji nisu poželjni u poduzeću su: nekvalitetna komunikacija, nepouzdana radni uvjeti, otkaz zaposlenicima i slično. Sve su to uzročnici stresa i manjeg zadovoljstva što, u konačnici, rezultira manjim uspjehom poduzeća. Menadžer poduzeća trebao bi biti objektivan, koristiti svoje znanje i iskustvo, komunicirati sa svojim zaposlenicima, smirivati situaciju te uvažavati tuđa mišljenja i stavove. To je jedini način da pronade moguća rješenja i da, na kraju, odluči ispravno.

### **3.4. Utjecaj motivacije na osobnost menadžera**

Prema Sambolu (2014) menadžeri koji su jako motivirani temelj su uspješnog poduzeća jer ga oni pokreću. Naime, motivacija je osnovni glavni preduvjet za uspjeh menadžera te, u konačnici, uspjeh poduzeća.

Neuspjeh poduzeća menadžeri često doživljavaju kao vlastiti neuspjeh zbog čega se odlučuju na jednostavnije zadatke, odnosno zadatke s manjom razinom rizika. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, trebale bi se uskladiti motivacija menadžera s njegovim sposobnostima, znanjima i kompetencijama, ali i iskustvom.

Međutim, ukoliko je motivacija zaposlenika prevelika, to se može loše odraziti na zaposlenike iz razloga što neće prihvatiti njegova nastojanja ako nisu realna. Pojam poslovnog uspjeha poduzeća povezan je sa postignućem, provođenjem planiranog i ostvarivanjem ciljeva poduzeća.

Uspješan menadžer i zaposlenik konstantno se razvija i napreduje te usavršava. Poslovni uspjeh predstavlja motivaciju zaposlenicima, poticaj na rad te cilj koji žele ostvariti. Iako su „novac i slava“ značajni, većini ljudi su ipak važniji smisao njihova posla te zadovoljstvo u radu, a upravo se to ostvaruje motivacijom.

### **3.5. Utjecaj vještina i sposobnosti na osobnost menadžera**

Pod terminom vještine podrazumijeva se sposobnost izvođenja aktivnosti koje su naučene i mogućnost pretvorbe znanja u aktivnosti koje su stečene.

Prema Kreitneru (2005) svaki uspješni menadžer mora posjedovati neke vještine menadžera koje označavaju njegove sposobnosti da djeluje na zaposlenike poduzeća i usmjerava ih ka ostvarivanju ciljeva poduzeća. Vještina je nešto što je stečeno, a ne urođeno i ona ovisi o unutarnjim preduvjetima poput motivacije i volje.

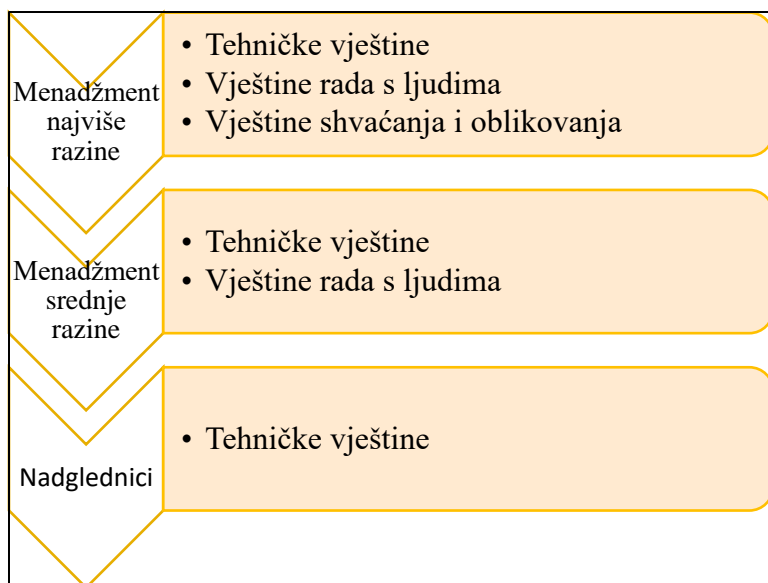
Menadžer mora ispuniti menadžerske zadatke što može samo ako posjeduje potrebne vještine jer bez njih neće biti uspješan vođa. Nije dovoljno samo steći vještine već ih je potrebno konstantno razvijati učenjem i iskustvom.

Pod vještinama menadžera podrazumijevaju se njegove sposobnosti da ostvaruje ciljeve poduzeća.

U osnovne menadžerske vještine ubrajaju se:

- konceptualne vještine
- vještine rada s ljudima
- tehničke vještine
- vještine oblikovanja.

Važnost svih ovih vještina razlikuje se ovisno o razini menadžmenta što prikazuje Slika 5.



Slika 5. Menadžerske vještine s obzirom na razinu menadžmenta

Izvor: autor

Iz Slike 5. može uočiti kako su tehničke vještine i vještine shvaćanja i oblikovanja najznačajnije za vrhovne menadžere, a vještine rada s ljudima za sve razine menadžmenta.

Prema Beliću (2011) konceptualne vještine obuhvaćaju sposobnost menadžera da promišlja, planira i procesira informacije. Svaki bi menadžer trebao promatrati položaj poduzeća u okviru djelatnosti, ali i samostalno.

Menadžer mora razmišljati strategijski, a što je razina menadžmenta viša, veći je stupanj potrebnih konceptualnih vještina. Vještine rada s ljudima (interpersonalne vještine) podrazumijevaju fokus na druge ljude i pomoću drugih ljudi i za svakog je menadžera važno da ima razvijene takve vještine. Interpersonalne vještine ovise o osobnosti pojedinca zbog čega menadžera nije lako naučiti takve vještine, ali ih uvijek može poboljšati. Uspješan je menadžer sposoban motivirati svoje zaposlenike, komunicirati s njima, rješavati konflikte između njih, bodriti ih te im olakšavati rad. Interpersonalne su vještine iznimno važne za svakog menadžera jer njima potiče svoje zaposlenike te razvija poduzeće.



Uz pomoć tehničkih vještina, menadžer rješava probleme u poduzeću, i to korištenjem metoda koje su karakteristične za specifične zadatke u poduzeću. Također, posjedovanjem tehničkih vještina, menadžer se konstantno razvija i napreduje.

Prema Beliću (2011) vještine oblikovanja odnose se na sposobnost menadžera da pronade problem u poduzeću i rješenje tog problema. Osim osnovnih, postoje i posebne menadžerske vještine koje se mogu podijeliti na:

- vještine planiranja
- vještine organiziranja
- vještine upravljanja ljudskim potencijalima
- vještine vođenja i
- vještine kontroliranja.

**Vještine planiranja** važne su za menadžera jer, ukoliko ih posjeduje, menadžer je sposoban odrediti poslovni plan i smjer te svrhu poslovanja poduzeća. Planiranje je nužno provoditi u svakom poduzeću, a pogotovo u današnje vrijeme koje karakteriziraju neizvjesna okolina i stalne promjene na tržištu.

Nakon planiranja, u poduzeću se odvija njegova **organizacija** kako bi se planirano i ostvarilo.

**Vještina upravljanja ljudskim potencijalima** može utjecati direktno i indirektno na uspješnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će utjecati na poboljšanje radnih uvjeta. Poduzeće se mora konstantno unaprjeđivati i menadžer treba odrediti koje će zadatke tko obaviti, kada i gdje kako bi **vođenje** bilo uspješno. Nakon vođenja podrazumijeva se **kontrola** rezultata koju ostvaruju zaposlenici na radnom mjestu.

Kako bi mogao obavljati navedene zadatke efikasno, prema Beliću (2011) menadžer mora posjedovati sljedeće vještine:

- dijagnosticiranje poduzeća
- redizajn rada
- formiranje poduzeća i
- dijagnozu organizacijske kulture.

**Dijagnosticiranje poduzeća** obuhvaća analiziranje podataka te funkcioniranje poduzeća. Pod **redizajnom rada** smatra se proces kojim se ispituje postojeći sadržaj poslova, njihovih

funkcija te odnosa na poslu. Ovim procesom menadžer bi trebao motivirati svoje zaposlenike i time povećati njihovu radnu učinkovitost. Pod **formiranjem poduzeća** misli se na oblikovanje rada, radnoga tjedna te podjele rada u poduzeću.

Prema Beliću (2011) ljudski su potencijali oduvijek bili važni, a u današnje su doba čak i najvažniji resurs svakog poduzeća. Naime, bez njih poduzeće ne postoji i ne može ostvarivati svoje planove. Menadžer je taj koji mora planirati, pribavljati, usmjeravati i nagrađivati svoje zaposlenike, a da bi to mogao, mora imati razvijene vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Proces upravljanja ljudskim potencijala usmjeren je na privlačenje, odabir i razvoj učinkovitih ljudskih potencijala.

Belić (2011) navodi kako bi uspješno upravljao ljudskim potencijalima, menadžer mora imati sljedeće vještine: vještinu regrutiranja, vještinu selekcija, vještinu podučavanja vještinu procjene individualnih performansi te vještinu oblikovanja stimulativnih sustava plaćanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima najviše je zahtjevan zadatak svakog menadžera jer svaka je osoba različita. Zapošljavanjem neke osobe postoje određeni rizici što zahtijeva posjedovanje vještine regrutiranja i selekcije. Svako bi poduzeće trebalo imati razvijene metode planiranja kako bi moglo biti prilagodljivo promjenama i povećati mogućnost zapošljavanja potrebnih zaposlenika na pravo radno mjesto.

Pod selekcijom se podrazumijeva odabir između kandidata za određeni posao.

Proces selekcije kandidata može se obaviti na dva načina:

- ispitivanjem znanja, vještina, kompetencija i osobnosti ljudi za utvrđivanje koji najviše udovoljava traženim uvjetima
- ispitivanjem svih tih njegovih vrijednosti radi provjere jesu li u skladu s tim poslom

Nakon selekcije kandidata izrađuje se rang-lista kako bi se odabrali kandidati koji se nalaze na vrhu te liste. O vođenju je bilo riječi na početku ovoga rada i vidljivo je kako bi menadžer trebao biti i vođa pri čemu mora znati kojem smjeru poduzeće mora ići.

Prema Beliću (2011) vještine vođenja koje ima uspješan menadžer su sljedeće:

- vještine motiviranja drugih
- vještine delegiranja
- vještine komuniciranja
- vještine razvoja podređenih i

- vještine upravljanja promjenama.

Za uspješno vođenje, menadžer mora posjedovati **vještine motivacije** koja je neophodna za uspjeh menadžera i, u konačnici, i poduzeća. Na motivaciju zaposlenika utjecaj imaju obilježja posla i svaki menadžer mora biti svjestan toga.

**Vještine delegiranja** podrazumijevaju sposobnosti menadžera da zaposlenicima dodjeljuju zadatke i poslove te odgovornosti i ovlasti za njihovo obavljanje. Delegiranjem u poduzeću utječe se i na menadžere i ostale zaposlenike u poduzeću, i to na način da se menadžer rasterećuje, drugi se zaposlenici osposobljavaju za samostalno djelovanje te se stvara kolektivni duh i timski rad. **Vještina upravljanja promjenama** se u poduzeću mora provoditi kako bi se ustanovilo ide li ono u pravome smjeru. Ukoliko se utvrde odstupanja od planiranog, potrebno lje poduzeti određene korektivne akcije, za što menadžer mora posjedovati određene vještine kontroliranja.

Prema Dujaniću (2007) vještine menadžera koji uspješno kontrolira su vještine financijske kontrole, vještine kontrole marketinga, vještine kontrole operacija te vještine kontrole ljudskih potencijala. Prema Certu i Certu (2008) **komuniciranje** je jako važno u svim područjima ljudskog života, kako privatnim, tako i onim poslovnim. Za menadžera je definitivno najvažnija vještina jer bez komunikacije nije moguće provesti ni jednu menadžersku aktivnost. Menadžer bi trebao težiti ostvarenju najučinkovitije komunikacije kojom će dobiti povratnu informaciju od svojih zaposlenika.

Uspješno komuniciranje menadžera dio je strategije vođenja, a vještine komuniciranja koje su najvažnije za svakog menadžera su:

- vještina interpersonalne komunikacije
- vještina prezentacije te
- vještina pregovaranja.

Menadžeri se konstantno nalaze u procesu komunikacije i upravo je zbog toga vrlo važno da menadžeri imaju razvijenu upravo tu vještinu. Sve prethodno navedene vještine menadžera rezultat su obrazovanja i treninga, a veliki se dio njih temelji i na menadžerovim sposobnostima i karakteristikama osobnosti.

Prema Koontzu (1988) ključne sposobnosti menadžera su inteligencija, imaginacija, intelektualna fleksibilnost, logičko razmišljanje, kreativnost, socijalna inteligencija, analitičke

sposobnosti, te verbalno razumijevanje te perceptivne i specifične intelektualne sposobnosti. Nakon procjene menadžera koji su zaista uspješni u svome poslu da su njihove najznačajnije karakteristike sposobnost funkcioniranja s puno ljudi različitog karaktera, želja za uspjehom, visoka razina odgovornosti, mnogo iskustva, visoko socijalno vodstvo i socijalna aktivnost, visoko samopouzdanje, pravednost, tolerantnost te usmjerenost ka ciljevima poduzeća.

### **3.6. Utjecaj stila vodstva na osobnost menadžera**

Menadžer poduzeća posjeduje određene temeljne i specifične vještine vodstva koje su prethodno već navedene i objašnjene. Sposobnost vođenja spada u specifične menadžerske vještine iz razloga što obuhvaća više aktivnosti od vođenja i koordinacije zadataka poduzeća. Vodstvo je proces u kojem menadžer poduzeća utječe na zaposlenike u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Menadžer koji vodi, osim ukazivanja na pravac djelovanja i sustavno pomažući da se ostvari traženo, treba znati razviti oduševljenje zaposlenika i motivirati ih. Navedeno predstavlja jedan od glavnih čimbenika koji razlikuje uspješna poduzeća od uspješnijih. Vodstvo nekoga ili nečega fokus stavlja na ostvarivanje cilja poduzeća i drugih poslovnih aktivnosti koje treba poduzeti kako bi se budući ciljevi ostvarili, dok menadžment, s druge strane, mora uzimati u obzir i prošlost i sadašnjost poduzetka kako bi se postavljeni ciljevi u budućnosti mogli uspješno ostvariti.

Vodstvo obuhvaća, prije svega, vođenje svojim zaposlenicima i od vođe se očekuje da zadovolji zaposlenike što može postići motivacijom, vođenjem i komunikacijom. Kao što je već rečeno, menadžer i vođa nisu sinonimi. Naime, vođa može biti izniman menadžer, a menadžer ne mora istovremeno biti i vođa iako bi to bilo poželjno. Menadžeri koji su istovremeno i vođe dosta su uspješniji i vode poduzeća koja su uspješnija. Bez obzira koje razine, svaki menadžer ima odgovornosti za osiguranje kvalitetnog i ispravnog izvršavanja svih svojih funkcija. Na svakoj razini menadžer mora dobro razumjeti svoj posao te poznavati i razumjeti svoje zaposlenike i suradnike.

Tablica 3. prikazuje ulogu menadžera u ovisnosti o području u poduzeću.

Tablica 3. *Uloga menadžera u ovisnosti o području u poduzeću*

<b>Područje u poduzeću</b>	<b>Uloga menadžera</b>
Poručje odnosa među ljudima	Figura Vođa Veza
Područje upravljanja informacijama	Informator Glasnogovornik
Područje odlučivanja	Poduzetnik Pregovarač

*Izvor: autor*

Iz Tablice 3. se može uočiti kako menadžer, ovisno o području u poduzeću, ima različite uloge zbog čega je jako važna menadžerova svestranost te mogućnost prilagodbe ovisno o zadanim zadacima. Područje odnosa među ljudima predstavlja najraširenije područje poduzeća u kojemu se nalazi menadžer svake razine.

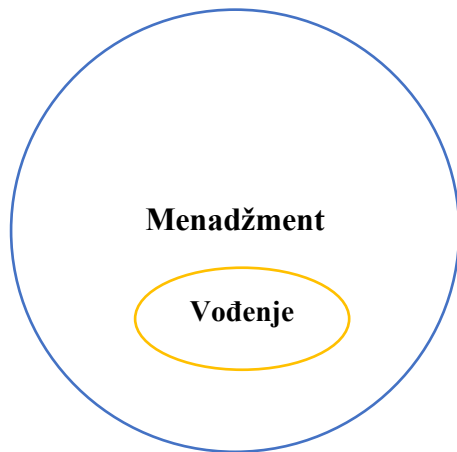
Prema Rupčiću (2018) menadžer u ovom području ima sljedeće zadatke:

- sastanaka
- rješavanja potencijalnih problema i poteškoća
- potpisivanje potrebnih dokumenata
- komuniciranje s zaposlenicima i
- oblikovanje informacija.

U području upravljanja informacijama menadžer mora konstantno vršiti kontrolu i nadzor te pratiti okolinu poduzeća s ciljem kasnijeg prenošenja informacija (uloga informatora). Osim toga, menadžer ima i ulogu glasnogovornika koja obuhvaća javne nastupe, sastavljanje poslovnih izvještaja o poslovanju poduzeća te dobri odnosi u poslovanju.

Područje odlučivanja zahtijeva od menadžera da svojim iskustvom i znanjem djeluje na način da stvori neke nove mogućnosti za poduzeće (uloga poduzetnika). Kao pregovarač, menadžer mora imati izraženu vještinu pregovaranja s ljudima i „izboriti se“ za vlastito poduzeće.

Vodstvo i menadžment služe kao nadopuna jedan drugome što prikazuje slika 6.



Slika 6. Odnos menadžmenta i vodstva

Izvor: autor

Sustav menadžmenta i sustav vodstva podjednako su značajna za uspjeh poduzeća. Ta dva sustava se međusobno ne isključuju, a svojom suradnjom mogu postići vrhunske rezultate. Vođenje je najzahtjevniji menadžerski proces jer ima cilj usmjeriti i motivirati zaposlenike poduzeća na obavljanje njihovih zadataka.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2008) razlikuje se nekoliko stilova vođenja kod menadžera, i to:

- autokratski (nema zajedničkog odlučivanja)
- demokratski (svi zajedno sudjeluju u odlučivanju).

Za **autokratski stil** vođenja karakterizira mogućnost brzog donošenja odluke, preuzimanje odgovornosti, ali i brzo sankcioniranje. Mnoge njegov naziv asocira na strogost i poštivanje autoriteta bez previše pogovora. Karakterističan je za manje organizacije gdje je menadžer ujedno i vlasnik i ima neograničenu moć.

S druge strane, **demokratski** stil vođenja je uvelike pristupačniji i fleksibilniji. Ovaj stil karakterizira dvosmjerna komunikacija između menadžera i zaposlenika koji se ne smatraju

podređenima. Demokratski stil je karakterističan za srednja i velika poduzeća. Menedžeri se odlučuju za ovaj stil radi zajedničkog planiranja, razumijevanja i međusobne podrške.

Stilovi vođenja poduzeća povezani su sa uspješnost menadžera i, kasnije, i poduzeća, ali nije točno definirano koji je stil vođenja uspješniji od onog drugog. Međutim, stil vodstva može se definirati kao stil koji menadžer koristi kojim utječe na ponašanje ljudi u svom poduzeću. Sukladno tome, može se zaključiti kako način ponašanja menadžera utječe na odnose među ljudima u poduzeću i uspješnost tog poduzeća.

Budući da je uspješnost poduzeća glavni cilj njegova postojanja, odabir ispravnog stila vodstva ključan je za uspjeh svakog poduzeća.

Prema Northousu (2010) „Temeljni su pristupi vodstvu:

- modeli osobina
- bihevioristički modeli
- kontingencijski modeli

**Modeli osobina** su se razvijali u tri faze:

- teorija velikih ljudi
- rani profil osobina te
- suvremeni profil osobina.

Prva faza Teorije velikih ljudi podrazumijeva fazu u kojoj se smatralo da je sposobnost uspješnog vođenja genetski urođena te da se ne može naučiti. Upravo su se zbog toga počele istraživati i otkrivati urođene osobine nekih popularnih vođa. Prema teoriji se vođe ne stvaraju već se rađaju. Međutim, kasnijim istraživanjima otkrili su se nedostaci teorije. Naime, vođa je svaka nadarena osoba koja ima urođene osobine, poput inteligencije, sposobnosti upravljanja i socijalnih osobina, ali ne vrijede za svaku osobu i za svaku situaciju jednako.

U sljedećoj fazi Ranog profila osobina otkriveno je kako postoje osobine koje bi menadžer trebao imati da bude dobar vođa.

Osobine ključne za njegovo uspješno vođenje prikazane su u Tablici 4

Tablica 4. Osobine uspješnog vođe

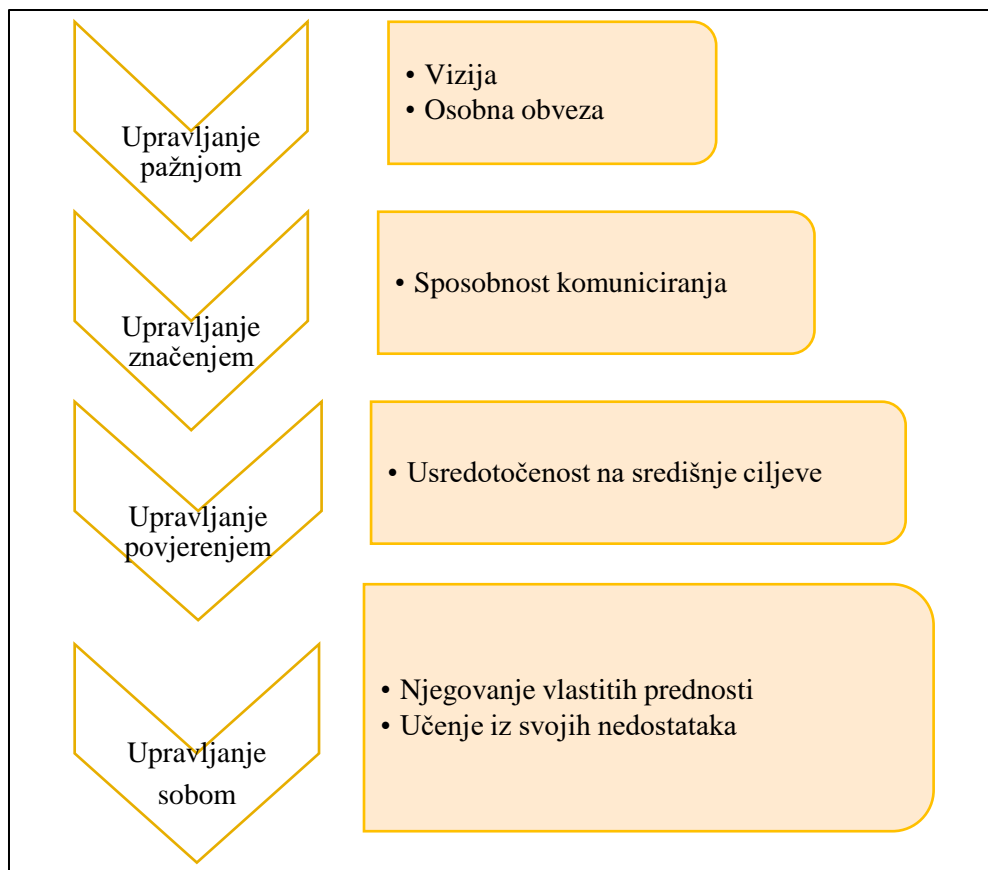
Osobine vođe	Karakteristike
Fizičke osobine	Mladost Energičnost
Socijalna pozadina	Prikladno obrazovanje Istaknut u društvu
Osobne karakteristike	Prilagodljivost Dominantnost Samouvjerenost
Socijalne karakteristike	Taktičnost Popularnost
Karakteristike u odnosu na zadatak	Sklonost isticanju Odgovoran Inicijativan Usmjerenost na zadatak

Izvor: autor

Iz Tablice 4. se može uočiti kako bi menadžer trebao imati raznovrsne osobine i karakteristike. Uz svu svoju korist, takav model u konačnici nije adekvatan iz razloga što je jako teško, ako ne i nemoguće, imati osobu svih prethodno navedenih osoba i karakteristika. U sljedećoj fazi Suvremenog profila osobina istraživale su se potrebne osobine menadžera i uspješnog vođe.

Određene su četiri grupe kompetencija koje bi trebao posjedovati svaki menadžer, a prikazane su na slici 7.





Slika 7. Kompetencije menadžera i vođe

Izvor: autor

Uočavamo da bi svaki menadžer koji želi biti i uspješan vođa mora biti u mogućnosti upravljati pažnjom svojih zaposlenika i njihovim značenjem kako bi ih mogao uključiti u rad. Također, menadžer bi trebao znati upravljati povjerenjem koje dobiva od svojih zaposlenika jer samo tako može dobiti njihovu punu fokusiranost i usredotočenost na posao.

I, što je najvažnije, menadžer mora znati upravljati samim sobom, tek tada će moći upravljati i drugima. **Bihevioristički modeli** vodstva utemeljeni su na činjenici da ponašanje vođe određuje stil vođenja.

Razlikuju se tri modela koja su prikazana u Tablici 5.

Tablica 5. Bihevioristički modeli vodstva

Autoritaran model	Demokratski model	Laissez-Faire model
Priroda		
Vođa je jedini odgovoran.	Odgovorost imaju i zaposlenici i vođa, ali „zadnja je njegova“.	Vođa se odriče odgovornosti i vladanja.
Vođa vrši raspored ljudi na njihove zadatke i poslove	Vođa dijeli i raspoređuje rad na temelju participacije u odlučivanju.	Zaposlenici sami odabiru svoje zadatke i posvećuju im se.
Komunikacija se odvija „odozgo prema dolje“.	Komunikacija je dvosmjerna: „odozgo prema dolje“ i „odozgo prema gore“.	Komunikacija je primarno horizontalna između ravnopravnih članova.
Primarna prednost		
Brzi i uredni pritisci koji daju očekivanje performanse.	Povećanje obveza pojedinca participacijom.	Zaposlenici se mogu sami pokretati.
Primarni nedostaci		
Pristup želi suzbiti inicijativu pojedinca.	Proces demokracije je gubitak vremena.	Poduzeće često djeluje bez cilja (vođa je odsutan).

Izvor: autor

Pod autoritarnim modelom vodstva podrazumijeva se potpuni izostanak ili ograničenje slobode zaposlenika. Vođa donosi odluke samostalno te ih prosljeđuje svojim zaposlenicima. Međutim, prednost ovog modela očituje se u tome što je prisutan pritisak koji od zaposlenika zahtijeva uredno i brzo obavljanje poslova (budući da nema drugih mogućnosti). S druge, pak, strane, ovaj model ima mnoštvo slabosti, a ističu se nemogućnost poduzimanja inicijative zaposlenika te nemogućnost iskazivanja potencijala zaposlenika.

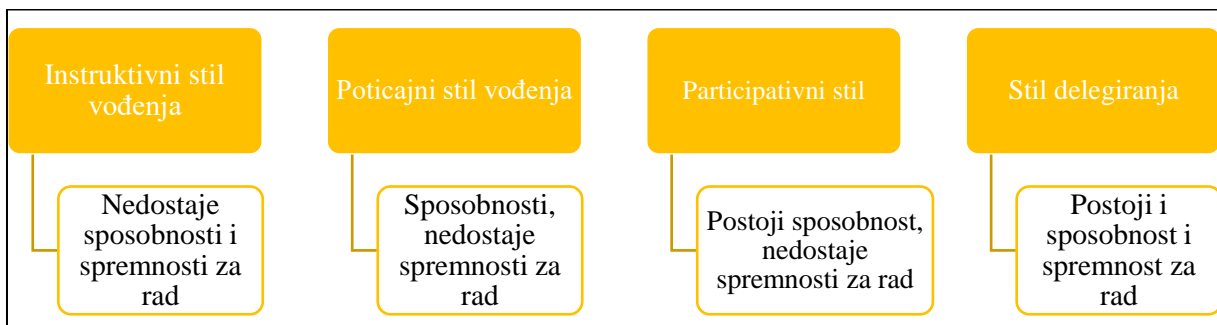
Svaki bi zaposlenik mogao pomoći poduzeću svojim odlukama ili savjetima te time unaprijediti poslovanje poduzeća. Suprotan od autoritarnog, postoji demokratski model vodstva prema kojemu zaposlenici imaju slobodu sudjelovanja prilikom odlučivanja, slobodu komuniciranja sa svojim nadređenima te slobodu iznošenja vlastitih ideja. Upravo je ta

sloboda prednost ovog modela vodstva jer se time postižu visoka angažiranost i koncentracija zaposlenika u obavljanja njihovih poslova. Međutim, ovaj model ima i nedostatak, a to je previše vremena koje se utroši na provođenje demokracije.

Prema Levickiju (1998) osnovna ideja ovog modela nije loša, ali nije jednostavno (ni preporučljivo) poslovati bez vođe. Naime, vođa je osoba koja određuje smjer i ciljeve poduzeća te ljude koji će ih ostvariti, a ukoliko vođe nema, rezultati mogu doslovno dovesti do propasti.

Sva tri bihevioristička modela imaju nešto zajedničko - definiranje najboljeg stila vodstva u svakoj mogućoj situaciji. Temeljna postavka kontingencijskih modela vodstva jest da nije moguće definirati stil vođenja koji je prikladan u svim okolnostima. Naime, u ovom se modelu velika pažnja pridaje faktorima situacije. Točnije, nije svaki menadžer jednako uspješan u svakoj situaciji jer uspješno vodstvo predstavlja vezu između odnosa vođe, zaposlenika te situacije u kojoj se poduzeće i oni nalaze. Situacijski model vođenja obilježava važnost osobina zaposlenika jer one određuju stil vodstva menadžera. Naime, svaki je zaposlenik različit od onog drugog, i to po svojim sposobnostima te spremnosti za rad. Pod sposobnosti zaposlenika podrazumijevaju se znanja, kompetencije i vještine, a spremnost za rad javlja se uslijed utjecaja motivacije, predanosti i samopouzdanja.

Slika 8. prikazuje stilove vodstva koji odgovaraju različitim zaposlenicima.



Slika 8. Situacijski model vođenja

Izvor: autor

Prema Rupčiću (2018) prvi je stil vođenja instruktivni i koristi se kada zaposlenici nemaju dovoljno sposobnosti ni spremnosti za rad. Poticajni stil vođenja koristi se u poduzećima u kojima zaposlenici nisu sposobni, ali su spremni za rad. Participativni stil vođenja uključuje zaposlenike koji su sposobni, ali nisu spremni za rad te, stil delegiranja obilježava sposobne zaposlenike koji su spremni za rad.

**Kontingencijski model** vođenja vrši podjelu stilova vođenja na one koji su usmjereni na razvijanje odnosa sa zaposlenicima te na one koji su usmjereni na zadatak. Za određivanje stila vodstva važni su sljedeći faktori: odnosi vođe i zaposlenika, struktura zadataka te pozicija moći.

Prema Crnkoviću i Udovičiću (2012) ovisno o tome kolika je razina kontrole u poduzeću, takav će se stil vodstva i odabrati kako bi bio najuspješniji. Houseov model<sup>2</sup> vodstva tvrdi kako uspješni vođa definira i razumljivo pojašnjava put kojim zaposlenici postižu visoku razinu zadovoljstva svojim poslom. Prema ovom bi se modelu zaposlenici trebali motivirati upoznavanjem njihovih osobina i tako odrediti njihove radne zadatke.

Točnije, svaki vođa treba motivirati i pomagati svojim zaposlenicima, a to može postići tako da ih upozna s ciljevima poduzeća te nagrađivanjem za uspješno ostvarivanje tih ciljeva. Osim svih prethodno navedenih stilova vodstva, u suvremeno se doba razvijaju i oni suvremeni stilovi vodstva.

Naime, izazova za poduzeće je sve više, konkurencija je sve veća i oštrija, promjene sve brže i zbog toga je neophodno prilagoditi se takvim uvjetima. Upravo se zbog toga u suvremenim poduzećima koristi kombinacija više stilova vodstva kako bi se postigla određena razina fleksibilnosti poslovanja poduzeća, a sve s ciljem njegova opstanka.

---

<sup>2</sup> House (2008) je razvio drugi značajan kontingencijski model vodstva nazvan model put-cilj. Houseov model pokazuje kako uspješni vođa definira i razjašnjava putove kojima podređeni mogu postići visoku satisfakciju poslom i visoke performanse.

## **4. PRIMJER POZITIVNOG I NEGATIVNOG UTJECAJA OSOBNOSTI MENADŽERA NA PROCESSE U MENADŽMENTU**

Prethodno u radu navedeno je koje procese u menadžmentu poznajemo, te kako utječu i djeluju u poslovnoj okolini. Osobnost menadžera, koja može biti pozitivna ili negativna, dovodi do skroz različitih ishoda procesa. Može utjecati na zaposlenike na način da ih motivira, ali s druge strane može utjecati negativno na cjelokupno poslovanje. U ovom poglavlju prikazuje se na primjeru menadžera kako osobnost može utjecati na procese u menadžmentu

### **4.1. Pozitivan utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu**

U svakom je poduzeću menadžer ključan za na poslovanje poduzeća. Kao primjer prikazujemo poduzeće iz područja tekstilne industrije koje je uspješno već dugi niz godina. Za uspjeh je svakako zaslužan menadžer koji, zbog svojih osobnosti i načina ponašanja, utječe pozitivno na zaposlenike te time poduzeće posluje bolje. Naime, menadžer poduzeća iznimno je fleksibilan, uporan i ustrajan u vlastitim ciljevima te ciljevima poduzeća. Uz to karakteriziraju ga pravednost i dobra komunikacija sa zaposlenicima. Menadžer uvijek stoji na raspolaganju svojim zaposlenicima kako bi im pomogao i bio im potpora u svakoj situaciji. Ima puno znanja, vještina i kompetencija i još se konstantno i usavršava. Najveću pažnju pridaje upravo zaposlenicima te ih stalno motivira, potiče te nagrađuje. Osim odnosa prema zaposlenicima, vrlo je uspješan i u području planiranja jer je jasno postavio viziju poduzeća i prezentirao je svojim zaposlenicima. U svom vođenju koristi demokratski stil vođenja za koji su karakteristični uključivanje i savjetovanje sa zaposlenicima u donošenju odluka. Menadžer, koristeći demokratski stil vođenja, postiže kvalitetnu dvosmjernu komunikaciju sa zaposlenicima čime se ostvaruje veće zadovoljstvo, ali se povećava i uspjeh samog poduzeća.

Ponekad ovaj menadžer koristi i autokratski način vođenja jer se konstantno savjetuje i komunicira sa zaposlenicima, ali opet na kraju samostalno odlučuje i donosi odluke. Nastoji posao učiniti što jednostavnijim i ugodnijim što postiže i dobrom komunikacijom.

Menadžer poduzeća tekstilne industrije uvijek je spreman slušati i komunicirati sa zaposlenicima te im pružiti potrebnu pomoć. Budući da se svako poduzeće u svom poslovanju suočava s raznim poteškoćama i problemima, najvažnije ih je u konačnici riješiti. Komunikacija je rješenje za većinu problema, ali ponekad se mora koristiti kazna kako bi se riješili određeni problemi. Kada zaposlenici učine neku pogrešku u svom poslu, prvo se obrate voditelju odjela na kojemu rade. Voditelj odjela nastoji ispraviti tu pogrešku i ukazati na potencijalne posljedice. Ukoliko se pogreška ne uspije ispraviti na taj način, voditelj odjela zaposlenika šalje menadžeru koji dalje postupa po svom nahođenju. Prvo se problem nastoji riješiti razgovorom, a ukoliko to nije djelotvorno, slijede određene kazne i sankcije za tog zaposlenika.

U situaciji kada je nastao konflikt između dva zaposlenika, menadžer ispravnim postupkom dokazuje stručnost u svome poslu. Naime, jedan zaposlenik odlučio je raditi na određenom stroju, a drugi je došao i odlučio raditi na istome stroju (iz razloga što mu drugi ne odgovara po visini) te je uslijed toga nastupila svađa (niti jedan od zaposlenika nije htio odstupiti). Menadžer, kada je to vidio, odmah je dotrčao i pokušao riješiti problem na način da je sa svakim od zaposlenika popričao nasamo kako bi saznao što zaposlenik želi. Nakon što je saslušao jednog pa drugog zaposlenika, doveo ih je zajedno te iznio svoju odluku, bez ikakvih kazni za zaposlenike (osim usmenog upozorenja).

Dakle, menadžer je našao rješenje, kojim su zaposlenici zadovoljni, a bez da ih je kaznio (što bi vjerojatno mnogi menadžeri i učinili). Međutim, upozorio ih je da se takve situacije ne smiju ponoviti te da, ukoliko imaju problem, dođu do njega i porazgovaraju.

Menadžer poduzeća nagrađuje zaposlenike u materijalnom, ali i nematerijalnom obliku. Osim, materijalnih (novčanih) nagrada, zaposlenici mogu biti nagrađeni u smislu edukacija, putovanja te napredovanja.

## 4.2. Negativan utjecaj osobnosti menadžera na procese u menadžmentu

Sljedeće je poduzeće obrazovna ustanova čiji menadžer i osobnost menadžera negativno utječu na poduzeće i procese u menadžmentu. Naime, menadžer često ne zna postupiti ispravno u određenim situacijama, ali nikada neće priznati i zatražiti pomoć. Upravo suprotno, uvijek pronađe rješenje koje nije potpuno ispravno. Bez obzira na rješenje smatra da je glavni, te da mu svi moraju biti podređeni i slušati njegove naredbe. Svaki put kada mu se zaposlenik suprostavi i objasni kako poslovanje ne funkcionira, menadžer se razljuti, a ukoliko zaposlenik nastavi sa suprotstavljanjem, dobije otkaz.

Iako ima mnogo pogrešaka, menadžer nikada neće priznati greške niti se potruditi da ih ispravi nego krivnju prenese na zaposlenike. Za razliku od menadžera poduzeća tekstilne industrije, menadžer obrazovne ustanove za svaki prijedlog ili čin zaposlenika, koji je dobar, preuzima odgovornost i zaslugu. Umjesto nagrade za zaposlenika, menadžer preuzima važnost prijedloga. Situacija u kojoj je zaposlenik zakasnio četiri minute na posao (zbog gužve u prometu), a dan prije je ostao raditi duže čak dva sata. Naime, menadžer se izvikao na dotičnog ispred ostalih zaposlenika i zaprijetio mu da, ako se to kašnjenje ponovi još jednom, slijedi otkaz. Dakle, iako je zaposlenik iznimno predan i dugogodišnji zaposlenik koji uvijek ostaje duže raditi i trpi uvrede i poniženja, jednom zakasni na posao, menadžer nema osjećaja za to. Također, menadžer često pogriješi, što riječima, što dijelima, ali nikada se neće zaposleniku ispričati. Upravo zbog svoje osobnosti menadžer negativno utječe na procese u poduzeću i svoje zaposlenike koji su najviše zaslužni za uspjeh samog poduzeća.

Menadžer ima zadatak upravljati poduzećem na način da ostvari potrebnu razinu produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika te ih usmjeravati i motivirati u radnim zadacima. Zbog svoje uloge, menadžer ulaže velike napore kako bi postigao zajednički cilj poduzeća. Za uspjeh poduzeća jako je važan menadžer kao i osobnost menadžera koja uključuje upornost, čvrstoću, naporan rad, inteligenciju, toleranciju, empatiju i još mnoštvo toga.

Nisu svi ljudi, pa tako ni menadžeri isti te ima mnogo uspješnih menadžera koji posjeduju različite osobine.

Naime, najvažnije je da menadžer ima jasnu viziju i ciljeve poduzeća te da, uz pomoć zaposlenika, djeluje i ostvaruje ciljeve poduzeća. Ukoliko menadžer ne posjeduje navedeno to će se loše odraziti na samo poduzeće i zaposlenike koji su zaposleni u poduzeću.



## 5. ZAKLJUČAK

Menadžment predstavlja proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Cilj svakog menadžera je postizanje povoljnog odnosa između onoga što je uloženo i onoga što je ostvareno u određenom vremenskom razdoblju. Menadžment je kao praksa umijeće, a kao znanost organizirano znanje.

Za uspješno provođenje ovih funkcija u poduzeću potrebna je osoba koja se zove menadžer. Menadžer je osoba koja upravlja poduzećem, usmjerava zaposlenike te je koordinator koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Svaki bi menadžer trebao biti sposoban komunicirati s ljudima, predviđati promjene i donositi racionalne odluke. Menadžment je nužan i poduzeću kao cjelini i njegovim dijelovima te se, kako se razvija poduzeće, i sam razvija paralelno s promjenama, potrebama i mogućnostima. Postignuće poduzeća glavno je mjerilo koje pokazuje uspješnost i potpunost menadžera. Menadžer, osobnost menadžera te način vođenja poduzećem ključni su za menadžerovu (ne)uspješnost. Osim stilova vodstva, važnu ulogu imaju i motivacija, emocije, motivi, namjere te stavovi i načini ponašanja samog menadžera.

Na uspjeh poduzeća utječu, između ostalog, osobnost, motivacija, emocije te način ponašanja menadžera tog poduzeća. Naime, motivacija je osnovni glavni preduvjet za uspjeh menadžera te, u konačnici, uspjeh poduzeća. Emocije su ključni i nezaobilazni dio svakog menadžera i one imaju snažan utjecaj na ponašanje menadžera, ali i ponašanje zaposlenika u poduzeću, odnosa među njima te, u konačnici, i poslovnog uspjeha poduzeća.

Svaki menadžer posjeduje svoj, specifičan, profil osobina po kojemu je jedinstven i manje ili više uspješan. Bez obzira kakav taj profil osobina bio, svakom bi menadžeru trebalo biti najvažnije zadovoljstvo zaposlenika, ali i samoga sebe jer samo je to način za ostvarivanje uspješnog poslovanja poduzeća.

## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bahtijarević-Šiber, F. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
- Begić, D. (2014). *Psihopatologije, drugo, dopunjeno i obnovljeno izdanje*. Zagreb: Medicinska naklada.
- Belić, I. (2011, 21. srpanj). *Menadžerske vještine*. Dostupno na: <http://menadzerske-vjestine.blogspot.com/>
- Certo, S. i Certo, S. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
- Čengić, D. (2000). *Procesi racionalizacije i tehnološka modernizacija hrvatskih poduzeća*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.
- Dujanić, M. (2007). *Menadžment*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
- Galetić, L. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
- House, 1996 - House, Robert J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, *Leadership Quarterly* 7 (3): 323–352
- Hrvatska enciklopedija*. (2021, 23. srpanj).  
<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>
- Hunjet, A. i Kozina, G. (2004). *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
- John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102–138)
- Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio.
- Koontz, H. (1988). *Management*. Nine Edition, McGraw-Hill Book.
- Kreitner, R. (2005). *Foundations of Management: Basic and Best Price*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Levicki, C. (1998). *The Leadership Gene*. Financial Times: Pitman Publishing.
- Požega, Ž., Crnković, B. i Udovičić, A. (2012). *Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća*. Šibenik: Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. 25 No. 2. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/file/139705>

- Pržulj, Z. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća.
- Rupčić, N. (2006). Uspješan menadžer nije nužno i dobar vođa. *Poslovni magazin* (1334-0905).
- Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Sambol, D. (2014, 20. srpanj). *Emocionalna inteligencija na poslu preduvjet uspjeha*.  
Dostupno na: <https://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/>
- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

## **Popis tablica**

<i>Tablica 1. Razlike između menadžera i vođe .....</i>	<i>12</i>
<i>Tablica 2. Razlike između uspješnog i sposobnog menadžera .....</i>	<i>14</i>
<i>Tablica 3. Uloga menadžera u ovisnosti o području u poduzeću .....</i>	<i>28</i>
<i>Tablica 4. Osobine uspješnog vođe.....</i>	<i>32</i>
<i>Tablica 5. Bihevioristički modeli vodstva .....</i>	<i>34</i>

## Popis slika

<i>Slika 1. Karakteristike menadžmenta .....</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2. Razine planiranja u poduzeću .....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 3. Ciljevi procesa kadroviranja.....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 4. Čimbenici osobnosti .....</i>	<i>18</i>
<i>Slika 5. Menadžerske vještine s obzirom na razinu menadžmenta.....</i>	<i>23</i>
<i>Slika 6. Odnos menadžmenta i vodstva .....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 7. Kompetencije menadžera i vođe.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 8. Situacijski model vođenja.....</i>	<i>34</i>