

# Uloga i važnost menadžerskih vještina hrvatskih menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima

---

Gloc, Jonatan

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:006174>

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

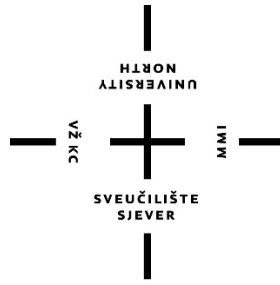
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

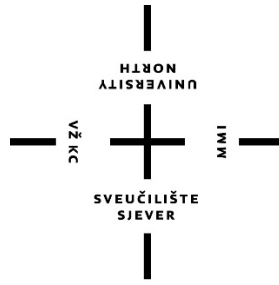
**Završni rad br. 381/PE/2022**

**Uloga i važnost menadžerskih vještina u odnosu na  
vještine upravljanja ljudskim potencijalima kod hrvatskih  
menadžera**

**Jonatan Gloc, 0336005432**

Varaždin, srpanj 2022. godine





# **Sveučilište Sjever**

**Diplomski studij Menadžmenta u sestrinstvu**

**Završni rad br. 381/PE/2022**

## **Uloga i važnost menadžerskih vještina u odnosu na vještine upravljanja ljudskim potencijalima kod hrvatskih menadžera**

**Student**

Jonatan Gloc

**Mentor**

doc. dr. sc. Dijana Vuković

Varaždin, srpanj 2022. godine



# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUPNJE	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Jonatan Gloc	MATIČNI BROJ	0336005432
DATUM	01.07.2022.	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Uloga i važnost menadžerskih vještina hrvatskih menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The role and importance of managerial skills of Croatian managers in human resources management		
MENTOR	Dijana Vuković	ZVANJE	doc.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr.sc. Anica Hunjet, predsjed. 2. doc.dr.sc. Joško Lozić, član 3. doc.dr.sc. Dijana Vuković, član 4. doc.dr.sc. Damira Keček, zamj. član 5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	381/PE/2022
OPIS	<p>Menadžerske vještine su postale nužna potreba i predmet proučavanja suvremenih teorija. Kroz povijest, napredak industrije, a posljedično tome i opća potreba za proučavanjem menadžerskih vještina postale su neizostavni dio u funkcioniranju organizacije i time su menadžerske vještine dobile na značaju. U radu je potrebno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* objasniti ulogu i značaj menadžerskih vještina u načinu upravljanja organizacijom;</li><li>* definirati značaj vještina komunikacija i načina pristupa zaposlenicima u upravljanju organizacijom;</li><li>* posebno se osvrnuti na vještine vođenja timova te razvoj vlastitih vještina;</li><li>* provesti istraživanje te utvrditi kolika je uloga menadžerskih vještina hrvatskih menadžera u upravljanju organizacijom sa posebnim osvrtom na vještine upravljanja ljudskim potencijalima;</li><li>* definirati zaključak.</li></ul>

ZADATAK URUČEN

04.07.2022



## **Predgovor**

Zahvaljujem mentorici, doc. dr. sc. Dijani Vuković, na prihvaćenoj molbi za mentorstvo. Izrazito sam zahvalan što sam imao priliku učiti iz područja koja su od iznimne važnosti za mene osobno. Ovim radom želim ukazati na važnost ovakve tematike, kao i rada na menadžerskim vještinama. Isto tako, želim ukazati na važnost profesionalnog razvoja u području menadžerskih vještina. Tijekom godina školovanja na Sveučilištu Sjever imao sam priliku učiti od predavača različitih profila, kompetencija i sposobnosti te na taj način proširiti znanje kako bi svojim znanjem i stečenim vještinama mogao utjecati prvenstveno na sebe i svoj osobni razvoj, a posljedično i na razvoj ljudi i organizacija u okruženju

Želim zahvaliti svima koji su mi pružili podršku u školovanju, od uže obitelji do svih prijatelja koji su uvijek bili tu kada je to bilo potrebno. Hvala svima onima koji su pružili bilo kakav oblik pomoći – svi ste bili od iznimne važnosti.

## Sažetak

Menadžment je tijekom godina doživio svoj uzlet i rast. Takav rast temelji se na potrebi za boljom organizacijom posla, povećanju opsega poslovanja i sličnim aspektima. Iz tog razloga javljaju se prvi menadžeri, pa i samim time menadžment i menadžeri postaju jedan od predmeta proučavanja i beskonačnih pokušaja za unapređenjima. Menadžerske vještine postale su ključni aspekt unapređenja i osobnog razvoja svakog menadžera. Ovisno o segmentu koji se promatra, moguće je sagledati popriličan broj menadžerskih vještina. Vremenom se javlja sve više literature i ideja kako unaprijediti iste. Baš iz tog razloga nastaje ovaj rad, koji se bavi pitanjem menadžerskih vještina, osobito kada je riječ o vještinama upravljanja ljudskim potencijalima. U teorijskom dijelu detaljno su proučene vještine koje se odnose na vještine upravljanja ljudskim potencijalima i koje imaju doticaja s navedenom vještinom. Neke od vještina koje su obrađene su vještina planiranja, vještina organiziranja, vještine komunikacije, vještine motivacije i mnoge druge, a poseban je naglasak na vještinama vođenja i upravljanja ljudskim resursima. Navedena područja obrađena su pomoću mnogo primjera kojima je cilj potkrijepiti teoriju, koja je često teže shvatljiva, kako bi postala praktična i razumljivija, a opet jednako poučna kao i teže shvatljiva teorija zajedno s definicijama koje područje nosi. U želji da se ne govori samo u teorijskom aspektu nastaje anketni upitnik koji se plasira na području Republike Hrvatske i kojemu je cilj ispitati ulogu i važnost menadžerskih vještina u odnosu na vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Podaci prikupljeni istraživanjem obrađeni su deskriptivnom statistikom te su doneseni zaključci koji su se mogli izvesti s obzirom na dobivene rezultate. Rezultati i zaključci prikazani su grafičkim prikazima, koji također omogućavaju da se željeno prikaže na jednostavan, lako shvatljiv i poučan način. Rezultat je slika stanja u kojemu se nalaze hrvatski menadžeri. Neka područja zasigurno je potrebno unaprijediti, ali isto tako postoje područja koja su kvalitetna i po rezultatima istraživanja snaga hrvatskih menadžera kada se govori o segmentu menadžerskih vještina koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima.

**Ključne riječi:** *menadžment, menadžer, menadžerske vještine, edukacija*



## **Abstract**

Management has experienced its rise and growth over the years. That growth is based on the need for better organisation of work, increasing the volume of business and similar aspects. For this reason, the first managers are formed, and because of that managers and management become one of the subjects of study and endless attempts for improvement. Managerial skills have become a key aspect of the advancement and personal development of every manager. Depending on the segment being observed, it is possible to see a considerable number of managerial skills. Over time, more and more literature and ideas on how to improve them are being created. That is the main reason of writing this work who talk about managerial skills, especially when it comes to human resources management skills. The theoretical part examines in detail the skills related to human resource management skills and which have in common with this skill. Some of the skills covered are planning skills, organizing skills, communication skills, motivation skills and many others, with a special emphasis on human resource management and governance skills. These areas have been processed through many examples aimed at beautifying a theory that is often more difficult to understand and bringing it to a practical level that is easy to understand, yet as instructive as theory in somewhat more difficult to understand form along with definitions of the field. In order not to speak only in theoretical aspect, a survey questionnaire is created that is placed in the Republic of Croatia and which aims to examine the role and importance of managerial skills in relation to human resources management skills. Data collected by the survey were processed by descriptive statistics and conclusions were drawn. The results and conclusions are presented through graphical representations that also allow that everything is showed in a simple way that is easy to understand and instructive. The result of everything is picture of situation in which Croatian managers are. Some areas definitely need improvement but there are also areas that are good quality according to results of a survey which is strength of Croatian managers when it comes to the segment of managerial skills related to human resource management.

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





# 1. UVOD

Menadžment je posljednjih nekoliko godina vrlo aktualna tema te se vrlo često piše, govori i obraća pozornost na to. U povijesti nije bilo potrebe govoriti o takvim temama jer svijet nije došao u tu fazu funkcioniranja te su takva promišljanja bila shvaćana kao besmislica, nepotrebna i gubljenje vremena. Razvoj industrije, obrazovanja te u konačnici količine posla i užurbanosti društva u kojem se nalazimo posljedično je doveo i do razvoja menadžmenta. Edukativni programi i obrazovni sustav općenito prihvatili su važnost menadžmenta, kao i njegovu višestruko bitnu ulogu u današnjem društvu, pa se tako uvode raznovrsni obrazovni programi u području menadžmenta. Tema koja je meni osobno draga te je tek unatrag nekoliko godina postala aktualna jesu menadžerske vještine. Vrlo opširno područje koje je zapravo dio menadžmenta i ima iznimno velik utjecaj na ostvarenje zadanih ciljeva organizacije često se smatra manje važnim. Svijet je prepoznao ulogu i važnost čovjeka u procesu rada. U vrijeme kada je cijeli svijet u strašnom grču od robotizacije, gubitaka radnih mjesta i sličnoga, bitno je shvatiti da je čovjek nezamjenjiv te on jedini nikada neće moći biti izostavljen u procesu rada. Upravo su menadžerske vještine ono što je danas potrebno u svijetu poduzetništva. Njihov nedostatak stavlja tisuće organizacija u vrlo neugodnu poziciju gdje je upitno njihovo poslovanje, kao i njihov opstanak. Cilj ovoga rada jest sagledati podjelu menadžerskih vještina te se usredotočiti na vještine koje su izražene u procesu upravljanja ljudskim potencijalima. U teorijskom dijelu rada proučavat će se raznovrsni pristupi te pogledi na podjele menadžerskih vještina, njihove značajke i funkcije u životu i radu menadžera. Shvaćanje menadžerskih vještina i ulaganje menadžera u razvoj takvih vještina od iznimne je važnosti za profesionalni razvoj menadžera, a posljedično i za razvoj organizacije u kojoj on djeluje. Ako menadžer koji je pasivan, nema razvijene vještine te se ne trudi odvojiti vrijeme za edukaciju stupi na ključnu poziciju, vrlo je vjerojatno da će pozicioniranje organizacije u kojoj on djeluje biti pogrešno napravljeno te da će se morati uložiti godine truda i rada da se isprave napravljene pogreške. Ovaj rad nastaje isključivo u želji da se shvati važnost ovoga segmenta menadžmenta te da se pokrene pozitivna promjena u karijerama mladih ljudi koji će jednoga dana postati menadžeri i lica koja će predstavljati vlastite organizacije ili organizacije za koje djeluju.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Problem na koji je usredotočen ovaj rad odnosi se na menadžerske vještine i na njihovo krnje shvaćanje općenito, a posljedično i loše shvaćanje njihove uloge u životu menadžera. Predmet istraživanja su menadžerske vještine, s naglaskom na vještine koje se usredotočuju na upravljanje ljudskim potencijalima. Kategorija upravljanja ljudskim potencijalima odabrana je kao kategorija

interesa zbog svoje važnosti. Upravljanje ljudima i ljudskim potencijalima nosi odgovornost i potrebno je da taj segment u životu menadžera i organizacije bude kvalitetan i na dostatnoj razini.

## 1.2. Ciljevi i hipoteze rada

Cilj ovoga rada jest sagledati podjelu menadžerskih vještina te se usredotočiti na vještine koje su izražene u procesu upravljanja ljudskim potencijalima. U teorijskom dijelu rada proučavat će se raznovrsni pristupi te pogledi na podjele menadžerskih vještina, njihove značajke i funkcije u životu i radu menadžera. Također, cilj ovoga znanstvenog rada, a ujedno i istraživačkog dijela rada jest osvijestiti stanje u kojemu se trenutno nalazimo, što je prva stepenica na putu do uspjeha. Bez procjene trenutnoga stanja nemoguće je napraviti prvi korak i napredovati jer ne postoji svjesnost o manji i potrebi da se nešto unaprijedi. Hipoteze rada su: **Hipoteza H0** koja govori da: „Menadžeri u Republici Hrvatskoj ne smatraju vještine rada s ljudima bitnim čimbenikom u uspješnosti rada i obavljanja funkcije menadžera.“ Nakon nje, **Hipoteza H1**: Vlastita educiranost menadžera u pozitivnoj je korelacijskoj vezi s razvojem menadžerskih vještina. Posljednja hipoteza je **Hipoteza H2** koja glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti te upućenosti u menadžerske vještine između menadžera.“

## 1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka

Podaci koji se prikupljaju u radu primarno dolaze od menadžera u Republici Hrvatskoj. Način prikupljanja je putem Google obrasca na koji je osobno pozvan svaki ispitanik/ispitanica. Pristup upitniku nije bio moguć bez dodijeljene poveznice. Na taj način osigurao se kvalitetan priljev podataka koji dolaze iz filtriranih i željenih izvora kako bi se dobiveni rezultati mogli pretočiti u diskusiju i zaključak samog istraživanja.

## 1.4. Struktura rada

Rad započinje teorijskim dijelom, gdje se objašnjavaju odabrane teme koje su po mišljenju autora najbitnije kada se govori o menadžerskim vještinama u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima. Nakon teorijskog, odnosno uvodnog dijela slijedi istraživački dio u kojemu će se prikazati rezultati istraživanja provedenog u sklopu izrade ovoga diplomskog rada s ciljem prikazivanja mišljenja, shvaćanja i razine usvojenosti menadžerskih vještina kod menadžera u Republici Hrvatskoj s naglaskom na vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Nakon što se analiziraju rezultati doći će se do zaključka o slabijim stranama i potrebnim unapređenjima postojećeg stanja.

## 2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Menadžerske vještine postale su nužna potreba i predmet proučavanja u današnjici. Do prije desetak godina ova tema bila je gotovo netaknuta u teorijskom, a osobito u praktičnom dijelu. U povijesti, zbog napretka industrije, a posljedično i opće potrebe za proučavanjem menadžerskih vještina koje su postale neizostavni dio u funkcioniranju organizacije, menadžerske vještine dobile su na važnosti. U ovom poglavlju detaljnije će se objasniti sama podjela menadžerskih vještina. Zahvaljujući razmatranjima ljudi tijekom povijesti, danas postoje različiti pogledi i teorije o podjelama menadžerskih vještina. Pri samom kraju poglavlja govorit će se o tome kako upravljati različitostima koje se javljaju te kako pozitivno upravljati konfliktima koji se mogu javiti kao ishod različitosti. Na samom početku potrebno je definirati menadžment kako bi se moglo otvoriti poglavlje menadžerskih vještina i na pravilan način shvatiti podjela.

„Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“<sup>1</sup> Definicija menadžmenta iznosi se u mnogo oblika i verzija. Zanimljiva je činjenica da ni u jednoj verziji nema u potpunosti iste i unificirane definicije, pa se tako u knjizi *Management malog poduzeća* menadžment definira sljedećim riječima: „Menadžment se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju i na funkciju poduzeća.“<sup>2</sup> Poanta menadžera jest proces rada s drugima kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Već u tim riječima otkriva se bit i srž menadžerskih vještina. Smisao svega jest da menadžer ne radi sve osobnim putem bez obzira na to je li to moguće ili ne, već da surađuje i dodjeljuje zadatke drugim ljudima.

### 2.1. Uloga i važnost menadžerskih vještina u upravljanju organizacijom

„Menadžer je osoba čije primarne zadatke proizlaze iz menadžmenta. On planira i donosi odluke, organizira poslovanje i rad, angažira i vodi ljude te kontrolira informacijske, fizičke, financijske i ljudske resurse.“<sup>3</sup> Osobnost menadžera je neupitna te je ona uvijek dobar temelj za izgradnju kvalitetnog menadžera. Da bi se dužnost menadžera ispunjavala na zadovoljavajućoj razini,

---

<sup>1</sup> Buble, M., *Menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 3.

<sup>2</sup> Buble, M., *Management Malog poduzeća*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 1.

<sup>3</sup> Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 6.

menadžer mora posjedovati određena znanja i vještine. Iz definicije u početku poglavlja vidljivo je da menadžer planira i donosi odluke. Još jednom u definiciji stavljen je naglasak na činjenicu da menadžer obavlja glavnu posla iznad ostalih suradnika. Uloga menadžerskih vještina vrlo je velika te u velikom dijelu utječe na pozicioniranje organizacije na tržištu u kojemu funkcionira. Ako organizaciju vodi menadžer koji ne posjeduje određena znanja i vještine, njezin opstanak je upitan. Teorijska znanja bez praktičnih vrlo su niske vrijednosti. Primjerice, ako postoji menadžer koji zna sve o uvođenju promjena, zna vrste promjena, podjelu promjena, načine uvođenja promjena, načine zadržavanja promjena na željenoj razini u organizaciji, a nikada u životu nije napravio promjenu u organizaciji, kolika je vrijednost takva menadžera? Ako se sagleda drugi ugao te se promisli o menadžeru koji nema ni osnovnu razinu teorijskog znanja o uvođenju promjena, a njegova pozicija u organizaciji zahtijeva znanja iz tog područja, kakav će biti ishod njegova rada? Iz ovog primjera, pa i mnoštva drugih vidljiva je uloga i važnost menadžerskih vještina. Pokazatelj važnosti menadžerskih vještina jest i mnoštvo istraživanja gdje je jasno vidljivo da postoji veći broj poduzeća koja ulažu znatnu količinu resursa, od onih materijalnih do nematerijalnih, kako bi potaknuli svoje menadžere na konstantne edukacije iz područja menadžerskih vještina. Prepoznavanje važnosti menadžerskih vještina i pozicioniranje tih vještina na ljestvici prioriteta za kvalitetno funkcioniranje menadžera jest prioritet. Učinkovitost menadžera, njegova rada, pa u konačnici i učinkovitost organizacije u kojoj djeluje izravno je povezana s vladanjem menadžerskim vještinama.

## **2.2. Kategorizacija menadžerskih vještina prema različitim teoretičarima**

Popularizacijom menadžerskih vještina, pa tako i otkrivanjem sve veće važnosti menadžerskih vještina u životu menadžera javile su se razne kategorizacije menadžerskih vještina. Većinom su te podjele vrlo slične, no postoje neke razlike.

Jedna od prvih klasifikacija menadžerskih vještina u kojoj se stavlja naglasak na vještine te ih se usko povezuje s pojmom učinkovitosti slijedi u nastavku. Navedeni pristup temelji se na podjeli menadžerskih vještina u tri kategorije, a to su:

1. Tehničke vještine,
2. Humane vještine,

### 3. Konceptualne vještine.<sup>4</sup>

U toj podjeli tehničke vještine odnose se na vještine koje su usmjerene prema formalnim stvarima u organizaciji, a to su određene strukture, pravila koja su unaprijed postavljena i općenito upravljanje, sustav upravljanja te karakteristike zaposlenika. Pomoću tehničkih vještina menadžer donosi odluke znajući kako stvari funkcioniraju i na drugim razinama u organizaciji. Primjerice, glavni tehničar operacijske sale mora imati tehničke vještine kako bi odluke koje se odnose na nabavu materijala i zadovoljavanje potreba zaposlenih mogle biti dobre. Humane vještine odnose se na dio vještina koje služe za odnošenje prema drugim ljudima u organizaciji. Velika kategorija unutar humanih vještina su komunikacijske vještine. Konceptualne vještine odnose se na vještine koje su potrebne menadžeru u kategoriji procjene, predviđanja i onoga najvažnijeg, a to je kreativnost, za koju menadžer mora imati prostora u svojem radu – kako bi kreirao nove ideje, nove planove i mogućnosti napredovanja. Zaključno, što se tiče podjele vještina prema Katzu, može se reći da se tehničke vještine bave stvarima i procesima, humane vještine bave se ljudima i interakcijom s ljudima, a konceptualne vještine bave se idejama i mogućnostima koje se otvaraju pred menadžerom ili ih on sam stvara.

Sljedeća podjela jest ona koju rade Whetten i Cameron. Taj koncept također sadrži tri potkategorije. U osnovnoj podjeli, prema ovoj dvojici autora, postoje tri skupine vještina, a to su:

1. Osobne vještine,
2. Interpersonalne vještine,
3. Grupne vještine.<sup>5</sup>

Ta je podjela vrlo jednostavna i shvatljiva. U kategoriji osobnih vještina nalaze se vještine koje se odnose isključivo na menadžera i njegove vještine koje nemaju veze ni s kim drugim osim s menadžerom osobno. U te vještine ubraja se sve što menadžeru treba kako bi sebe održao na pravom putu, spriječio negativne utjecaje stresa, postao svjestan svojih mogućnosti, mana i prednosti te razvijao načine na koje će se suočavati s izazovima. Suprotno tome su interpersonalne vještine. One su druga kategorija, iako se može reći da se temelje na prvoj kategoriji te da, ako osobne vještine izostaju, izostaju i interpersonalne. Kategorija interpersonalnih vještina

---

<sup>4</sup> Analoui, F., Noorbakhsh, F. & Labbaf, H., 2002. Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. *Internal Journal of Training and development*, 4(3), pp. 217-234.

<sup>5</sup> Whetten, D. & Cameron, K., 2011. *Developing Management Skills*. 8th ur. London: Pearson.



podrazumijeva pozitivnu energiju, jačanje odnosa unutar organizacije, motivaciju te pozicioniranje menadžera u umovima suradnika, kao i pravilan stupanj upotrebe moći. Posljednja kategorija koju ovi teoretičari spominju jesu grupne vještine. „Grupne vještine usmjerene su na osnaživanje i delegiranje, gdje osnaživanje treba biti shvaćeno u smislu pomoći u razvoju drugih, te samoefikasnosti i samoodređenja u organizaciji koja neće uspjeti ako nema zaposlenike koji su produktivni, uporni i motivirani.“<sup>6</sup>

### 2.3. Kategorizacija menadžerskih vještina

Kompleksnost menadžerskih vještina koju se tek počinje u potpunosti shvaćati rezultat je shvaćanja važnosti uloge menadžera te ovisnosti organizacije o njegovu radu. Za uspješno obavljanje uloge menadžera i obnašanje menadžerske pozicije potrebno je vladati svim vještinama. Ako se koristi samo neka od vještina, puni potencijal neće biti ispunjen. „Time se ne želi umanjiti značenje osobnosti menadžera u njihovu uspješnom vođenju poduzeća; naprotiv, želi se istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžeri moraju imati uvjet bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer.“<sup>7</sup> Današnjica je dovela do situacije da je potrebno obratiti pozornost na sitnice jer o sitnicama i mekim vještinama često ovisi boljitak i budućnost organizacije u kojoj menadžer djeluje. Nemoguće je umanjiti važnost bilo koje vještine te prihvatiti mogućnost funkcioniranja bez cijelog spektra vještina. Znajući to i poznajući kompleksnost zadatka, pojavljuje se poprilično dug popis menadžerskih vještina, kao i potreba za kategorizacijom istih. U teorijama mnogih teoretičara postoje složene podjele, kao i manje komplicirane podjele. Sve one imaju prednosti i mane. Različiti kutovi gledanja na situaciju doveli su do toga da svatko gleda s nešto subjektivnije strane na situaciju te daje podjelu sukladno potrebama i shvaćanjima koje ima. Sve se teorije u konačnici mogu svesti u općeprihvaćenu podjelu menadžerskih vještina na čijem temelju funkcioniraju sve ostale podjele koje nalazimo u stručnoj literaturi, a ona je sljedeća:

1. Osnovne menadžerske vještine,
2. Posebne menadžerske vještine.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Whetten, D. & Cameron, K., 2011. *Developing Management Skills*. 8th ur. London: Pearson.

<sup>7</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3.

<sup>8</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

Tom podjelom obuhvaćene su dvije kategorije menadžerskih vještina. Svaka od navedenih dviju kategorija sadrži daljnju detaljniju sistematizaciju menadžerskih vještina potrebnih za obavljanje funkcije menadžera.

### 2.3.1. Osnovne menadžerske vještine

U kategoriji osnovnih menadžerskih vještina nalaze se četiri potkategorije vještina, a to su konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja.<sup>9</sup> Vrlo slična podjela objašnjena je u prethodnom poglavlju.

„Poznavanje konceptualnih vještina vrlo je važno za pravilno funkcioniranje menadžera. Konceptualne vještine odnose se na sposobnost analiziranja i dijagnosticiranja kompleksnih situacija. One omogućavaju menadžerima da spoznaju važne elemente okoline i razvijaju globalne koncepte djelovanja.“<sup>10</sup> Vještine rada s ljudima odnose se na početnu definiciju koja se navodi u radu, a to je rad s ljudima i pomoću njih rad na ostvarenju ciljeva. Pritom se ističe odnos menadžera prema drugim ljudima s kojima surađuje. U ovog kategoriji nalazi se duži popis vještina, a polazi se od motiviranja preko komunikacije i rješavanja konflikta do izgradnje dugoročnih odnosa. U kategoriji tehničkih vještina nalaze se i znanja i vještine spomenute u prethodnom poglavlju. Jedan od dobrih načina napredovanja jest napredovanje kroz strukturu. Takvo napredovanje ima i negativnu stranu, no ako se sagleda izričito jedan dio tehničkih vještina, ne postoji bolji način napredovanja. Posljednja kategorija unutar osnovnih menadžerskih vještina su vještine oblikovanja. Unutar vještina oblikovanja menadžer pronalazi, odnosno oblikuje rješenje problema. Menadžer mora biti u mogućnosti pronaći rješenje problema te generirati moguće načine za rješenje problema. Pri takvu radu mora se voditi računa o tome da se izbjegne apstraktnost ideja te da one budu primjenjive i izvedive u okolini u kojoj se nalazi.

---

<sup>9</sup> Weihrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994., str. 6.

<sup>10</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

### 2.3.2. Posebne menadžerske vještine

Druga skupina vještina su posebne menadžerske vještine. Temeljna podjela posebnih menadžerskih vještina sastoji se od pet vještina. „Menadžerske vještine grupiraju se u pet kategorija vještina među kojima su: vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja, vještine kontroliranja.“<sup>11</sup> Postoje mnogi autori koji se slažu s ovom podjelom te je samo nadopunjuju, bez promjene koncepta. Svaka od ovih vještina bit će detaljnije objašnjena u narednim poglavljima. Navedene vještine izrazito su važne za funkcioniranje i napredak menadžera, kao i organizacije u kojoj je postavljen.

### 2.3.3. Vještine upravljanja različitostima i konfliktima na razini organizacije

Dio svake organizacije su njezini zaposlenici. Činjenica koje svaki menadžer mora biti svjestan jesu različitosti među njima. U organizaciji gdje svatko ima svoje običaje, navike, mišljenje i u konačnici karakter ponekad je neophodno da dođe do konflikta. Dapače, konflikti mogu biti i pozitivna stvar koja djeluje motivirajuće i razbija monotoniju te luči napredak ako se konflikt vodi u pravom smjeru. „Opća podjela konflikta, odnosno upravljanja konfliktom je njegova prevencija ili rješavanje konflikta. Prevencija konflikta zasniva se na dugoročnim mjerama koje se bave osnovnim uzrocima potencijalnih sukoba. Ove mjere često su usmjerene na sprječavanje kratkoročnog, često eskalirajući potencijalnog sukoba.“<sup>12</sup> Dobar način prevencije takvih sukoba su jasno definirana pravila te poželjni obrasci ponašanja u organizaciji. Što je viši stupanj organiziranosti u poslovanju te jasnoće funkcija i uloga, to je manje opcija i prostora za nepotrebne konflikte. Ako se ide prema drugoj opciji, a to je rješavanje konflikta, postoji nekoliko opcija. Jedna od opcija je sljedeća:

1. „Pasivni odgovor, poricanje sukoba, izbjegavanje sukoba, kapitulacija,
2. Aktivni odgovor, pregovaranje, kompromis, pregovaranje, dominacija,

---

<sup>11</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

<sup>12</sup> Swanström, N. L., & Weissmann, M. S. (2005). Conflict, conflict prevention, conflict management and beyond: A conceptual exploration. Concept paper. Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program, Johns Hopkins University-SAIS and Uppsala University.

### 3. Agresivni odgovor, dominacija, ishod sukoba.“<sup>13</sup>

Različitosti često izazivaju konflikte. Prevencija konflikta imperativ je zbog svoje jednostavnosti te činjenice da se izgubljeno vrijeme, izrečene riječi i napravljena djela ne mogu vratiti. Neki konflikti trajno narušavaju funkcioniranje organizacije i mijenjaju fokus s ciljeva usmjerenih k boljitku organizacije na pobjedu u vlastitom konfliktu. Uloga menadžera jest prepoznati potencijalne trenutke koji će dovesti do konflikta te mogućnosti razvoja konflikta svesti na minimum. Pravila moraju biti jasno postavljena i definirana, a posljedice trebaju biti učinkovite.

---

<sup>13</sup> Zikmann, R. V. (1992). Successful conflict management. Construction conflict management and resolution, 53.

### 3. VJEŠTINE ORGANIZIRANJA I PLANIRANJA

Vještine organiziranja i planiranja vrlo su složeno područje u kategoriji menadžerskih vještina. Može se reći da bi se o svakoj ovoj vještini mogla napisati zasebna knjiga. Planiranje i organiziranje opširni su procesi koji uvelike određuju daljnji smjer poduzeća te se sve ostale vještine u nekom obliku isprepliću s tim dvjema.

#### 3.1. Vještina planiranja

„Planiranje je proces odlučivanja o tijeku akcije, o tome kako osigurati sredstva potrebna za provedbu akcije, uključujući i programiranje rasporeda poslova da bi se postigao određeni krajnji rezultat. Nužno je također odrediti prioritet poslova – odlučiti kojim će se redom poslovi obavljati.“<sup>14</sup> Uloga menadžera nužno sa sobom nosi ulogu osobe koja treba planirati ciljeve, kao i njihovo ostvarivanje u određenim vremenskim rokovima s određenim sredstvima koja posjeduje. Planovi koje menadžer stvara kraćeg su roka te su ograničeni određenim budžetom. Vještina planiranja podrazumijeva druge određene vještine. Slijede vještine koje su sadržane unutar vještine planiranja:

1. „Skeniranje okoline,
2. Postavljanje usmjerenja,
3. Predviđanje,
4. Formuliranje i implementacija strategije,
5. Izrada planova,
6. Kreativno rješavanje problema,
7. Donošenje odluka.“<sup>15</sup>

Za potrebe ovoga rada i s obzirom na opseg potrebnih vještina, u poglavljima koja slijede govorit će se nešto više o glavnim vještinama o kojima ovisi cijela vještina planiranja i na čijoj se podlozi temelji ove vještine te bez kojih ne bi bilo moguće nastaviti daljnji razvoj organizacije u kojoj radi i djeluje menadžer.

---

<sup>14</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.

<sup>15</sup> Buble, M., *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 7.

### 3.2. SWOT analiza

SWOT analiza sastavni je dio vještine planiranja. O SWOT analizi u posljednje se vrijeme mnogo govori te se vrlo često koristi. „SWOT analiza je jedna od metoda analize interne i eksterne okoline poduzeća koja se provodi samostalno ili pak kao sinteza prethodno izvedenih specifičnih analiza eksterne i interne okoline.“<sup>16</sup>

Već je poznato da se SWOT analiza sastoji od četiri skupine, a to su snage, slabosti, prilike i prijetnje. Organizacija koju vodi menadžer nalazi se u određeno vrijeme, na određenom mjestu i vodi borbu za svoju poziciju na tržištu. U toj borbi ona se koristi određenim snagama koje ima i slabostima koje ju ograničavaju. Snage i slabosti sagledavaju se kao interni čimbenici te ih je moguće razmatrati samostalno ili kao ishod VRIO analize. S druge strane, organizacija je u svojoj borbi suočena i s čimbenicima na koje ne može utjecati, a to su eksterni čimbenici. U SWOT analizi eksterni čimbenici odnose se na prilike i prijetnje s kojima se poduzeće suočava u svojem radu. Kao i kod internih čimbenika, tako i kod eksternih postoji mogućnost da se oni sagledaju i pronađu zasebno ili kao ishod PESTLE analize ili PORTER analize.

**Tablica 1.** SWOT matrica s prikazom mogućih strategija

	SNAGE	SLABOSTI
PRILIKE	SO strategija (max-max)	WO strategija (min-max)
PRIJETNJE	ST strategija (max-min)	WT strategija (min-min)

Izvor: Vlastiti rad

Rezultat SWOT analize jest odabir, odnosno formiranje strategije kojom će se poduzeće voditi u daljnjem radu. Postoje četiri strategije koje su prikazane na tablici 1. Ona donosi prikaz SWOT

---

<sup>16</sup> Buble, M., 2010.. *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

analize kao snaga i slabosti poduzeća s jedne stranice, dok s druge strane donosi i prikaz prilika i prijetnji (tablica 1), što ujedno i predstavlja preduvjet za odabir strategije koju menadžer mora poznavati kako bi mogao kreirati strategiju. Najbolja strategija koju organizacija može odabrati jest strategija SO. Ta strategija podrazumijeva korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike koje se pružaju organizaciji. Tim načinom organizacija maksimalno iskorištava svoj potencijal. Strategija WO podrazumijeva korištenje prilika kako bi se smanjio negativan utjecaj slabosti koje organizacija posjeduje. Treća strategija naziva se i ST strategija, koja se sastoji od kombinacije snaga i prijetnji. Cilj te strategije jest koristiti snage koje organizacija posjeduje kako bi se neutralizirale prijetnje koje su stavljene pred organizaciju i s kojima se mora suočavati. Posljednja strategija jest WT strategija, koja podrazumijeva smanjenje negativnog utjecaja slabosti te suočavanje slabosti na najbolji mogući način s prijetnjama. Ekonomski stručnjaci često tu strategiju ne vole ni nazivati strategijom jer ona podrazumijeva neutralizaciju postojećeg stanja bez tendencije k uspjehu i rastu organizacije. Tablica 1 donosi prikaz SWOT analize kao snaga i slabosti poduzeća s jedne stranice, dok s druge strane donosi i prikaz prilika i prijetnji (tablica 1), što ujedno i predstavlja preduvjet za odabir strategije koju menadžer mora poznavati kako bi mogao kreirati strategiju.

### **3.3. Vještina prognoziranja i planiranja poslovnih rezultata**

Predviđanje predstavlja vrlo važnu kariku u skupu vještina menadžera, kao i u strateškom menadžmentu. Iako često marginaliziran pojam, zbog činjenice da se radi o pretpostavkama, nipošto ga se ne smije izostaviti. Predviđanje je drevna težnja čovjeka za otkrivanjem reda, zakonitosti, izvjesnosti, odnosno alat za borbu s neizvjesnošću, slučajnošću, iznenađenjima. „Svako predviđanje polazi od skupa pretpostavki, utvrđenih zakonitosti ili teorijskog okvira koji objašnjava određenu strukturu odnosa za određeni stupanj generalizacije istraživačkog problema. Na temelju utvrđenih zakonitosti ili skupa konzistentnih pretpostavki pokušava se utvrditi buduće stanje pojave.“<sup>17</sup> Predviđanje je vrlo složeno i zahtijeva određenu razinu znanja i iskustva onoga tko ga provodi. Svakako, najbolji način stvaranja ove vještine jest praksa uz teorijsku podlogu, kao i u većini vještina.

Menadžer vještinom predviđanja pokušava shvatiti što će se dogoditi, kada će se taj događaj dogoditi i u kojim reprimama će se taj događaj odvijati. U ovom slučaju teško je govoriti o

---

<sup>17</sup> Buble, M., 2010.. *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

pouzdanosti predviđanja, no uz korištenje odgovarajućih metoda predviđanja, moguće je postići određenu razinu pouzdanosti. Metode predviđanja mogu se podijeliti na tri kategorije, odnosno na tri potkategorije koje sveukupno čine metodu predviđanja, a to su: „metoda ekstrapolacije, metoda procjene eksperata i metoda simulacije“.<sup>18</sup> Svaka od tih metoda sadrži mnoštvo potkategorija te preporuka i savjeta za načine kako predviđati.

Trenutno stanje u svijetu pokazuje da postoje tvrtke koje se bave isključivo prognoziranjem. U Americi se njihov broj povećao nakon napada na Blizance. Na samom kraju, postavlja se pitanje kako predviđati i kojim se smjerom voditi. Ne postoji jednoznačan odgovor. Vještina predviđanja ovisna je o okolini, kao i o ljudima koji predviđaju. Sve u svemu, metoda predviđanja ovisi o raznim čimbenicima kao što su vrijeme, financije, dostupnost podataka i mnogi drugi, koji oblikuju krajnju oduku menadžera o načinu na koji će predviđati. Planiranje poslovnih rezultata uvelike ovisi o vještini predviđanja jer je planiranje poslovnih rezultata u izravnoj vezi s predviđanjem.

„Planiranje poslovnih aktivnosti može se sagledati u nekoliko točaka, a to su predviđanje kao prva točka. Nakon nje slijedi programiranje, regrutiranje osoblja, određivanje standarda i krajnjih ciljeva, planiranje postupka, planiranje materijala, planiranje kapaciteta i financiranje.“<sup>19</sup> Svaku od ovih faza potrebno je odrediti – vremenski uokviriti i definirati zaduženja. Ako su sve faze ispunjene te ako je određena pravilna metoda predviđanja, velika je vjerojatnost da će se poduzeće pozicionirati u pravom smjeru i na taj način pripremiti za budućnost.

### 3.4. Vještina budžetiranja

Pojam budžetiranje često je korišten pojam u ekonomiji i šire. Budžeti su svima poznati pojmovi te se oni odnose na uokvirivanje postojećih financijskih resursa te njihovo korištenje na najbolji mogući način. Pojam budžetiranja odnosi se na plan izrade budžeta. Postupak izrade budžeta naziva se *budžetiranje* (engl. *budgeting*), a njime se provodi transformacija strateških planova u godišnje planove izražene u financijskim veličinama. „To je postupak kvantitativne konverzije planova akcija koji za menadžment jest točno i pravodobno analitičko sredstvo, mogućnost predviđanja performansi, pravodobni signal mogućnosti i prijetnji.“<sup>20</sup> Razni autori definiraju različite oblike i vrste budžeta. Razmatrajući sve vrste, općenito ih je moguće svrstati u

---

<sup>18</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

<sup>19</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.

<sup>20</sup> Buble, M., 2010., *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..



četiri kategorije, a to su budžeti s obzirom na budžetsko razdoblje, budžeti s obzirom na obuhvat razine aktivnosti, budžeti s obzirom na sadržaj te budžeti s obzirom na način izražavanja budžetskih veličina.

S obzirom na budžetsko razdoblje, budžeti se dijele na godišnje budžete, budžete kapitalnih izdataka te neprekidne budžete. Godišnji budžet odnosi se na razdoblje od jedne godine. Budžet kapitalnih izdataka predstavlja popis investicija u dugotrajnu imovinu organizacije za koju se budžet izrađuje. Neprekidni budžet sam po sebi govori o čemu je riječ, a to je neprekidno unošenje ažurnih podataka. S obzirom na obuhvat razine aktivnosti, budžeti se dijele u dvije potkategorije, a to je budžet poduzeća te budžet dijelova poduzeća. S obzirom na sadržaj, budžeti se dijele u mnogo kategorija. Bitno je povezati da postoji glavni budžet koji u sebi sadrži mnogo malih potkategorija koje u konačnici opet čine glavni budžet. Primjerice, tu su budžet proizvodnje, prodaje, radne snage, nabave, bilance i mnogi drugi. S obzirom na način izražavanja, budžeti se dijele u dvije kategorije, a to su vrijednosno izrađeni budžet i naturalno izrađeni budžet. Vrijednosni budžeti odnose se na novčane jedinice, dok naturalne obilježava sve osim novčanih jedinica; primjerice, radni sati, količine, radni sati stroja i mnogi drugi.

U procesu budžetiranja izražena je vještina procjene kao bitna karika uspješnog budžetiranja. Vrlo je bitno imati točne procjene i planske veličine kako bi se određeni budžet mogao i održati te ne dovesti organizaciju do stanja rebalansa budžeta.

### **3.5. Vještina organiziranja**

Vještina planiranja i vještina organiziranja vrlo su važne i povezane te vrlo često idu jedna s drugom i u pozitivnom i u negativnom kontekstu. Učinkovito poduzeće osigurat će da se zajednički naponi organiziraju radi postizanja konkretnih ciljeva. „Organizirati znači podijeliti opći zadatak u više procesa i aktivnosti, a zatim utvrditi sredstva koja će jamčiti učinkovito izvršavanje tih procesa i usklađenost između aktivnosti.“<sup>21</sup> Svaka vještina može se dijeliti u nekoliko faza koje su sastavni dio te vještine. Vještina organizacije vrlo je bitna jer bez nje ne bi bilo moguće osigurati provedbu plana koji je postavljen. Proces organizacije zahtijeva izrazito mnogo vještina, no one se mogu svrstati u tri potkategorije, a to su vještina dijagnosticiranja organizacije, vještine redizajna posla i vještine oblikovanja organizacijskih rješenja. Cilj vještine organiziranja jest postaviti plan i osigurati njegovu provedbu po zadanim principima. Rečeno medicinskim

---

<sup>21</sup> Brčić. R., Dulčić, Ž., Rey. C. 2018. *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga.

terminima, u prvoj vještini, a to je vještina dijagnosticiranja organizacije, menadžer se usredotočuje na promatranje sadašnjega stanja. U toj fazi promatraju se čimbenici koji su postojeći i promatra se u kakvu su oni stanju u odnosu na ono što organizacija želi biti. Cilj ove faze jest prikupiti dovoljno podataka da se dobije dojam u kojoj je fazi organizacija. Izbor instrumenata prema kojima će se podaci prikupljati jest na odabiru menadžera te tu dolaze do izražaja njegove usvojene i primijenjene menadžerske vještine.

Sljedeća vještina koju je potrebno spomenuti jest vještina redizajniranja posla. Ta je vještina vrlo važna karika ako govorimo o vještinama organizacije općenito. Redizajniranje posla uvelike utječe na krajnji ishod te izvršavanje dodijeljenih uloga. „Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije, i socijalni odnosi na poslu te provodi njegovo ponovno oblikovanje.“<sup>22</sup> Potrebno je shvatiti vrste poslova koje organizacija nudi te sukladno potrebama i mogućnostima zaposlenika i organizacije raspodijeliti uloge na najbolji mogući način. Poznato je da u organizaciji uvijek postoje statični i dinamični poslovi, kao i poslovi s više odgovornosti i manje odgovornosti. Postoje također poslovi koji zahtijevaju više znanja i vještina te oni koji zahtijevaju nešto manje vještina. Napredovanjem industrije i menadžmenta općenito javila se potreba za specijalizacijom, određivanjem specifičnih uloga te dodjeljivanjem specifičnih poslova. Opcije koje se stavljaju pred menadžera, a koriste u redizajniranju posla su rotacija posla, proširenje posla ili obogaćivanje posla. Svaku od tih opcija menadžer može koristiti kako bi osvežio postojeću strukturu i osigurao bolju provedbu plana. „Posljednja vještina u ovom segmentu je vještina oblikovanja organizacijskog rješenja koja se provodi u četiri faze, a to su: pokretanje postupka projektiranja organizacije, istraživanje postojeće organizacije, oblikovanje modela nove organizacije, aplikacija projektiranog modela organizacije.“<sup>23</sup> Vještina organizacije sveukupno sadrži mnogo manjih vještina. Smisao cijele vještine potpun je samo ako se svaka od ovih potkategorija s pojedinim vještinama u potpunosti ispuni te savlada na pravilan način.

### **3.6. Vještina kontrole i analize**

Kontrola i analiza sastavni su dio menadžerskih vještina. Vještine kontrole potrebno je savladati da bi se pratila bilo kakva odstupanja stvarnog stanja od planiranog, zadanog ili očekivanog. Često se kontrola i analiza spominju u negativnom kontekstu, no ova je vještina

---

<sup>22</sup> Buble, M., 2012. *Menadžerske vještine 2*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

<sup>23</sup> Buble, M., 2011. *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P Consult.

esencijalna vještina bez koje je nemoguće pratiti razvoj organizacije. U načelu, potrebno je težiti kontroliranju dvaju područja – ulaza i izlaza i odnosa među njima, a to su produktivnost i izvedba. Cilj dobre kontrole jest zaštititi planove od djelovanja dvaju Murphijevih zakona koliko god je to moguće.<sup>24</sup> Smisao kontrole i njezina svrha jest spoznaja o navedenom. Cilj je spoznati u kojem je stanju organizacija. Kontrola može biti usmjerena unaprijed i unazad. „Kontrole omogućavaju porast radne motivacije i potiču nova ispitivanja i iznalaženje novih problema.“<sup>25</sup>

Kontrola unaprijed ponekad se naziva i preventivna kontrola jer pokušava neutralizirati moguće pogreške prije nego što se one i dogode. Preventivna kontrola provodi se na spomenutom ulazu, odnosno *inputu* u organizaciju. Suprotno od toga, kontrola unazad usredotočuje se na *output*, odnosno izlazni proizvod te promatra unazad, od pogreške gdje je stvar pošla po zlu.<sup>26</sup> Isto tako, najbolje je provoditi kontrolu naprijed i unazad. Takvim načinom osigurava se veći stupanj preciznosti u radu te se mogućnost pogreške svodi na minimum. Postoji još nekoliko vrsta i podjela kontrole. „Unutar organizacije može postojati više razina i vrsta kontrole. Najčešće to su financijska kontrola, kontrola marketinga, kontrola ljudskih resursa te kontrola operacija.“<sup>27</sup> Kontrola i analiza vrlo su bitne za menadžera i njegov razvoj, kao i razvoj organizacije u kojoj djeluje. U konačnici, postoji izreka koja glasi: „Kontrola je poput otrova, u malim količinama liječi, u velikim količinama ubija.“<sup>28</sup>

Ideali kojima se kontrola i analiza vode jesu zadržati objektivnost, pouzdanost i validnost. Objektivnost je bitna jer ona omogućuje da se rezultati provjeravaju i da zadrže provjerljivost. Pouzdanost se postiže na način da se kroz razne prilagodbe koje se moraju kreirati kako bi se kontrola prilagodila pojedinom segmentu i okolini očuva njezina pouzdanost. Validnost se očituje u tome da se kontrolira samo ono što se želi kontrolirati bez slučajnih uplitanja drugih segmenata i dobivanja lažnih rezultata.

---

<sup>24</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.

<sup>25</sup> Gorupić, D., Bošković, M., 2006., *Management ciljeva i vremena*, Horizont, Zagreb.

<sup>26</sup> Daft., Richard., L., Marcic., D. 2006. *Understanding Management*, 5th Edition. Thomson South-Western, USA.

<sup>27</sup> Buble, M., 2010. *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

<sup>28</sup> Srića, V., 2010. *Život kao igra*. Zagreb: Algoritam.

## 4. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE I PRISTUP ZAPOSLENICIMA

„Komuniciranje se smatra jednom o najvažnijih menadžerskih vještina iz jednostavnog razloga što se niti jedna menadžerska aktivnost ne može ostvariti bez nekog oblika komuniciranja.“<sup>29</sup> Pristup zaposlenicima, kao i komunikacija općenito imaju značajnu ulogu u životu menadžera. Način na koji menadžer komunicira otkriva količinu vještine koju posjeduje. Vrlo je lako vidljiv način komunikacije koji je uvježban, prilagođen, odmjeren i stabilan. Komunikacija otkriva mnogo o osobi koja šalje poruku te je moguće isto tako razumijevati mnogo ako prepoznamo komunikaciju koju dobivamo od osobe koja nam uzvraća poruku. Ne postoji aktivnost koju menadžer može ostvariti ako ne komunicira nekim putem, u nekom trenutku. Istraživanja su pokazala da menadžeri velik dio svoga vremena troše na komunikaciju; zapravo, to i jest jedna od bitnijih uloga menadžera.

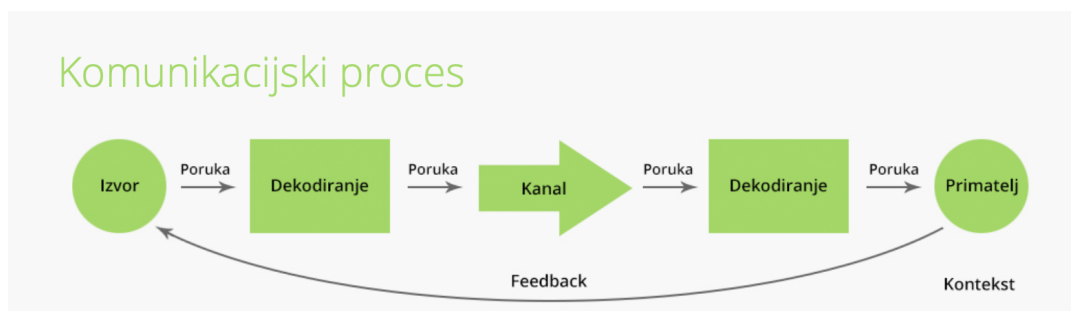
### 4.1. Proces komunikacije

Komunikaciju je teško definirati jer ima mnogo oblika, mnogo načina te je komunikacija mnogo više od onoga što se smatra komunikacijom. Komuniciranje je vrlo često korišteni proces koji je osnova funkcioniranja i rada na poziciji menadžera. S obzirom na to da se vrlo često koristi, mogućnost nastanka pogreške je velika, stoga je potrebno razmotriti koje su to faze u procesu komuniciranja kako bi se iste prepoznalo, savladalo te smanjilo mogućnost pogreške u komunikaciji.

Proces komunikacije započinje od osobe koja želi poslati poruku. Tu osobu možemo nazvati *pošiljatelj* ili *emiter*. Ta osoba šalje poruku drugoj osobi, koju nazivamo *primatelj* ili *receptor*. Prvo što se mora odrediti jest odgovarajući oblik komunikacije koji se bira u odnosu na situaciju u kojoj se nalaze te dvije osobe te na karakteristike osoba. Slika 1. donosi prikaz komunikacije kao procesa, iz koje se može shvatiti tko komunicira, što je predmet komunikacije, kojim kanalima se odvija komunikacija, kome se šalje poruka te koji je učinak komunikacijskog procesa (slika 1).

---

<sup>29</sup> Buble, M., 2010. *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..



**Slika 1.** Proces komunikacije

Izvor: <http://www.tba.ba/komunikacijski.php>: (datum pristupa: 06.04.2022.)

Na prikazu je vidljiv komunikacijski proces. Osoba odluči poslati poruku, kodira je te je odabranim kanalom prenosi na osobu kojoj je poruka upućena. Bitan čimbenik koji se tada događa jest dekodiranje poruke. U tom trenutku potrebno je da osoba koja šalje poruku ima na umu da je moguće pogrešno dekodiranje poruke te se iz toga razloga treba držati određenih principa i načela. „Načela koja su izrazito bitna su: relevantnost, simplificiranost, organiziranost, repetitivnost, fokusiranost.“<sup>30</sup> Ako se u komunikacijskom procesu vodi ovim načelima, mogućnost pogrešnog dekodiranja poruke može biti svedena na minimum. Nakon dekodiranja poruke ona dolazi do primatelja te on sada vraća odgovor i reakciju na poruku koja se izravno šalje pošiljatelju, baš kao što je i prikazano na prikazu.

#### 4.2. Vrste komunikacije

Podjela komunikacije od općeg prema posebnom je razna. Najgrublja podjela komunikacije odnosi se na: verbalnu komunikaciju, neverbalnu komunikaciju te elektronsku poštu. Verbalna i neverbalna komunikacija često su isprepletene te je gotovo nemoguće razdvojiti ih. „Postoje četiri oblika komunikacije, a to su: pisana komunikacija, usmena komunikacija, elektronska pošta te neverbalna komunikacija.“<sup>31</sup> Takva podjela također je prihvatljiva iako je nešto opširnija i više se isprepliće.

<sup>30</sup> Buble, M., 2011. *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P Consult.

<sup>31</sup> Buble, M., 2010. *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o.

Usmena komunikacija može sadržavati nekoliko različitih vrsta usmene komunikacije. „U praksi vodstva postoje različiti oblici usmenih komunikacija kao što su prezentacije, govori, razgovori, rasprave licem u lice, sastanci, telefonski razgovori i slično.“<sup>32</sup> Postoje razni benefiti usmene komunikacije, a neki od njih su brzina, prilagodljivost, sigurnost prijema, povratna informacija koja je također vrlo brza, laka mogućnost korekcije poruke. Ono što predstavlja benefit menadžeru jest količina povratne informacije koju dobiva. Ako na pravilan način prepoznaje dobivenu komunikaciju, menadžer može iščitati mnogo više od same formalne poruke koju dobiva.

Pisana komunikacija nešto je formalniji oblik komunikacije. Pisana komunikacija mora se odviti korištenjem nekih medija pomoću kojih se prenosi poruka od pošiljatelja do primatelja. Neke od prednosti pisane komunikacije jesu prije svega formalni trag da se komunikacija dogodila, koji također ostavlja mogućnost pregleda više puta, no pisana komunikacija ima i svoje negativne strane, a one su uglavnom iste one činjenice navedene kod usmene komunikacije.

Neverbalna komunikacija vrlo je važan segment komunikacije. Svatko komunicira neverbalno barem u nekom manjem omjeru. Pomoću neverbalne komunikacije otkrivaju se poruke koje ne moraju nužno pratiti verbalnu komunikaciju, a govore mnogo o osobi koja govori. Ako je komunikacija nejasna, neverbalna komunikacija pobjeđuje i ona je točnija jer se neverbalnom komunikacijom teže vlada te ona obično nadvlada ono što čovjek govori. „Naše tijelo šalje brojne poruke koje su snažnije od sadržaja našeg govora.“<sup>33</sup> Imajući na umu neverbalnu komunikaciju, svaki menadžer mora biti svjestan da sve što govori mora poduprijeti neverbalnom komunikacijom ako želi slati jasnu poruku.

Elektronički mediji su tijekom vremena zauzeli svoje mjesto u podjelama zbog svoje široke rasprostranjenosti i sve veće važnosti. Prednost ovakvih oblika komunikacije jest to što se kombinira pisana komunikacija, ali izbjegavaju se neke mane klasične pisane komunikacije, a to je brzina komunikacije te cijena takva oblika komunikacije. Elektronički mediji posljednjih godina doživljavaju veliki napredak te je velik dio komunikacije određen putem elektroničkih medija. Telekonferencije, e-pošta i ostale vrste komunikacije putem elektroničkih medija potrudile su se uzeti ono najbolje iz svih klasičnih oblika komunikacije. Ova kategorija još će napredovati te je u njoj sigurno budućnost moderne komunikacije.

---

<sup>32</sup> Buble, M., 2011. *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P Consult.

<sup>33</sup> Srića, V., 2010. *Život kao igra*. Zagreb: Algoritam.

### **4.3. Međuzavisnost menadžmenta i komunikacije**

Postavlja se pitanje utjecaja, odnosno međuzavisnosti menadžmenta i komunikacije te, u konačnici, postoji li utjecaj komunikacije na već navedeno. Ako se sagleda menadžment i njegov opseg poslova i dužnosti koje se u tom segmentu obavljaju, jasno je da je njihova povezanost izrazito velika. Ne postoji način da menadžment ne ovisi o komunikaciji jer je komunikacija osnova svakog dobrog menadžmenta. Cijeli menadžment svoje temelje zasniva na kvalitetnoj komunikaciji.

„Ukoliko sagledamo procjenu vremena utrošenog u komunikaciju tada se dobiva rezultat da radnici 20% svojeg vremena troše na komunikaciju, nakon njih su nadzornici sa 30% vremena potrošenog na komunikaciju. Menadžment i menadžeri 40% vremena troše na komunikaciju. Sa 56% vremena potrošenog na komunikaciju generalni direktori su na trećem mjestu. Iznad njih su potpredsjednici sa 63% vremena u komunikaciji te odbor koji je 100% svog radnog vremena u komunikaciji.“<sup>34</sup> Uz ovaj prikaz te postotke vremena utrošenog na komunikaciju izvodi se jasan zaključak njihove ovisnosti. U ovom segmentu ne samo da je riječ o međuzavisnosti, već je naglasak na tome da je nemoguće voditi kvalitetan menadžment bez kvalitetne komunikacije.

### **4.4. Uloga i važnost komunikacije u pristupu zaposlenicima**

Komunikacija u pristupu prema zaposlenima također je još jedan važan aspekt u vještinama menadžera. Pravilna komunikacija prema zaposlenicima može biti prava blagodanost, i obrnuto. Vrlo je bitno poznavati pravilne načine komunikacije kako se ne bi stvorile prepreke u komunikaciji koje bi negativno utjecale na odnos zaposlenih i menadžera.

Potrebno je imati na umu različitosti, kao i mogućnost da se poruka shvati drugačije, odnosno da se dekodira na način prihvatljiviji primatelju. Kvalitetan menadžer mora znati da pravilan pristup uvelike utječe na daljnji tijek događaja. Kako bi pravilno pristupio, mora imati razvijene vještine komunikacije, a one se očituju u prilagodbi komunikacije ovisno o spolu, dobi, kulturološkim karakteristikama i mnogim drugim čimbenicima. Pravilna i kvalitetna komunikacije temeljna je postavka bez koje nema kvalitetnog odnosa između menadžera i radnika, a jasno je da sama definicija menadžmenta uključuje rad s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva. Kvalitetan menadžer s razvijenim komunikacijskim vještinama učinkovito gradi kvalitetan odnos

---

<sup>34</sup> Buble, M., 2011. *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P Consult.

s podređenima. On ih na pravilan način motivira, bodri i gradi odnos koji stvara i vještinu upravljanja ljudima. Svaki menadžer mora shvatiti da samo kvalitetnom komunikacijom može stati ispred svojih podređenih i biti siguran da radi učinkovit posao.

Govoreći o važnosti komunikacije u pristupu zaposlenima, od važno je napomenuti slušanje kao odlučujući čimbenik u prepoznavanju raznih situacija te vođenja ljudi na prvi način sa smanjivanjem potencijalnih rizika za neželjeni događaj. Povratna informacija koja dolazi do menadžera mora biti prepoznata na pravi način. Povratna informacija može davati pohvalu na pozitivnu situaciju ili upozorenje kao odgovor na negativno prihvaćenu i percipiranu situaciju. „U povratnoj informaciji menadžer treba prepoznati moguće kritične trenutke te ih popravljati. Također, cilj menadžera treba biti ugraditi potrebu za davanjem povratne informacije te edukacija zaposlenih da daju povratnu informaciju na kvalitetan način.“<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Armstrong, M., 2001. *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.



## 5. VJEŠTINE VOĐENJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Vještine vođenja i upravljanja ljudskim resursima sastavni su dio menadžerskih vještina. Izazovno je govoriti o vještinama vođenja i upravljanja ljudskim resursima unutar jednog poglavlja zbog opsežnosti tematike. „Ukoliko se nađemo u krizi bez vođe, osuđeni smo na propast.“<sup>36</sup> „Vodstvo je danas jedan od najvažnijih faktora uspjeha poduzeća i stoga je tema koja je u fokusu interesa ne samo poslovne već i šire javnosti, a da istovremeno postoji mnoštvo kontroverzi oko njegove definicije.“<sup>37</sup>

### 5.1. Motivacija kao čimbenik vođenja i upravljanja ljudskim resursima

„Motivacija se sastoji od svjesnih odluka ljudi kojima se usmjeravaju njihovi napori za postizanje ciljeva koji će zadovoljiti njihove prevladavajuće potrebe.“<sup>38</sup> Vještina menadžera koja je u sklopu vještine vođenja jest i vještina motiviranja. Motivacija je izrazito bitan čimbenik vođenja i upravljanja ljudskim resursima. Vraćajući se na početnu definiciju menadžmenta koja je, između ostaloga, tvrdila da je menadžment ostvarivanje ciljeva putem drugih i pomoću drugih ljudi te u svojoj definiciji naglašavala važnost suradnje i komunikacije te ovisnosti o drugim ljudima, jasno je da je od izuzetne važnosti da ti „drugi“ ljudi budu motivirani za posao koji rade. O motivaciji ovisi mnogo. Motiviranje je ključni dio menadžerskog posla. „Naime, ako zaposleni nisu motivirani, poduzeće nema izgleda za uspjeh na duži rok. Stoga je i razumljivo što menadžment suvremenog poduzeća mora posebnu pozornost usmjeriti zaposlenima u smislu njihova pokretanja k ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Pritom se ne misli na puko obavljanje poslova već na entuzijazam koji stvara više od toga.“<sup>39</sup> Motivacija je predmet proučavanja mnogih psihologa te se vrlo često govori o motivaciji kao o čimbeniku o kojemu ovisi uspjeh organizacije o kojoj je riječ. „Vođenje uključuje motiviranje drugih da izvrše zadatke potrebne za ostvarenje organizacijskih ciljeva.“<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Srića, V., 2010. *Život kao igra*. Zagreb: Algoritam.

<sup>37</sup> Buble, M., 2011. *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P Consult.

<sup>38</sup> Hunsaker, L. P., *Training in management skills*, Orentice Hall, New Jersey, 2001.

<sup>39</sup> Buble, M., 2010. *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o.

<sup>40</sup> Hellriegel, D., Slocum, J. W., *Management*, 5th edition, Addison-Wesley Company, Reading, Massachusetts, 1989.

Ako se govori o vrstama i podjeli motivacije, razni autori rade različite podjele motivacije, procesa motivacije i održavanja motivacije. Na motivaciju zaposlenika utječe mnogo čimbenika. Prije svega, bitno je naglasiti da su prisutne individualne karakteristike pojedinaca. Pojedinaac ima svoje individualne karakteristike, kvalitete, želje i potrebe na koje menadžer, kao ni organizacija, ne mogu u potpunosti utjecati. Svaki zaposlenik ima svoj privatni život, koji također ima utjecaj na njegovu motivaciju. Ono na što se može utjecati jesu karakteristike posla te organizacijske karakteristike. Karakteristika posla jesu ono zbog čega zaposleni dolazi na posao. Posao može ispunjavati potrebe zaposlenika, a ne mora. Komponente o kojima se ovdje govori jesu težina posla i izazovnost posla koji pojedinac obavlja. Bitno je naglasiti da isti posao može biti različito tumačen od strane više zaposlenih, stoga je na menadžeru da odredi pravu osobu za pravo mjesto u pravo vrijeme. Organizacijske karakteristike jesu opća pravila i procedure kojih se mora pridržavati te se smatra da su one tu da doprinesu učinkovitosti organizacije u kojoj se djeluje. Ova tri navedena čimbenika zajedno utječu na motivaciju kao jedan. Za uspjeh motivacije bitno je da nijedan od ovih triju čimbenika nije u deficitu te da su približno ispunjeni svaki od njih.

Motivacija po svojoj podjeli također može biti intrinzična i ekstrinzična. Intrinzičnu motivaciju predstavlja unutarnji poriv i želja za radom. Ekstrinzična je ona suprotna te nju definira želja za radom, odnosno motiviranost koja je potaknuta određenim vanjskim čimbenicima, često nešto više opipljivima od intrinzičnih čimbenika. U ovoj podjeli naglašava se kvaliteta motivacije. Intrinzičnu motivaciju nešto je teže proizvesti te je potrebno koristiti kvalitetnije tehnike kako bi se nju inerviralo te dovelo do stadija da je moguće osloniti se na motiviranost pojedinca koja je intrinzična. Takav oblik motivacije, unatoč težini proizvodnje, kvalitetniji je te predstavlja čvršći oblik motiviranja, a uz to i dugotrajniji. Ekstrinzična motivacija često je povezana s nagradom, koja je još češće novčana. Takve oblike motiviranja lakše je proizvesti, no oni su često i manje kvalitetnog oblika od intrinzične motivacije zbog toga što ih je lakše imitirati te osoba koja je intrinzično motivirana vidi više u samoj nagradi od želje za obavljanjem posla.

U konačnici, motivacija i principi motiviranja mogu se vršiti putem dvaju oblika. Prvi oblik jesu tehnike materijalne motivacije, a drugi su tehnike nematerijalne motivacije. Materijalna motivacija zaposlenih vrlo je bitna. Svijet funkcionira na materijalnom principu te se na osnovu njega formirala i Maslowljeva hijerarhija potreba, kao i sve ostale hijerarhije potreba koje se koriste u psihologiji. Vrlo je lako shvatljivo da materijalne tehnike motivacije ovise o određenoj

materiji te je ovdje jedino bitno da postoji sustav nagrađivanja zaposlenih. Ako se razmatra druga kategorija, a to su nematerijalne tehnike motivacije zaposlenih, ovdje dolaze do izražaja svi teže imitirajući čimbenici. Da bi se zaposlene motiviralo na nematerijalan način, mogu se koristiti razne metode, a neke od njih su dizajniranje posla na kvalitetan način, tako da se ispune potrebe zaposlenika. Tu su i uključenost zaposlenih u odlučivanje, dodjeljivanje odgovornosti zaposlenima, fleksibilnost u radnom vremenu, određena priznanja te povratne informacije zaposlenima kako bi oni bili svjesni da je njihov trud i rad prepoznat od strane organizacije u kojoj djeluju. Kao što je napravljena podjela kod intrinzične i ekstrinzične motivacije i zaključeno je da je intrinzična motivacija rjeđa, kvalitetnija te teža za imitiranje, tako je i kod materijalnih i nematerijalnih oblika motivacije, gdje je nematerijalne oblike motivacije teže održati od materijalnih, koji su lakše održivi, ali i kraćeg vijeka te intenziteta.

## 5.2. Proces upravljanja ljudskim resursima

„Upravljanje ljudskim resursima je proces usmjeren na privlačenje, razvoj, i održavanje efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću, a ostvaruje se nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose, To je bez sumnje jedan od najvažnijih zadataka svakog vođe.“<sup>41</sup> Upravljanje ljudskim resursima središnji je dio menadžerskih vještina. S obzirom na činjenicu da organizaciju čine ljudi te da nema organizacije bez već spomenutih ljudi, dolazi se do shvaćanja važnosti ove vještine i procesa. U organizaciji postoje tri kategorije kada je riječ o ljudima. Postoje ljudski resursi, ljudski potencijali te ljudski kapital. Ljudski resursi su svi ljudi koji su uključeni u rad organizacije te oni predstavljaju najveći krug, odnosno najveći opseg uključenosti po broju ljudi u toj kategoriji. Unutar ljudskih resursa postoje ljudski potencijali. Ljudski potencijali su oni ljudi koji imaju potencijal za razvoj te su spremni dati organizaciji nešto više od ostalih ljudi koji se nalaze u kategoriji ljudskih resursa. Bitna stvar koja izdvaja ljudske potencijale od ljudskih resursa jest proces prepoznavanja. Nakon stepenice koju obilježava prepoznavanje te izdvajanje ljudskih potencijala od svih ostalih, nalazi se još jedna stepenica koja predstavlja put do ljudskog kapitala. Pojam *kapital* u mislima laika vezan je uz novac, uz nešto kvalitetno i dobro. Baš to su kategorija ljudskih kapitala. Ljudski kapitali predstavljaju kategoriju ljudi koje je tvrtka prepoznala u procesu prelaska s prve na drugu stepenicu te koje je organizacija motivirala u procesu prelaska

---

<sup>41</sup> Buble, M., 2011. *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P Consult.

s druge na treću stepenicu. O motiviranju je rečeno nešto više u prethodnom poglavlju. Od iznimne je važnosti prepoznati ljudske potencijale i pretvoriti ih u kapital. Da bi se ljudskim resursima upravljalo na kvalitetan način, u ovoj kategoriji postoji čitav proces koji se odvija na formalan ili manje formalan način. Proces upravljanja ljudskim resursima svodi na dvije razine, a to su:

1. Vještine regrutiranja ljudskih resursa,
2. Vještine selekcije ljudskih resursa.

U tim dvjema fazama provodi se cijeli proces upravljanja ljudskim resursima, od regrutiranja kandidata do odabira o konačnom zaposlenju. U fazi regrutiranja potrebno je planirati ljudske resurse, njihove uloge, opis posla i segment u kojem su oni potrebni. Isto tako, u planiranju ljudskih resursa mogu se planirati zamjene postojećih radnih mjesta zbog potrebe za osvježanjima u organizaciji ili u najgorem slučaju rezanja broja zaposlenih. Izvori regrutiranja ljudskih resursa mogu biti interni i eksterni. Svaki od tih dvaju izvora ima svoje prednosti i mane. Na menadžeru je da procijeni što će nadvladati te da se odluči za ono najbolje.

Prednosti internih izvora jesu brži i jeftiniji proces, bolje poznavanje kandidata, kao i bolje poznavanje organizacije od strane kandidata. Negativne strane su mogućnosti preusmjerenja na poslove u kojima se radnici neće snaći, kao i mogućnost nastanka konflikta unutar organizacije zbog napredovanja. Eksterni izvori također imaju svoje prednosti, a neke od njih su unošenje svježine u organizaciju, unošenje novih ideja, povećana mogućnost za promjenama, no prije svega ovdje se moraju razmotriti i rizici koji predstavljaju i nedostatke, a to je mogućnost odabira pogrešnih ljudi, dulje vrijeme prilagodbe na organizaciju, manjak motivacije za ljude unutar organizacije i mnogi drugi čimbenici.

U fazi selekcije provode se razni koraci – od intervjua do odabira kandidata i zaposlenja odabranog kandidata. Faze u procesu selekcije mogu biti različite, no one su u velikom broju slučajeva vezane uz prikupljanje dokumentacije, intervjuiranja, medicinske preglede, provjere znanja, selekcije unutar nekoliko krugova ovisno o potrebi te u konačnici odluku o zaposlenju ili odbijanju zaposlenja kandidata.

### 5.3. Vođenje timova

„Vodstvo predstavlja jedan od segmenata vođenja, koji se može definirati kao proces ili kao osobina.“<sup>42</sup> U sklopu vođenja i upravljanja ljudskim resursima pojavljuju se timovi. Oni su postali temeljni element svake organizacije te se na njima zasnivaju svi ostali aspekti i događaji koji se odvijaju. Timovi su danas postali temeljni element izgradnje organizacijske strukture poduzeća, tako da je malo suvremenih poduzeća koja nisu utemeljena na timovima. „Razlozi tome su brojni, a ističe se njih pet i to: stvaranje duha zajedništva, porast fleksibilnosti, omogućavanje menadžerima da se bave više strateškim menadžmentom, korištenje prednosti koju pruža različitost radne snage te porast performansi.“<sup>43</sup> Kako bi se vodio kvalitetan tim, njega je prije svega potrebno stvoriti. Uvidom u popis prednosti koje timovi pružaju, vidljivo je da trud uložen u formiranje timova te vođenje timova daje višestruke rezultate. Kako bi se stvorio učinkoviti tim, potrebno je da menadžer poznaje vještine formiranja učinkovitih timova. Za stvaranje učinkovitog tima potrebno je ispuniti sljedeće uvjete:

1. „Jasni ciljevi,
2. Relevantne vještine,
3. Uzajamno povjerenje,
4. Združena privrženost,
5. Dobra komunikacija,
6. Vještine pregovaranja,
7. Odgovarajuće vodstvo,
8. Interna potpora,
9. Eksterna potpora.“<sup>44</sup>

Ako timovi mogu potvrditi prisutnost navedenih karakteristika, može se reći da će tim biti učinkovit te da je ispunjen maksimalni potencijal koji pruža formiranje timova. Izostankom bilo kojeg od navedenih čimbenika timovi će gubiti na učinkovitosti. Ciljevi su potrebni jer oni određuju smjer kretanja te ako oni nisu jasno definirani, tim ne može biti učinkovit jer ne poznaje

---

<sup>42</sup> Jago, G. A., Leadership: Perspectives in Theory and Research, Management Science 28, 2018.

<sup>43</sup> Daft. L. R., New era of Management, Second Edition, Thomson South Western, Mason, OH, 2008.

<sup>44</sup> Robbins, S., Bergman, R., Stage, I., Coulter, M., Management 5, Pearson Education Australia, 2008.

pravi smjer. Isto tako, nemoguće je funkcionirati bez interne i eksterne potpore, kao i bez dobre komunikacije.

Menadžer koji poznaje vještine vođenja timova na pravi će način pristupiti formiranju tima znajući unaprijed koju veličinu tima želi, koji profil ljudi mu je potreban, koje vještine želi od članova tima te koliko dobro ti članovi mogu zajedno komunicirati. Vođenje timova složen je posao te zahtijeva od voditelja tima da poznaje strukturu kvalitetno te da može procijeniti sve parametre na objektivan način koji pridonosi jačanju organizacije te tima koji je dio nje. „Klasičnom vođi pružamo koliko moramo, dok moderni vođa iz nas izvlači više nego što mislimo da možemo.“<sup>45</sup> Odlike vođe tima prije svega su te da na pravi način pristupa timu. On mora biti trener toga tima, mora biti osoba koja određuje tempo kretanja te se mora iskazati kao vođa, a ne kao šef, jer tu postoje velike razlike. Isto tako, vođa mora imati viziju te jasan cilj jer ako on osobno ne posjeduje cilj i viziju, tim neće moći preuzeti nešto što ni vođa ne posjeduje. „Vođa je netko tko može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na silu, vođa je takva osoba koja je prihvaćena od strane drugih kao vođa.“<sup>46</sup> Zaključno, vođa mora biti i prijatelj, jer na taj način razlikuje sebe od klasičnog vođe koji je tu i dobiva potreban rezultat, a vođa koji zna biti prijatelj uz sve karakteristike vođe dobiva najbolji mogući rezultat.

#### **5.4. Edukacija i razvoj vlastitih kompetentnosti te kompetentnosti zaposlenih**

Edukacija je vrlo važan aspekt života menadžera. Kvalitetan menadžer mora uložiti vrijeme u osobnu edukaciju, kao i u edukaciju ljudi unutar svojeg tima. Konstantni razvoj je imperativ u životu menadžera. Kroz period napretka menadžmenta stvorile su se okolnosti i organizacije koje se bave isključivo edukacijama i razvojem kompetentnosti. Razvoj menadžera osobno ili ostalih koji su zaposleni može biti interni i eksterni. Interni razvoj menadžera odvija se kroz organizaciju u kojoj je osoba zaposlena. U nešto većim organizacijama postoje posebni odjeli koji se bave isključivo edukacijom i razvojem kompetentnosti kroz kratke radionice. U vrijeme pandemije virusa COVID-19 dogodio se porast *online* edukacija. Multinacionalne kompanije uvele su edukacije na mjesečnoj ili tromjesečnoj bazi na određenu temu. Na taj način zaposleni ponavljaju osnove i osnovne stvari i nadograđuju znanje i povećavaju kompetentnost. Prepoznavanje važnosti i potrebe za ulaganjem vremena i financija u edukaciju i razvoj vlastitih kompetentnosti je

---

<sup>45</sup> Srića, V., 2010. *Život kao igra*. Zagreb: Algoritam.

<sup>46</sup> Griffin, W. R. *Management, Seventh Edition*, Houghton Mifflin Company, Boston 2002.

dugoročni plan i on je dugoročno više nego isplativ. Za razliku od toga, eksterni oblici edukacija i razvoja kompetentnosti odvijaju se većinom preko trećih strana koje su specijalizirane za edukaciju i razvoj. Isto tako, postoje i organizacije koje stvaraju trenere koji su certificirani u određenim područjima i služe razvoju kompetentnosti i upućivanju u nove metode i tehnike koje se odnose na ljude s kojima rade i njihova radna mjesta. Iskustveno, eksterno se češće educiraju vještine koje nisu toliko vezane uz poslovanje, već razvoj pojedinaca. Interno su edukacije usmjerene više k strukturi organizacije i onomu što je povezano uz organizaciju u kojoj zaposleni djeluju.

Posljednje, ali ne i manje bitno jest osobna edukacija i razvoj. Za ovaj oblik potrebno je imati mnogo motivacije i želje za osobnim razvojem. Na takav oblik zaposleni se teže odlučuju, kao i menadžeri, jer to često znači oduzimanje vlastitog slobodnog vremena i trošenje istoga na osobni razvoj, što je većini siva zona te ne shvaćaju puninu i važnost edukacije.

### **5.5. Ocjena performansi zaposlenih i performansi menadžera**

Pri ocjenjivanju performansi zaposlenih važno je da su kriteriji i parametri unaprijed definirani na poznati način koji omogućuje svim sudionicima ocjene performansi, od zaposlenih, odnosno onih čije se performanse ocjenjuju, do ocjenjivača, odnosno nadređenih koji prikupljaju podatke. „Razlikujemo objektivan i subjektivan način ocjenjivanja performansi. Objektivni pokazatelji odnose se na mjerljiva svojstva nečijega rada. Najčešće su vezani uz količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove. Subjektivni pokazatelji uzimaju prosudbe onih koji dobro poznaju rad osobe, uz upotrebu za to primjerenih i razrađenih metoda.“<sup>47</sup> Vrlo je važno da ocjenjivanje prođe kroz tri sita, a to su relevantnost, osjetljivost i pouzdanost. Ta tri sita su bitna zbog toga što na taj način dobivamo punu sliku. Relevantnošću dobivamo sigurnost da se uzimaju parametri koji se tiču te osobe koju se ocjenjuje i da su dovoljno prilagođeni. Osjetljivost mora lučiti rezultat, a to je razlikovanje žita od kukolja, odnosno loših i neproduktivnih radnika od onih koji rade nešto i ostvaruju određenu učinkovitost. U današnjici i menadžmentu vrlo su bitni i često spominjani ključni pokazatelji uspješnosti. Oni su za svakog radnika zadani i predstavljaju niz ciljeva koje radnik mora ispuniti kako bi ostvario i opravdao svoju svrhu postojanja u organizaciji u kojoj

---

<sup>47</sup> Bahtijarević-Šiber, F. 1999. *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, str. 512.

djeluje. Vrlo je važno da pritom ciljevi koji se zadaju zadovolje nekoliko kriterija koji su već spomenuti, a to su specifičnost, mjerljivost, realnost, relevantnost i vremenska ograničenost, odnosno definiranost. Ako se prilazi s te strane, definitivno neće izostati učinak i ocjena performansi bit će prava slika stvarne situacije kako u organizaciji općenito tako i kod svih članova organizacije.



## 6. EMPIRIJSKI DIO RADA

U prethodnim poglavljima bilo je riječi o menadžerskim vještinama vezanima uz segment upravljanja ljudskim potencijalima. Teorijska podloga uvijek je bitna i ona mora biti kvalitetna kako bi se daljnja znanja i razvoj područja gradilo na kvalitetnim temeljima. Istraživanje koje je provedeno, provedeno je u svrhu potpore svemu rečenom u teorijskom dijelu. U daljnjem tekstu reći će se nešto više o metodologiji istraživanja te o ciljevima i hipotezama istraživanja. Nakon toga diskutirat će se rezultati i donijeti krajnji zaključak istraživanja te će se razmotriti ograničenja istraživanja.

### 6.1. Metodologija istraživanja

Zbog specifičnih okolnosti koje još uvijek vladaju za vrijeme pisanja diplomskoga rada, odnosno izrade anketnog upitnika, kao i smjera koji nosi naziv *Digitalna ekonomija*, odluka je da se anketa plasira putem Google obrasca koji je distribuiran *online*. Anketa je u potpunosti anonimna. Anketi nije moguće pristupiti bez dodijeljene poveznice. Podaci prikupljeni ovim anketnim upitnikom koristit će se samo u svrhu izrade ovog diplomskog rada te se neće i ne smiju koristiti u bilo koje druge svrhe.

Anketni upitnik koji je osnova ovog istraživanja sadrži trideset i devet pitanja. Plasiran je menadžerima u Republici Hrvatskoj. Ispitanici su morali odgovoriti na sva pitanja jer je to bio uvjet za predaju ankete, stoga su odgovori na sva pitanja u punom opsegu ispitanika. Prvo pitanje sadržavalo je opciju unosa brojke koja je predstavljala starost ispitanika. Nakon toga slijedi 5 pitanja višestrukog odabira. Prvo u nizu takvih je pitanje o spolu. Nakon toga pred ispitanike se stavljaju pitanja o poduzeću u kojem su zaposleni i njegovu sektoru pa sve do visine menadžmenta u kojem djeluju i u konačnici zadovoljstva vlastitim uspjehom. Od sedmog do trideset i osmog pitanja pred ispitanike su stavljane tvrdnje koje su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5, pri čemu je vrijedilo da ako tvrdnju ocjene s 1, uopće se ne slažu s njom, a ako tvrdnju ocjene ocjenom 5, znači da se u potpunosti slažu s njom. Posljednja dva pitanja odnosila su se na menadžerske kompetencije i menadžerske vještine, gdje su ispitanici od 11 vještina/kompetencija odabirali najbitniju po njihovu odabiru i kriteriju.

### 6.2. Ciljevi i hipoteze rada

Cilj rada jest istražiti kolika je uloga menadžerskih vještina kod hrvatskih menadžera s posebnim osvrtom na vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Cilj ovoga rada također je i ispitati važnost menadžerskih vještina kod hrvatskih menadžera.

Hipoteze istraživanja su sljedeće:

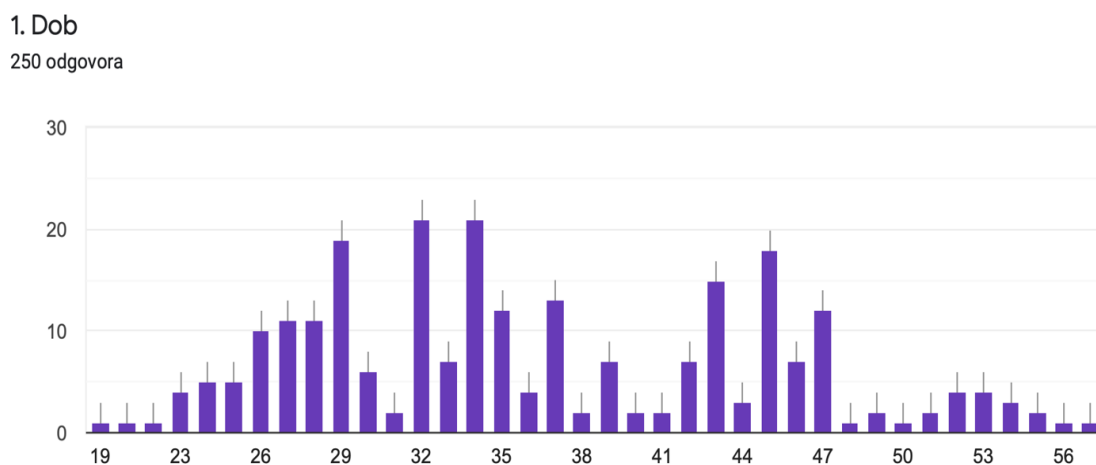
**Hipoteza H0:** Menadžeri u Republici Hrvatskoj ne smatraju vještine rada s ljudima bitnim čimbenikom u uspješnosti rada i obavljanja funkcije menadžera.

**Hipoteza H1:** Vlastita educiranost menadžera u pozitivnoj je korelacijskoj vezi s razvojem menadžerskih vještina.

**Hipoteza H2:** Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti te upućenosti u menadžerske vještine između menadžera.

### 6.3. Diskusija rezultata istraživanja

Prvo pitanje anketnog upitnika odnosilo se na dob ispitanika. Ukupni broj ispitanika iznosio je 250. Na grafičkom prikazu ispod moguće je vidjeti raspodjelu ispitanika po godinama.



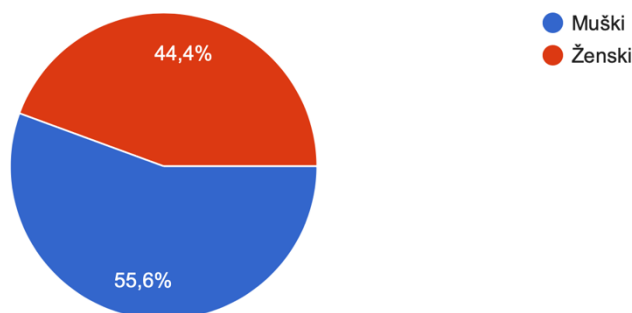
**Graf 1.** Dob ispitanika

Izvor: rad autora

U skupini od 250 ispitanika najmlađi je imao 19 godina, dok je najstariji ispitanik imao 65 godina. Prosječna starost ispitanika iznosila je 36,43 godine. Nakon prikupljenih podataka o dobi ispitanika, prikupljeni su podaci i o spolu ispitanika te prema dobivenim rezultatima dobivamo sljedeći prikaz.

## 2. Spol

250 odgovora



**Graf 2.** Spol ispitanika

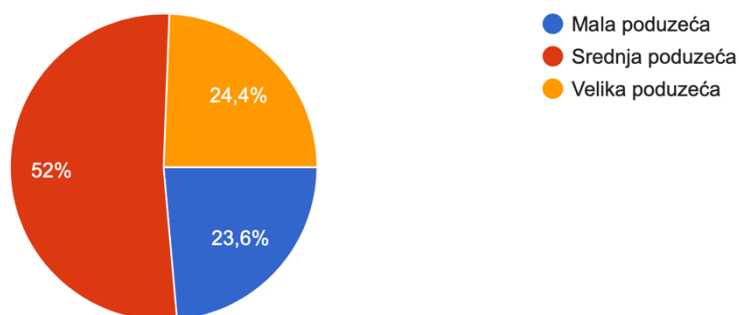
Izvor: rad autora

U kategoriji spola ispitanici su podijeljeni na muške i ženske: 44,4 % ispitanika su pripadnice ženskog spola, dok su 55,6 % ispitanika pripadnici muškog spola. Dojmljivo je da se istraživanjem postigla podjednaka zastupljenost oba spola, što je napredak s obzirom na poslove o kojima se radi i zastupljenosti osoba ženskog spola na vodećim pozicijama.

Nakon osnovnih pitanja cilj je bio prikupiti informacije o veličini poduzeća u kojem oni rade i djeluju. Pitanje je bilo koncipirano tako da se metodom odabira mogla odabrati jedna od triju kategorija: mala poduzeća, srednja poduzeća, velika poduzeća. Prikupljeni podaci razvrstani su u kategorije te na osnovu toga pripremljen grafički prikaz izgleda ovako:

## 3. Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:

250 odgovora



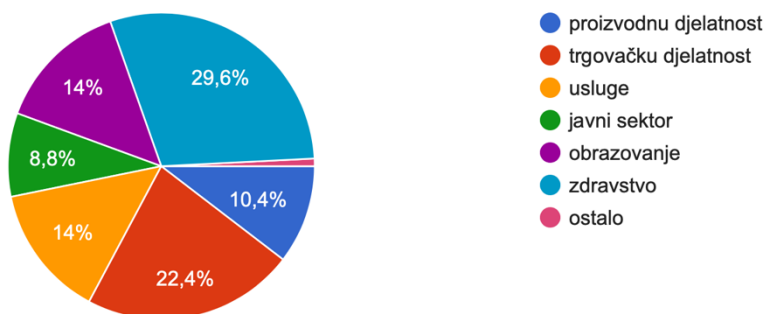
**Graf 3.** Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:

Izvor: rad autora

Najviše ispitanika radi u segmentu srednjih poduzeća. Njih 52 % čini kategoriju *srednja poduzeća*. Ostatak ispitanika, nešto manje od preostalih 50 %, dijeli se na velika i mala poduzeća. U velikim poduzećima djeluje 24,4 % ispitanika. Kategorija malih poduzeća zauzima 23,5 % ispitanika ispitanih ovim anketnim upitnikom. Osim veličine poduzeća, za ovo istraživanje bilo je bitno saznati i segment djelovanja organizacije u kojemu ispitanici rade. Četvrto pitanje glasilo je: „Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:“. Na pitanje je bilo moguće odgovoriti tako da se poduzeće smjesti u jednu od 5 kategorija, a to su: trgovačka djelatnost, proizvodna djelatnost, usluge, javni sektor, obrazovanje, zdravstvo te šesta kategorija, u kojoj su bili svi ostali sektori. Na prikazu ispod nalazi se grafikon u kojem su grupirani podaci po kategorijama.

#### 4. Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:

250 odgovora



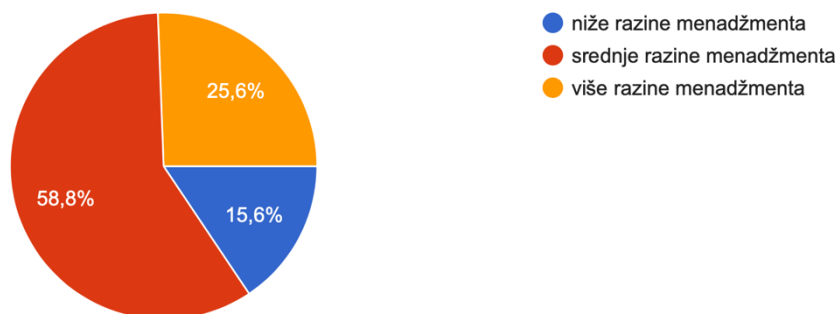
**Graf 4.** Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:

Izvor: rad autora

Najviše ispitanika radi u zdravstvenom sektoru te oni zauzimaju kategoriju od 29,6 % ispitanika. Nakon njih najveći sektor je trgovački s 22,4 % ispitanika. Treće i četvrto mjesto je podijeljeno s 14 % ispitanika te se ono dijeli između sektora obrazovanja i sektora usluga. Nešto manja kategorija ispitanika su oni iz proizvodne djelatnosti s 10,4 % te je tu najmanja skupina, koja zauzima 8,8 % sveukupnih ispitanika. Pitanje je vrlo dobro postavljeno, a to se zaključuje iz kategorije *ostalo*, gdje se nalaze samo 2 ispitanika. Peto pitanje odnosilo se na razinu menadžmenta u kojoj ispitanici djeluju. Pitanje je postavljeno na način da su ispitanici imali ponuđene tri kategorije, a to su niža razina menadžmenta, srednja razina menadžmenta te visoka razina menadžmenta. Dobiveni rezultati raspodijeljeni u kategorije izgledaju ovako:

### 5. Zaposlen sam na mjestu menadžera:

250 odgovora



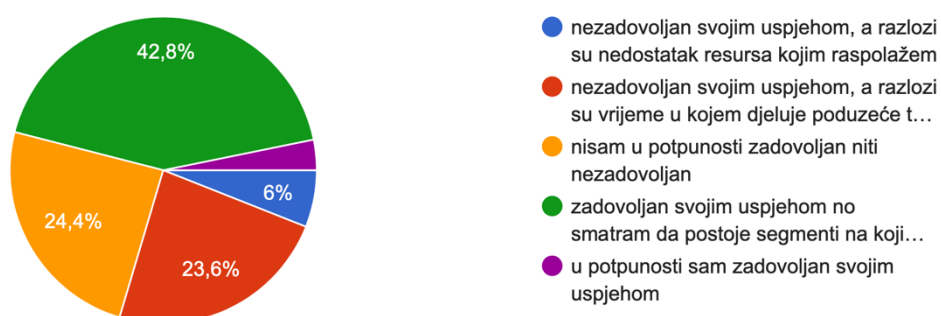
**Graf 5.** Zaposlen sam na mjestu menadžera:

Izvor: rad autora

U nižoj razini menadžmenta djeluje svega 15,6 % ispitanika, koji ujedno čine i najmanju kategoriju ispitanika. Najveća kategorija je srednja razina menadžmenta, za koju se odlučilo 58,8 % ispitanika. U kategoriji visokog menadžmenta djeluje 25,6 % ispitanika. Šesto pitanje bilo je i zadnje pitanje u prvom nizu pitanja na koje je bilo moguće odabrati jedan od ponuđenih odgovora. Cilj ovog pitanja bio je promotriti zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo vlastitim uspjehom.

### 6. Osobno smatram da sam:

250 odgovora



**Graf 6.** Osobno smatram da sam:

Izvor: rad autora

Najveća kategorija, s 42,8 % ispitanika, jest kategorija ispitanika koji su zadovoljni svojim uspjehom, ali smatraju da postoje segmenti na kojima je potrebno raditi. Nakon njih najveća je kategorija ispitanika koji nisu u potpunosti zadovoljni, ali nisu ni nezadovoljni svojim uspjehom te ona iznosi 24,4 % sveukupno ispitanih. Nešto manje je onih koji su nezadovoljni svojim uspjehom, a razlog tome vide u vremenu u kojem djeluje poduzeće te tržište kao limitirajući čimbenik. U potpunosti zadovoljnih ispitanika samo je 8 te oni čine 3,2 % sveukupno ispitanih. Nezadovoljnih, koji krive nedostatak resursa kao glavni razlog svog neuspjeha, jest 6 %, odnosno njih 15.

Pouzdanost istraživanja mjeri se Cronbach Alpha koeficijentom. Ovaj koeficijent može poprimiti vrijednost od 0 do 1, pri čemu vrijedi da se sve iznad vrijednosti 0,7 smatra prihvatljivim i pouzdanim istraživanjem. Cronbach Alpha koeficijent ovog istraživanja mjeren je na 38 čestica. Kako koeficijent pouzdanosti iznosi 0,871, može se zaključiti da je istraživanje pouzdano te da se pouzdanost ovog istraživanja smatra vrlo dobrom.

**Tablica 2.** Cronbach Alpha koeficijent

Cronbach Alpha	Broj čestica
.940	31

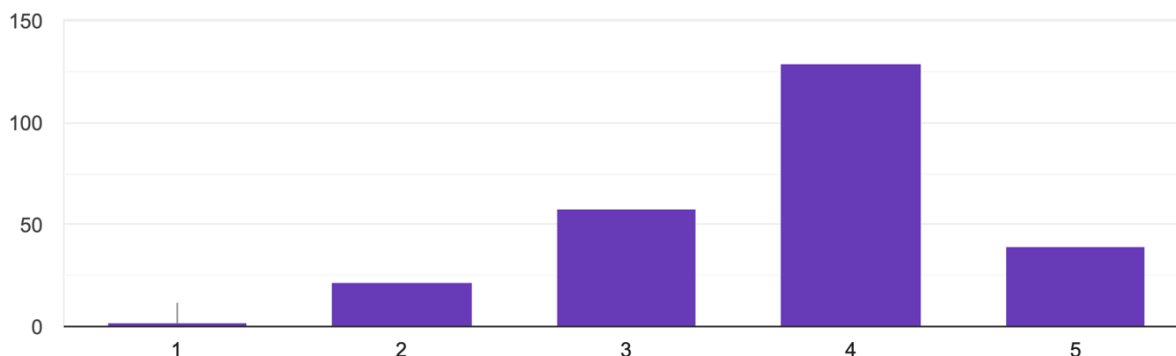
Izvor: rad autora

Sljedeći set pitanja ponuđen je po principu Likertove skale. Ponuđenu tvrdnju ispitanici su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5. Pri ocjenjivanju vrijedilo je da je 1 najniža ocjena i ona znači da se ispitanik uopće ne slaže s ponuđenom tvrdnjom, dok je 5 značilo najveću ocjenu i činjenicu da se ispitanik u potpunosti slaže s tvrdnjom. Tim setom pitanja cilj je bio ispitati menadžerske vještine te njihovu usvojenost kod menadžera. S obzirom na to da 84,4 % ispitanika radi na razini srednjeg i višeg menadžmenta, bit će vrlo zanimljivo promatrati dobivene rezultate.

Prva ponuđena tvrdnja glasi: „Vladam vještinama komunikacije.“ Dobiveni rezultati čine grafički prikaz koji slijedi.

## 7. Vladam vještinama komunikacije.

250 odgovora



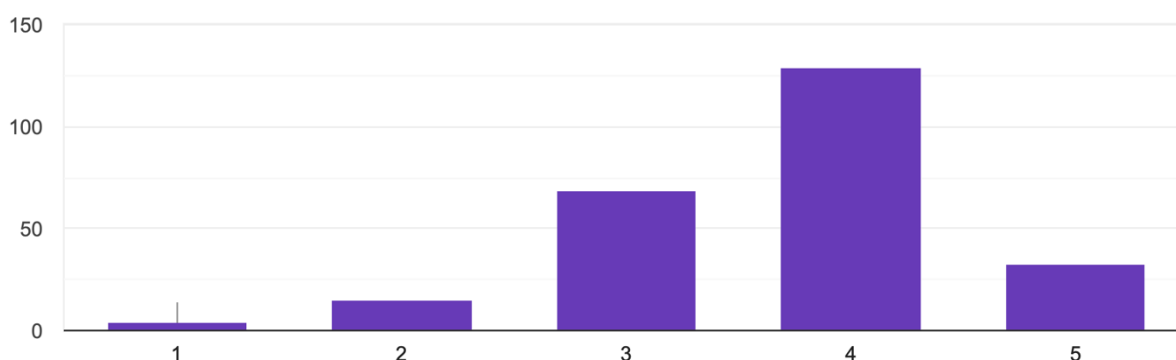
**Graf 7.** Vladam vještinom komunikacije

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju su ocijenila dva ispitanika, što čini 0,8 % sveukupno ispitanih. Ocjenu 2 dodijelila su 22 ispitanika (8,8 %). Ocjenu 3 daje 58 ispitanika (23,2 %). Najviše ispitanika dodjeljuje ocjenu 4. Ovu kategoriju čini 129 ispitanika (51,6 %) od sveukupno 250 ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 39 % ispitanika (15,6 %). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,72 uz standardnu devijaciju 0.860. Osmo pitanje zadano je tvrdnjom: „Uspješno rješavam konflikte.“ Na tvrdnju je odgovorilo 250 ispitanika te su odgovori sljedeći:

## 8. Uspješno rješavam konflikte.

250 odgovora



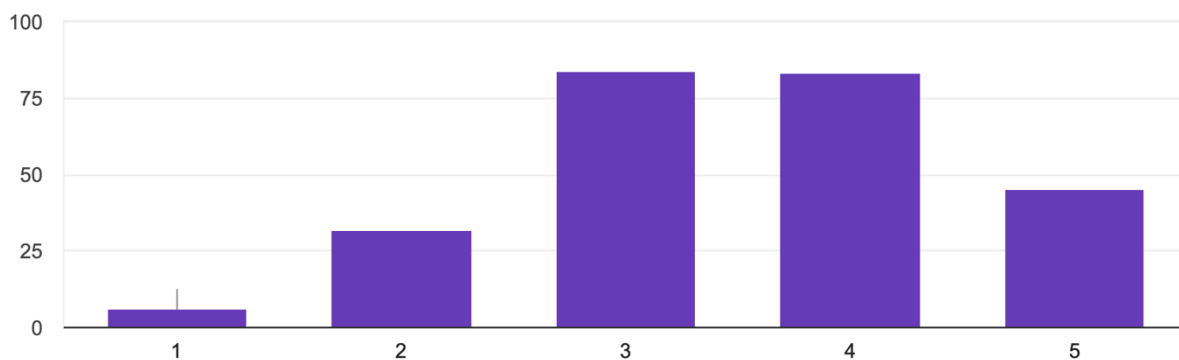
**Graf 8.** Uspješno rješavam konflikte

Izvor: rad autora

Najnižu kategoriju, odnosno ocjenu 1, ovoj tvrdnji daju samo 4 ispitanika (1,6 %), što je odlično. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 15 ispitanika (6 %). Kategorija u kojoj su ocjena 3 i 4 čini većinu ispitanika. Kategorija ocjene 3 iznosi 69 ispitanika (27,6 %). Ocjenu 4 ovoj tvrdnji daje 129 ispitanika (51,6 %). Ocjenom 5, što znači apsolutno slaganje s tvrdnjom, istu ocjenjuje 33 % ispitanika (13,2 %). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,69, uz standardnu devijaciju 0,835. Iz dane tvrdnje može se zaključiti i ne pretjerano visoka ocjena kada je u pitanju upravljanje konfliktima. Pitanje motivacije uvijek je goruće pitanje u organizacijama i o njemu ovisi mnogo te je iz tog razloga i ono uvršteno kao dio anketnih pitanja. Tvrdnju: „Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati zaposlene“ ispitanici su ocijenili sljedećim ocjenama:

#### 9. Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati zaposlene.

250 odgovora



**Graf 9.** Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati zaposlene

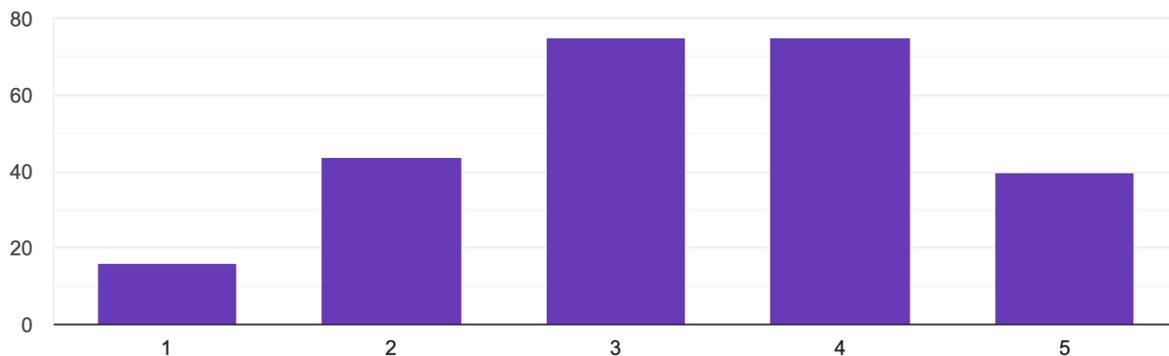
Izvor: rad autora

Ocjenu 1 dalo je 6 ispitanika (2,4 %). Ocjenu 2 dalo je 32 ispitanika (12,8 %). Nakon toga ocjena 3 i 4 ponovno čine najveću kategoriju. Ocjenu 3 tvrdnji su dodijelila 84 ispitanika (33,6 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 4 dodijelilo je 83 ispitanika (33,2 %) od sveukupno ispitanih. Kategorija s ocjenom 5 broji 45 ispitanika (18 %). Broj dobivenih odgovora na ovo pitanje je 250. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,52. Standardna devijacija iznosi 1,007. Vještine rada s ljudima sljedeća su kategorija te su vrlo bitno pitanje na koje je stavljen fokus. Deseto pitanje glasi: „Vladam vještinama rada s ljudima“ te su odgovori u sljedećim frekvencijama:



#### 10. Vladam vještinama rada s ljudima.

250 odgovora



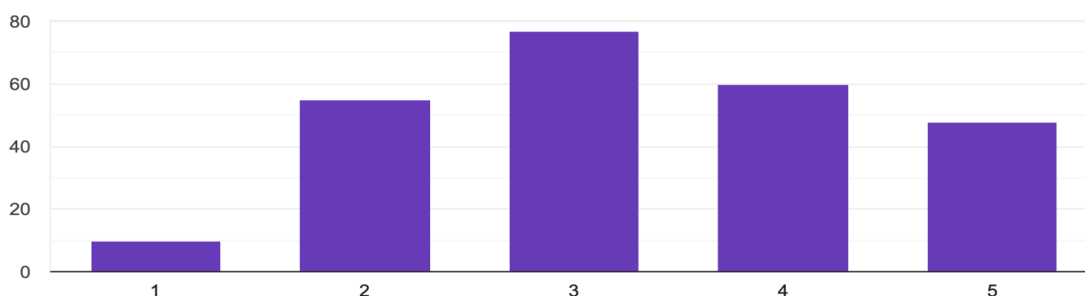
**Graf 10.** Vladam vještinama rada s ljudima

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 16 ispitanika (6,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje čak 44 ispitanika (17,6 %). Ocjenom 3 i ocjenom 4 tvrdnju je ocijenilo po 75 ispitanika (30 %) u svakoj kategoriji. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 40 ispitanika (16 %). Sveukupno, prosječna ocjena iznosi 3,32, uz nešto višu standardnu devijaciju od prethodnih tvrdnji, a ona iznosi 1,130. Sljedeća tvrdnja odnosila se na sindrom izgaranja i njegovo sprječavanje. Tvrdnju broj jedanaest ispitanici su ocijenili sljedećim ocjenama:

#### 11. Upoznat sam kako prepoznati i spriječiti sindrom sagorijevanja.

250 odgovora



**Graf 11.** Upoznat sam kako prepoznati i spriječiti sindrom sagorijevanja

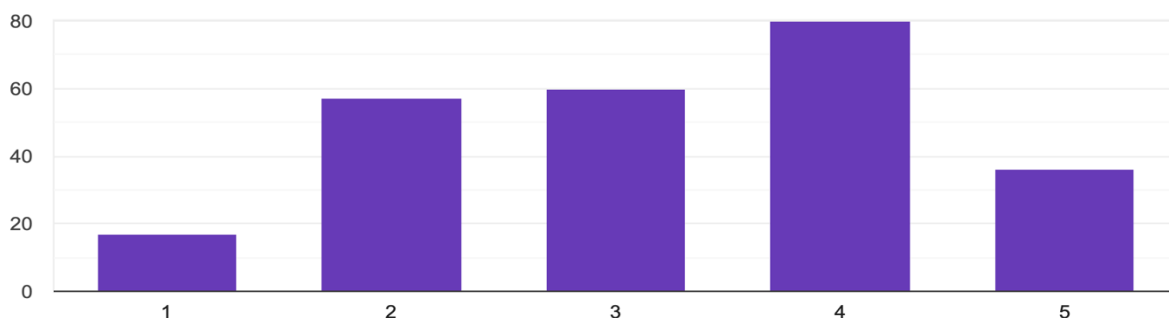
Izvor: rad autora

Ocjenu 1 tvrdnji dodjeljuje 10 ispitanika (4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 2 tvrdnji dodjeljuje 55 ispitanika (22 %) od sveukupno ispitanih. Ocjena 3 čini najveću kategoriju s čak 77

ispitanika (30,8 %). Ocjenu 4 odabralo je 60 ispitanika (24 %), a ocjenu 5 48 ispitanika (19,2 %). Prosječna ocjena tvrdnje je 3,32. Standardna devijacija iznosi 1,135. Zaključno, ispitanici ne znaju previše o sindromu izgaranja, koji je vrlo čest slučaj, te nije ni najmanje zanemariv i potrebno je posvetiti se proučavanju i sprječavanju istoga. Rečenica pod pitanjem broj 12 glasila je: „Prepoznajem neverbalne znakove u komunikaciji.“ Tvrdnja je ocijenjena sljedećim ocjenama:

#### 12. Prepoznajem neverbalne znakove u komunikaciji.

250 odgovora



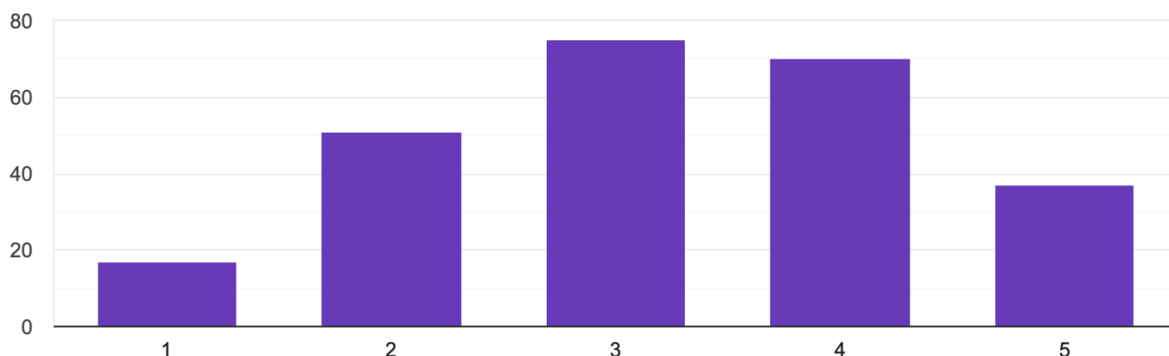
**Graf 12.** Prepoznajem neverbalne znakove u komunikaciji

Izvor: rad autora

S obzirom na važnost neverbalne komunikacije i njezina prepoznavanja u svakodnevnoj komunikaciji, bilo poslovnoj ili privatnoj, očekivane ocjene također su niže od potrebne razine. Ocjenu 1 dodjeljuje 17 ispitanika (6,8 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje čak 57 ispitanika (22,8 %), dok ocjenu 3 dodjeljuje čak 60 ispitanika (24 %). Najveća kategorija iznosi 80 ispitanika (32 %) te je to kategorija ocjene 4. Kategorija ocjene 5 iznosi 36 ispitanika (14,4 %). Prosječna ocjena tvrdnje jest 3,24 uz standardnu devijaciju 1,158. Tvrdnja vezana uz neverbalnu komunikaciju ocijenjena je vrlo nisko s obzirom na prisutnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju. Sljedeća tvrdnja također je vezana uz neverbalnu komunikaciju, no u nešto drugačijoj formulaciji. Tvrdnja u trinaestom pitanju glasi: „Svjesno koristim neverbalnu komunikaciju kao jedan od načina komuniciranja“. Ocjene zadane tvrdnje su sljedeće:

### 13. Svjesno koristim neverbalnu komunikaciju kao jedan od načina komuniciranja.

250 odgovora



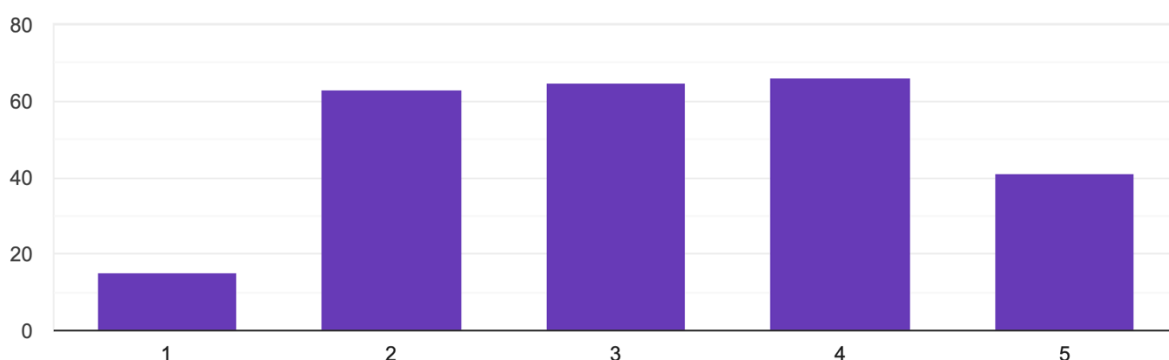
**Graf 13.** Svjesno koristim neverbalnu komunikaciju kao jedan od načina komuniciranja

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju je ocijenilo 17 ispitanika (6,8 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 51 ispitanik (20,4 %). Ocjena 3 čini najveću kategoriju te se u njoj nalazi čak 75 ispitanika (30 %). Ocjena 4 broji 70 ispitanika (28 %), a ocjenu 5 dodijelilo je 37 ispitanika (14,8 %). Prosječna ocjena ista je kao i u prethodnoj tvrdnji te iznosi 3,24, uz nešto manju standardnu devijaciju, koja iznosi 1,139. Nakon vještina neverbalne komunikacije fokus je stavljen i na vještine organiziranja. Tvrdnju: „Vladam vještinama organiziranja“ ispitanici ocjenjuju sljedećim ocjenama:

### 14. Vladam vještinama organiziranja.

250 odgovora



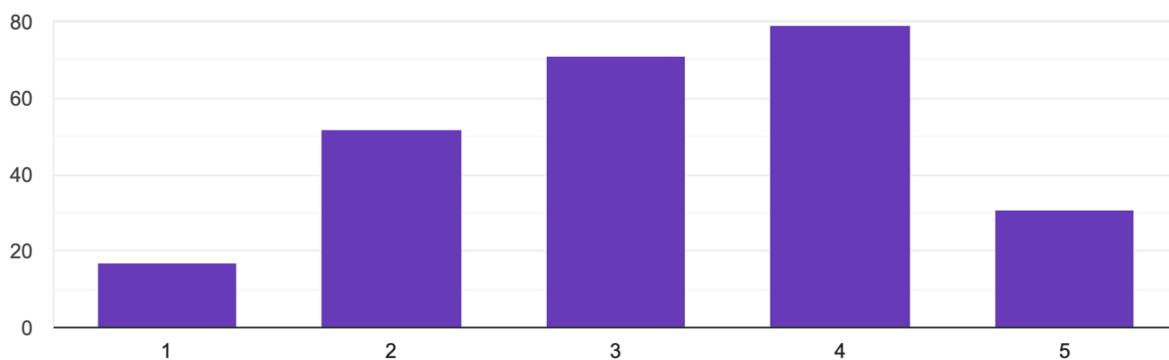
**Graf 14.** Vladam vještinama organiziranja

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 15 ispitanika (6 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju 63 ispitanika (25,2 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 65 ispitanika (28 %). Ocjena 4 broji 66 ispitanika (26,4 %). Ocjena 5, kao najpoželjnija ocjena ove tvrdnje, broji samo 41 ispitanika (16,4 %) od sveukupno ispitanih. Negativan trend pada prosječne ocjene vidi se i na ovoj tvrdnji. Prosječna ocjena iznosi 3,22. Standardna devijacija rezultata ove tvrdnje iznosi 1,170. Sljedeće pitanje odnosilo se na ulaganje u vlastite kompetencije, znanja i vještine. Zadana tvrdnja glasi: „Kontinuirano radim na razvoju vlastitih kompetencija samostalno.“ Cilj ove tvrdnje bio je procijeniti koliko su ispitanici spremni uložiti u vlastito znanje izvan zadanih formalnih okvira organizacije u kojoj djeluju. Ocjene su sljedeće:

**15. Kontinuirano radim na razvoju vlastitih kompetencija samostalno.**

250 odgovora



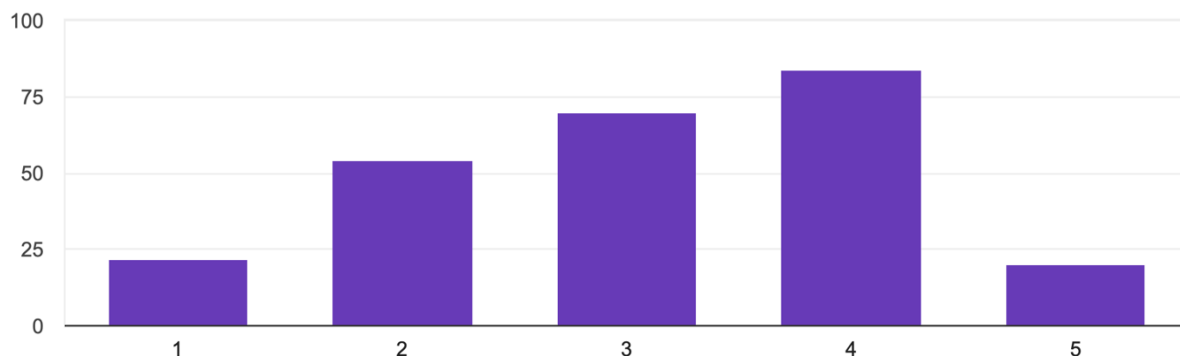
**Graf 15.** Kontinuirano radim na razvoju vlastitih kompetencija samostalno

Izvor: rad autora

Ocjenu 1 dodijelilo je 17 ispitanika (6,8 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju 52 ispitanika (20,8 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 3 tvrdnji je dodijelio 71 ispitanik (28,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 4 dodjeljuju čak 74 ispitanika (31,6 %) od sveukupno ispitanih, što je vrlo pozitivan trend. Ocjenu 5 tvrdnji dodjeljuje 31 ispitanik (12,4 %) od sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena također iznosi 3,22 uz standardnu devijaciju 1,117. Teza postavljena u pitanju broj šesnaest odnosi se na fleksibilnost. U životu menadžera vrlo je bitno napraviti kvalitetnu granicu fleksibilnosti u radu s ljudima kako bi se osigurao optimalan odnos sa suradnicima, bilo interno ili eksterno.

#### 16. Znam prepoznati i napraviti granice fleksibilnosti u radu sa ljudima.

250 odgovora



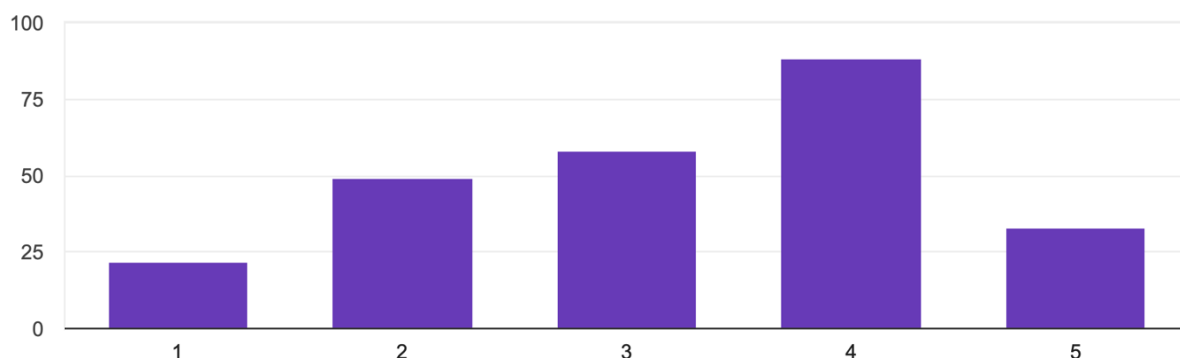
**Graf 16.** Znam prepoznati i napraviti granice fleksibilnosti u radu s ljudima

Izvor: rad autora

Na grafičkom prikazu vidljiva je raspodjela odgovora, odnosno ocjena kojima je ocijenjena zadana tvrdnja. Ocjenu 1, odnosno činjenicu da ne zna napraviti granice fleksibilnosti, bira 22 ispitanika (8,8 %). Ocjenu 2 ovoj tvrdnji dodjeljuju 54 ispitanika (21,6 %). Ocjenom 3 ovu tvrdnju ocjenjuje 70 ispitanika (28 %). Najveća frekvencija odgovora nalazi se u kategoriji ocjene 4, gdje se nalaze 84 ispitanika. Ocjenom 5 ovu tvrdnju ocjenjuje 20 ispitanika (8 %). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,10, što je dosad najlošija prosječna ocjena uz standardnu devijaciju 1,104. Sedamnaesto pitanje odnosi se ponovno na neverbalnu i verbalnu komunikaciju te zadana tvrdnja glasi: „Verbalnu komunikaciju podupirem neverbalnom komunikacijom.“ Grafički prikazani odgovori pokazuju sljedeće:

#### 17. Verbalnu komunikaciju podupirem neverbalnom komunikacijom.

250 odgovora



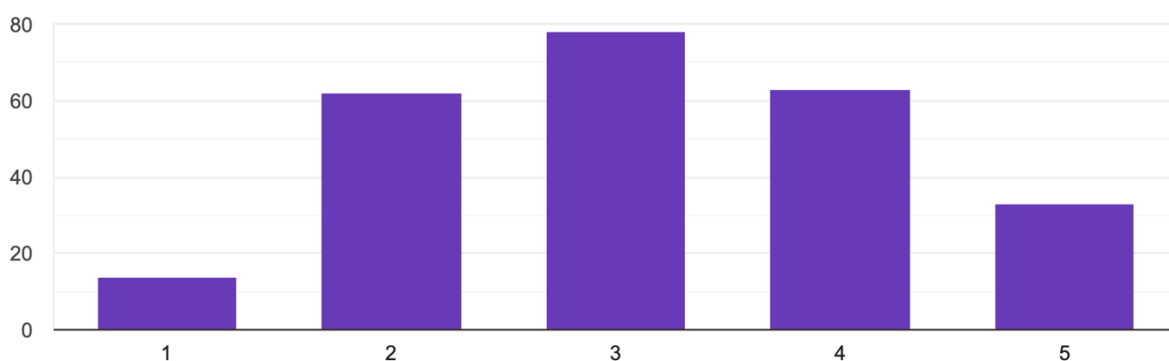
**Graf 17.** Verbalnu komunikaciju podupirem neverbalnom komunikacijom

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 22 ispitanika (8,8 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 49 ispitanika (19,6 %). Nešto više ispitanika odabralo je ocjenu 3, a to je 58 ispitanika (23,2 %). Ocjenom 4 tvrdnju je ocijenilo 88 ispitanika (35,2 %). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuju 33 ispitanika (13,2 %). Prosječna je ocjena slična kao na prethodnom pitanju, gdje se procjenjivala verbalna i neverbalna komunikacija, što prije svega pokazuje koncentraciju ispitanika te točnost dobivenih rezultata. Prosječna ocjena iznosi 3,24 sa standardnom devijacijom 1,172. Osamnaesto pitanje odnosilo se na upravljanje vremenom kao važnim segmentom radnoga dana svakog menadžera. Menadžment vremena može biti zasebna tema o kojoj se može opširno pisati. Rezultati tvrdnje: „Znam kako upravljati vremenom“ slijede u nastavku.

#### 18. Znam kako upravljati vremenom.

250 odgovora



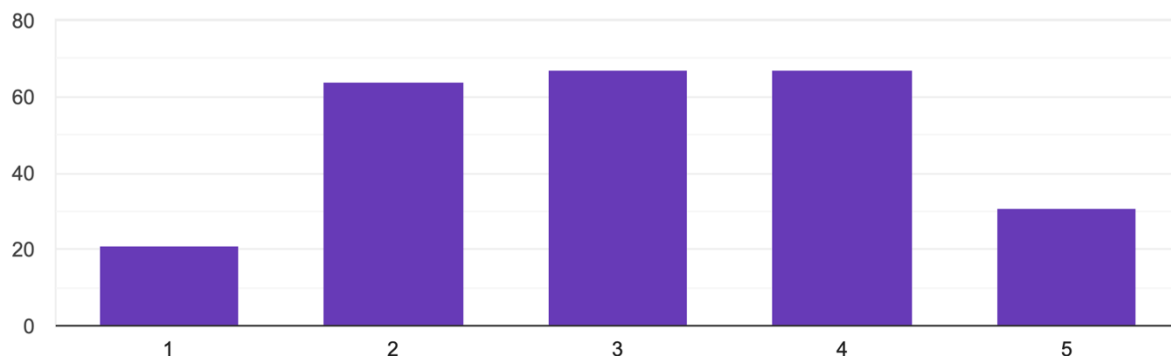
**Graf 18.** Znam kako upravljati vremenom

Izvor: rad autora

Na danu tvrdnju, kao i na svaku prethodnu, odgovorilo je 250 ispitanika. Podijeljeno po kategorijama, to izgleda ovako. Ocjena 1 broji 14 ispitanika, koji čine 5,6 % sveukupno ispitanih. Ocjena 2 broji 62 ispitanika (24,8 %). Ocjena 3 broji 78 ispitanika (31,2 %). Ocjenu 4 odabrala su 63 ispitanika (25,2 %). Ocjenu 5 odabralo je 33 ispitanika (13,2 %). Otvara se pitanje kvalitete menadžerskih vještina te prepoznavanje potrebe za kvalitetnim upravljanjem vremenom. Prosječna ocjena ove tvrdnje ponovno je niskih 3,16 uz standardnu devijaciju 1,110. Sljedeći važan segment menadžerskih vještina u radu s ljudima jest učinkovito slušanje, o čemu govori i iduća tvrdnja. Rezultati tvrdnje prikazani su na grafu.

### 19. Znam kako efektivno slušati u svrhu davanja kvalitetnijeg odgovora.

250 odgovora



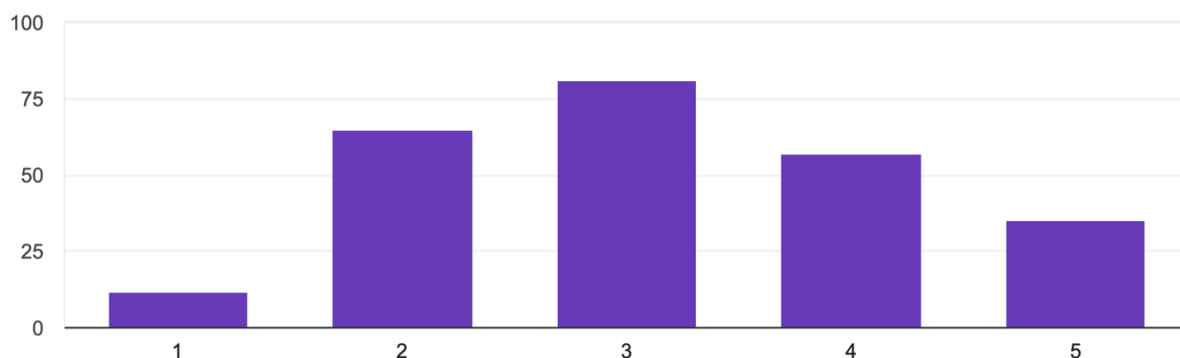
**Graf 19.** Znam kako efektivno slušati u svrhu davanja kvalitetnijeg odgovora

Izvor: rad autora

Efektivno ne zna slušati 21 ispitanik (8,4 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju 64 ispitanika (25,6 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 67 ispitanika (26,8 %). Isti broj ispitanika broji i kategorija onih koji su tvrdnju ocijenili ocjenom 4, a to je ponovno 67 ispitanika (26,8). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 31 ispitanik (12,4 %). Tvrdnju je ocijenilo sveukupno 250 ispitanika. Prosječna ocjena ove teze jest niskih 3,09 uz standardnu devijaciju 1,163, što pokazuje da je potrebno uložiti nešto više vremena u efektivno slušanje jer ono može dati mnoge pozitivne rezultate te stvoriti prilike koje se otvaraju ako se nauči aktivno slušati. Tvrdnja postavljena uz dvadeseto pitanje odnosi se na način komunikacije koji menadžeri biraju u određenim situacijama. Različite situacije otvaraju pitanje najboljeg načina komunikacije među zaposlenima. Pravilna komunikacija može uvelike izgrađivati. Rezultati ove teze nalaze se u nastavku.

## 20. Znam odabrati pravi način komunikacije ovisno o situaciji.

250 odgovora



**Graf 20.** Znam odabrati pravi način komunikacije ovisno situaciji

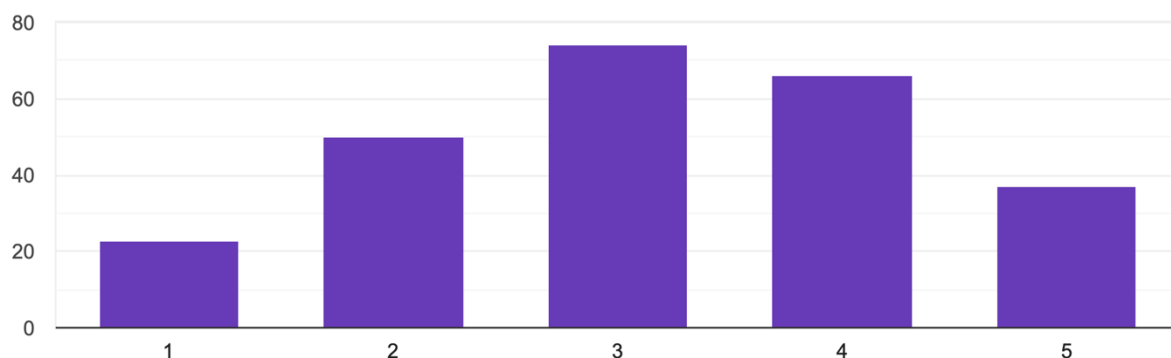
Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 12 ispitanika (4,8 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 65 ispitanika (26 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 81 ispitanik (32,4 %). Ocjenu 4 ovoj tvrdnji dodijelilo je 57 ispitanika (22,8 %). Ocjenom 5 kao najvećom ponuđenom te isto tako činjenicom da oni koji biraju ovu kategoriju smatraju da znaju komunicirati na pravi način tvrdnju ocjenjuje 35 ispitanika (14 %). Sljedeća tvrdnja povezana je s upravljanjem vremenom, točnije sa segmentom delegiranja. Tvrdnja glasi: „Znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati.“ Kako bi menadžer imao dovoljno vremena za sve svoje zadatke, često je potrebno delegirati određene stvari i zadaće. Pred ispitanike je stavljena tvrdnja, a rezultati su sljedeći:



21. Znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati.

250 odgovora



**Graf 21.** Znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati

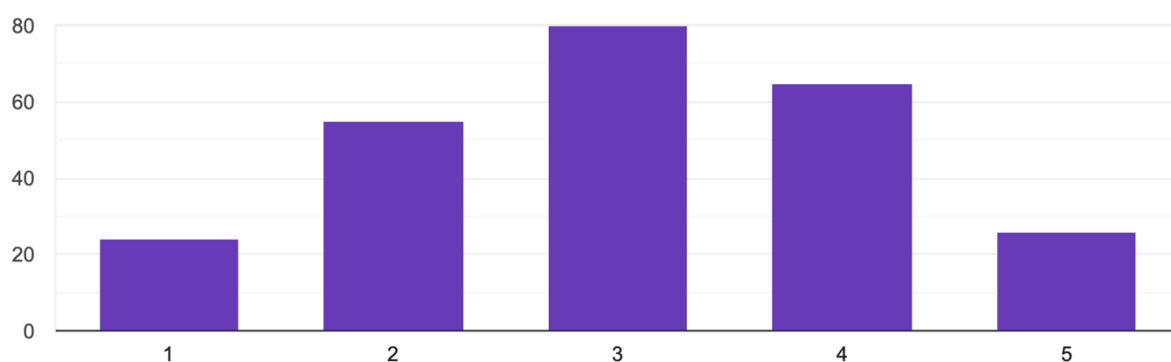
Izvor: rad autora

Ocjenom jedan tvrdnju ocjenjuju 23 ispitanika (9,2 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 50 ispitanika (20 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuju 74 ispitanika (29,6 %). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 66 ispitanika (26,4 %). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 37 ispitanika (14,8 %).

Edukacija kadra u organizaciji treba biti konstantna te po mjeri zaposlenih. Vrlo je važno shvatiti potrebu edukacije i konstantnog unaprjeđivanja znanja i vještina. S ciljem istraživanja toga segmenta teza u 22. pitanju glasi: „Organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih uključujući i mene.“ Rezultati su sljedeći:

22. Organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih uključujući i mene.

250 odgovora



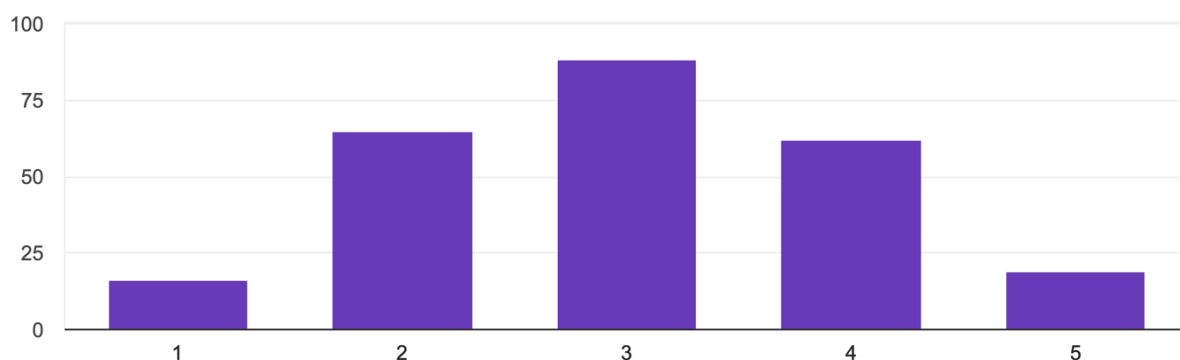
**Graf 22.** Organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih uključujući i mene

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuju 24 ispitanika (9,6 %). Ocjenom 2 nešto više, te se u tom segmentu nalazi 55 ispitanika (22 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 80 ispitanika (32 %). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 65 ispitanika (26 %). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje nešto više ispitanika nego ocjenom 1, a to je njih 26 (10,4 %). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,06 uz standardnu devijaciju 1,132. Sljedeća tvrdnja u nizu opet se odnosi na edukaciju i ulaganje u vlastito znanje ispitanika. Tvrdnja glasi: „Ulažem vrijeme u edukaciju sebe kao menadžera“ te su rezultati prikazani na grafu ispod:

### 23. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe kao menadžera.

250 odgovora



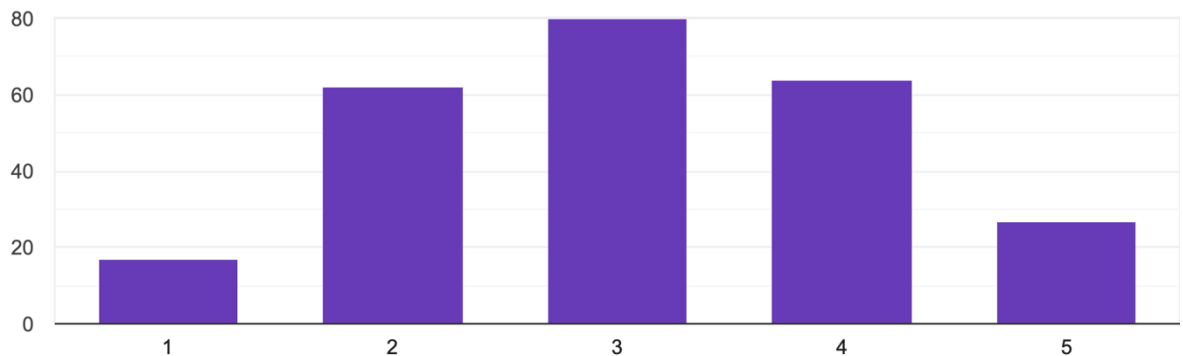
**Graf 23.** Ulažem vrijeme u edukaciju sebe kao menadžera

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 16 ispitanika (6,4 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 65 ispitanika (26 %). Ocjenom 3 tvrdnju je ocijenilo najviše ispitanika, a to je njih 88 (35,2 %). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuju 62 ispitanika (24,8 %). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje samo 19 ispitanika. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,01 uz standardnu devijaciju od 1,035. Menadžer također mora znati razlikovati timske od individualnih zadataka te se upravo o tome govorilo u sljedećoj tvrdnji. Rezultati odgovora na tvrdnju nalaze se ispod.

#### 24. Razlikujem timske zadatke i individualne zadatke.

250 odgovora



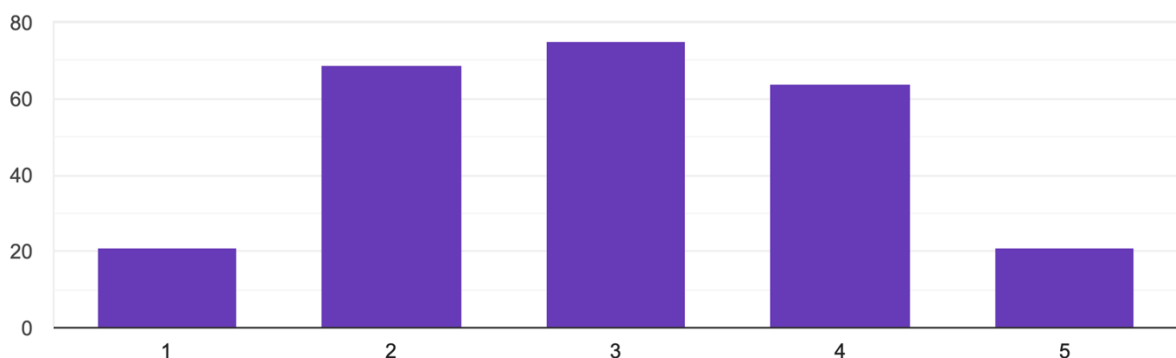
**Graf 24.** Razlikujem timske zadatke i individualne zadatke

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 17 ispitanika (6,8 %). Ocjenom 2 tvrdnju su ocijenila 62 ispitanika (24,8 %), dok je ocjenu 3 tvrdnji dalo čak 80 ispitanika (32 %). Ocjenu 4 tvrdnji su dodijelila 64 ispitanika (25,6 %) te konačno ocjenu 5 tvrdnji daje 27 ispitanika (10,8 %). Prosječna ocjena tvrdnje je 3,09 sa standardnom devijacijom 1,098. Pri sljedećoj tezi razmatrana je ocjena vlastitog vladanja menadžerskim vještinama ispitanika. S obzirom na činjenicu da je sebe najteže procijeniti, takvi su i odgovori, a oni se nalaze u nastavku.

#### 25. Ocjena vlastitog vladanja menadžerskim vještinama.

250 odgovora



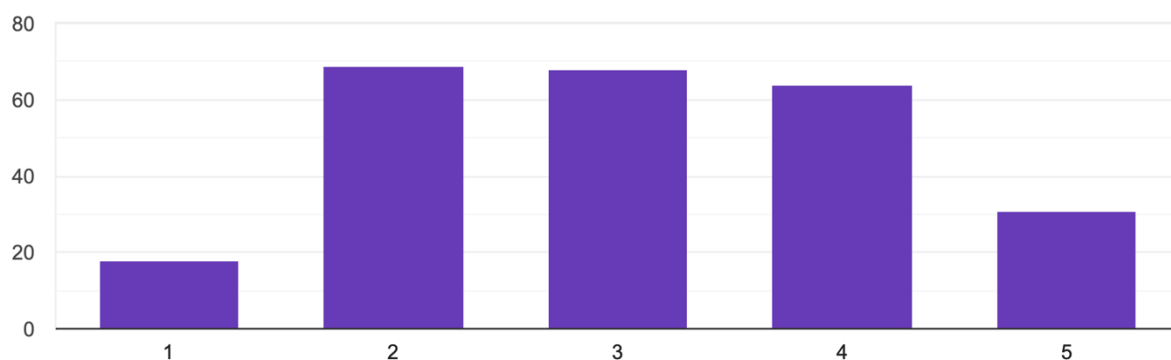
**Graf 25.** Ocjena vlastitog vladanja menadžerskim vještinama

Izvor: rad autora

Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje samo 21 ispitanik (8,4 %). Ocjenom 4 tvrdnju su ocijenila 64 ispitanika (25,6 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 75 ispitanika (30 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 2 i ocjenu 1 dodjeljuje 90 ispitanika (36 %), od čega na ocjenu 1 otpada 21 ispitanik (8,4 %), a na ocjenu 2 69 ispitanika (27,6 %). Prosječna ocjena odgovora je ispod 3 te iznosi 2,98 uz standardnu devijaciju 1,099. Pitanje broj 26 odnosi se na tvrdnju: „Vještine rada s ljudima osnova su uspješnog rada menadžera“ te je tvrdnja zaključena sljedećim rezultatom izvedenim iz grafičkog prikaza koji slijedi.

**26. Vještine rada s ljudima osnova su uspješnog rada menadžera.**

250 odgovora

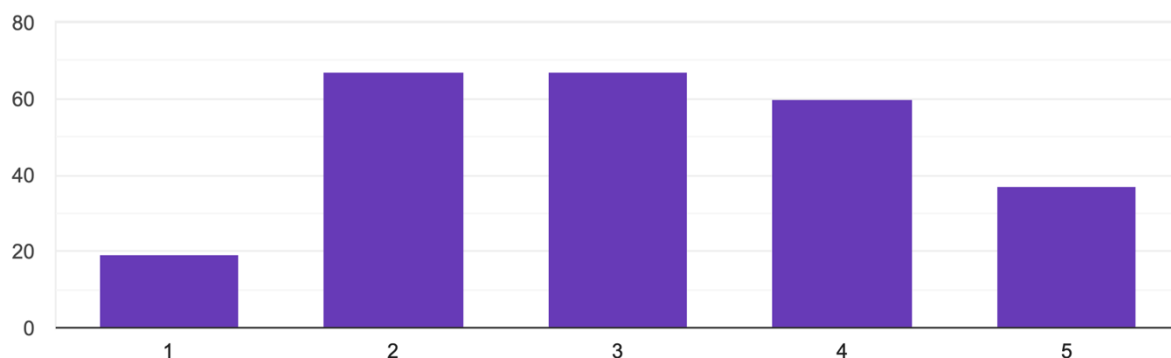


**Graf 26.** Vještine rada s ljudima osnova su uspješnog rada menadžera

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju je ocijenilo 18 ispitanika (7,2 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 69 ispitanika (27,6 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 68 ispitanika (27,2 %). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuju 64 ispitanika (25,6 %). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 31 ispitanik (12,4 %) od sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,08 uz standardnu devijaciju od 1,146. Sljedeće pitanje odnosilo se na međuovisnost menadžera s ostalim ljudima u organizaciji. Pitanje je definirano sljedećom tezom: „Menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji.“ Rezultati ispitanika nalaze se na grafu ispod.

27. Menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji.  
250 odgovora

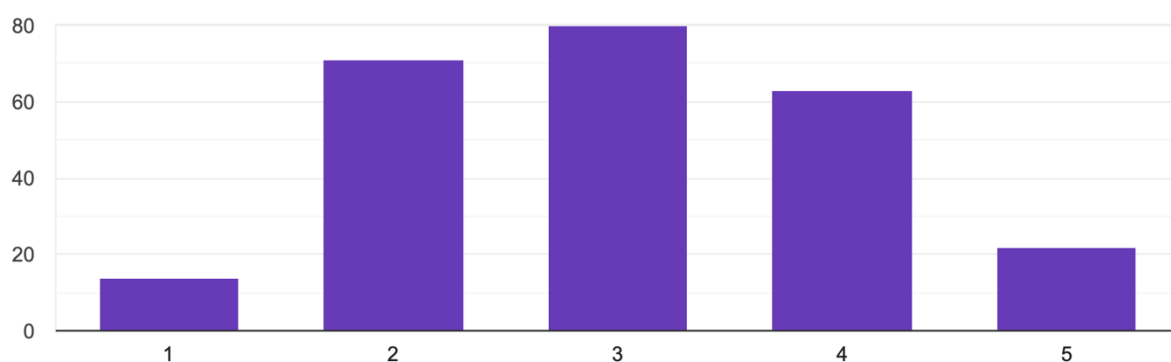


**Graf 27.** Menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 19 ispitanika (7,6 %). Ocjenom 2 i 3 tvrdnju ocjenjuje po 67 ispitanika (26,8 %). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 60 ispitanika (24 %), a ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 37 ispitanika (14,8 %). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,12 uz standardnu devijaciju 1,182. Tvrdnja zadana 28. pitanjem ponovno se odnosi na edukaciju ispitanika te je oblikovana na sljedeći način: „Praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina.“ Rezultati su prikazani grafičkim prikazom ispod.

28. Praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina.  
250 odgovora



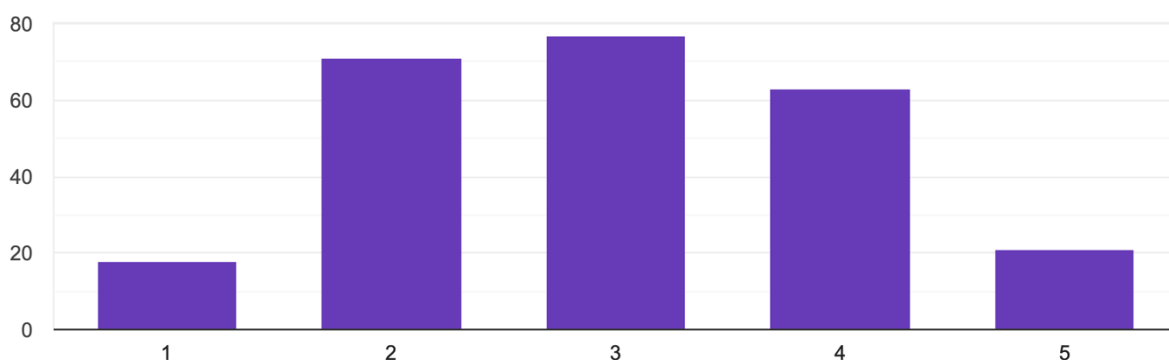
**Graf 28.** Praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina

Izvor: rad autora

Ocjenu 1 dodjeljuje 14 ispitanika (5,6 %) od sveukupno ispitanih, dok ocjenu 2 dodjeljuje 71 ispitanik (28,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 3 ovoj tvrdnji dodjeljuje 80 ispitanika (32 %). Nešto manje ispitanika dodijelilo je ocjenu 4, njih 63 (25,2 %). Ocjenu 5 dodjeljuju 22 ispitanika (8,8 %). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,03 uz standardnu devijaciju 1,056. Sljedeća fraza u ovom setu odnosila se na povezanost funkcije na radnom mjestu i osobnog zadovoljstva. Rezultati koji su dobiveni od ispitanika u grafičkom prikazu izgledaju ovako:

29. Bitna mi je funkcija na trenutnom radnom mjestu.

250 odgovora

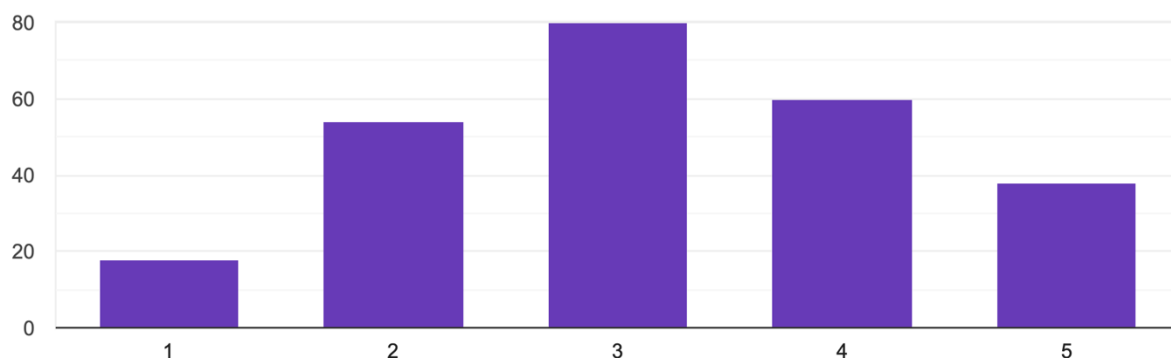


**Graf 29.** Bitna mi je funkcija na trenutnom radnom mjestu

Izvor: rad autora

Ocjenu 1 tvrdnji dodjeljuje 18 ispitanika (7,2 %). Ocjenu 2 tvrdnji dodjeljuje 71 ispitanik (28,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 3 tvrdnji je dodijelilo 77 ispitanika (30,8 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenu 4 tvrdnji je dodijelilo 64 ispitanika (25,2 %), a ocjenu 5 ovoj tvrdnji dodjeljuje 21 ispitanik (8,4 %). Tvrdnja uz trideseto pitanje odnosi se na poznavanje vještina rada s ljudima i njezinu povezanost s kvalitetom izvršavanja funkcije menadžera. Rezultati raspoređeni u graf izgledaju ovako:

30. Nemoguće je uspješno izvršavati funkciju menadžera bez poznavanja vještina rada s ljudima.  
250 odgovora

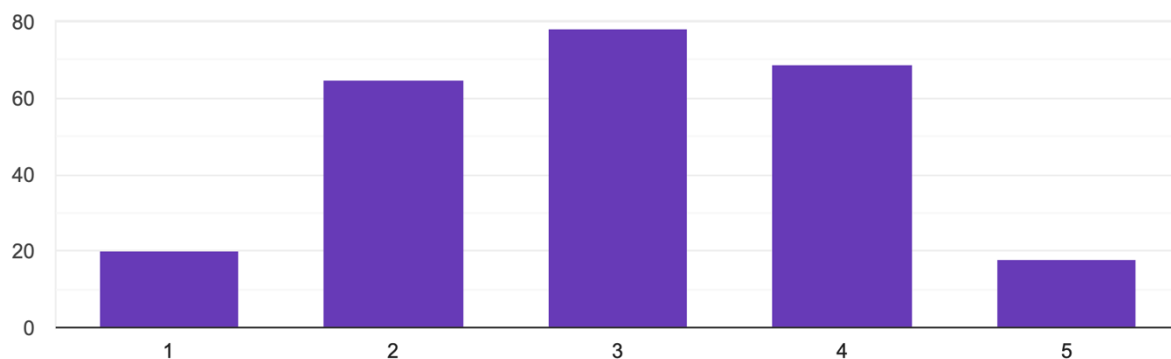


**Graf 30.** Nemoguće je uspješno izvršavati funkciju menadžera bez poznavanja vještina rada s ljudima

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 18 ispitanika (7,2 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju 54 ispitanika (21,6 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 80 ispitanika (32 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 60 ispitanika (24 %). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 38 ispitanika (15,2 %) od sveukupno ispitanih. Tvrdnja je ocijenjena prosječnom ocjenom 3,18 uz standardnu devijaciju 1,150. Sljedeća tvrdnja odnosila se na način ophođenja prema podređenima te glasi: „Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju.“ Rezultati su prikazani grafički.

31. Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju.  
250 odgovora



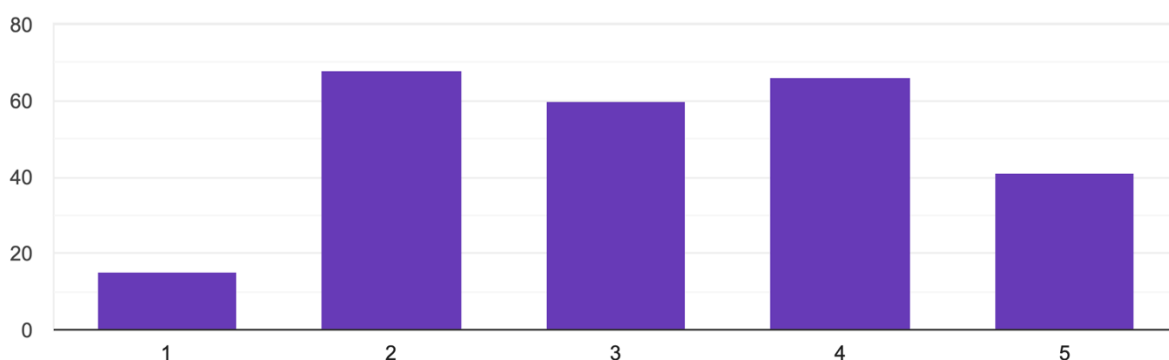
**Graf 31.** Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 20 ispitanika, koji se uopće ne slažu s tvrdnjom (8 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 65 ispitanika (26 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 78 ispitanika (31,2 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 69 ispitanika (27,6 %) od sveukupno ispitanih, dok tvrdnju ocjenom 5 ocjenjuje 18 ispitanika (7,2 %) od sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,0 uz standardnu devijaciju 1,072. Sljedeća tvrdnja odnosi se na vještinu organiziranja te glasi: „Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja.“ Rezultate je moguće iščitati na grafičkom prikazu ispod.

**32. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja.**

250 odgovora



**Graf 32.** Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja

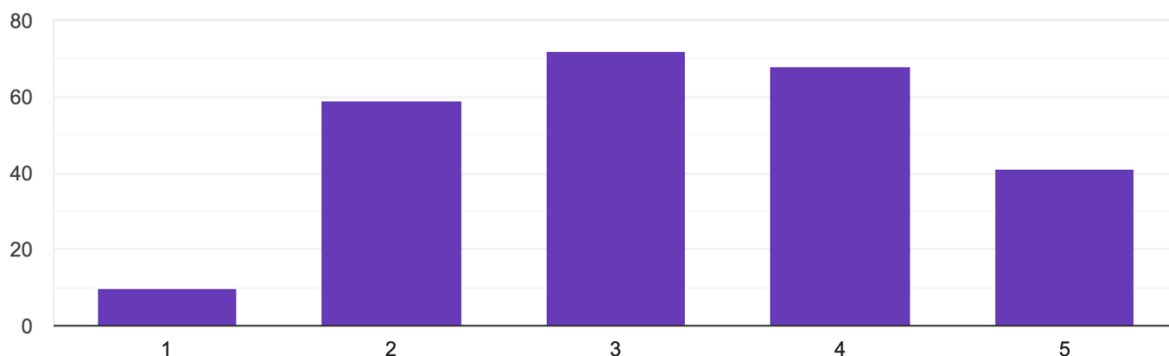
Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 15 ispitanika (6 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 68 ispitanika (27,2 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 60 ispitanika (24 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 66 ispitanika (26,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 41 ispitanik (16,4 %). Prosječna ocjena tvrdnje je nešto viša od prethodnih nekoliko pitanja te ona iznosi 3,20 uz standardnu devijaciju 1,182. Vrlo srodna i bliska vještina uz vještinu organiziranja je i vještina planiranja te je i tvrdnja postavljena u istom obliku, ali ovaj put se tvrdnja odnosi na vještinu planiranja. Rezultati ocjenjivanja ove tvrdnje nalaze se ispod odlomka.



33. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijenu vještine planiranja.

250 odgovora



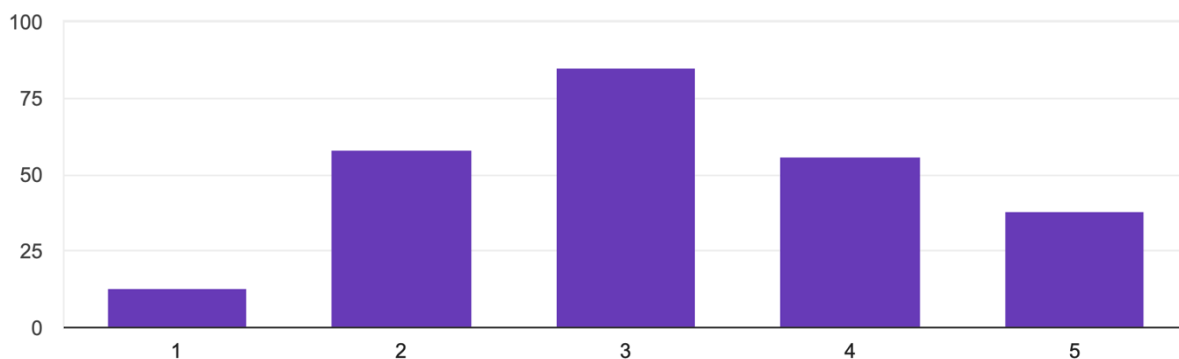
**Graf 33.** Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine planiranja

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 10 ispitanika (4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 59 ispitanika (23,6 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuju 72 ispitanika (28,8 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 68 ispitanika (27,2 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 41 ispitanik (16,4 %). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,28 uz standardnu devijaciju 1,117. Pitanje motivacije također je jedan od aspekata na koje je potrebno obratiti pozornost ako se govori o suradnji s podređenima i uspješnom vođenju. Pitanje je zadano tvrdnjom: „Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.“ Rezultati ocjena na danu tezu nalaze se u nastavku.

34. Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.

250 odgovora



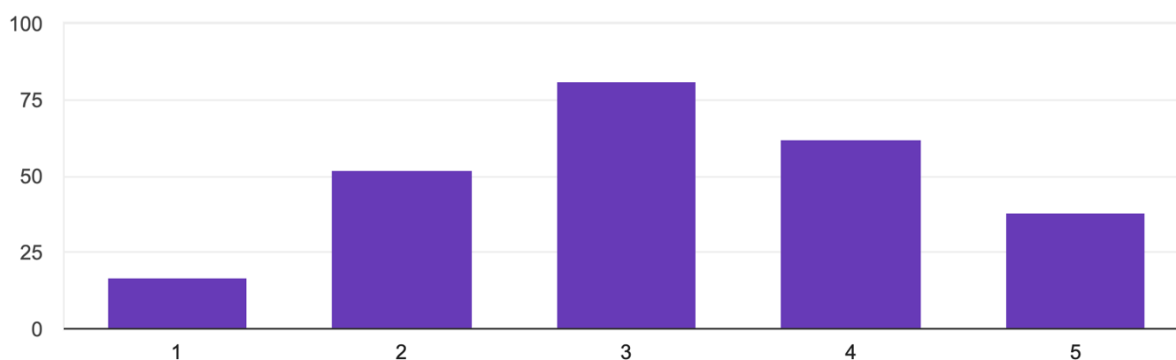
**Graf 34.** Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 13 ispitanika (5,2 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 58 ispitanika (23,2 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 85 ispitanika (34 %). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuje 56 ispitanika (22,4 %). Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 38 ispitanika (15,2 %). Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,19 uz standardnu devijaciju 1,114. Pitanje broj 35 sadrži tezu vezanu uz emocionalnu inteligenciju. Rezultati zadane tvrdnje nalaze se u nastavku:

**35. Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera.**

250 odgovora



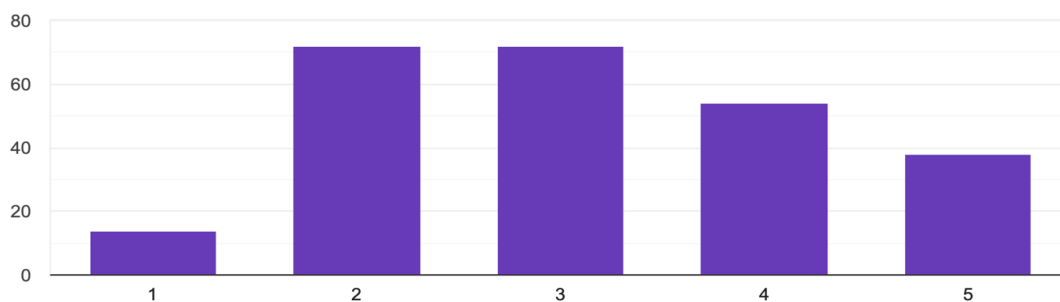
**Graf 35.** Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 17 ispitanika (6,8 %). Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuju 52 ispitanika (20,8 %). Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje 81 ispitanik (32,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuju 62 ispitanika (24,8 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 38 ispitanika (15,2 %) od sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena tvrdnje iznosi 3,21, što je nešto viša ocjena od dosadašnjih prosječnih ocjena uz standardnu devijaciju 1,139. Sljedeća tvrdnja ima za cilj provjeriti osviještenost o važnosti da menadžeri imaju usvojene menadžerske vještine. Rezultati pitanja zadanog tvrdnjom: „Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima“ nalaze se u nastavku.

36. Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima.

250 odgovora



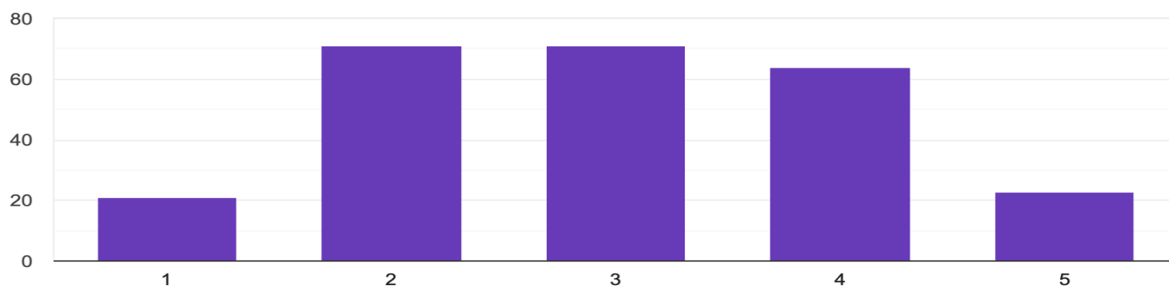
**Graf 36.** Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima

Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 14 ispitanika (5,6 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 i ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje po 72 ispitanika u svakoj kategoriji (57,6 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuju 54 ispitanika (21,6 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuje 38 ispitanika (15,2 %) od sveukupno ispitanih. Prosječna ocjena iznosi 3,12 uz standardnu devijaciju 1,152. Trideset i šesto pitanje ujedno je i posljednje pitanje u ovom nizu pitanja postavljenih na način da se ocjenjuje slaganje s tvrdnjom pomoću Likertove skale. Ponovno se odnosi na edukacije te je zadano tvrdnjom: „Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla.“ Raspored ocjena vidljiv je na grafičkom prikazu u nastavku.

37. Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla.

250 odgovora



**Graf 37.** Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla

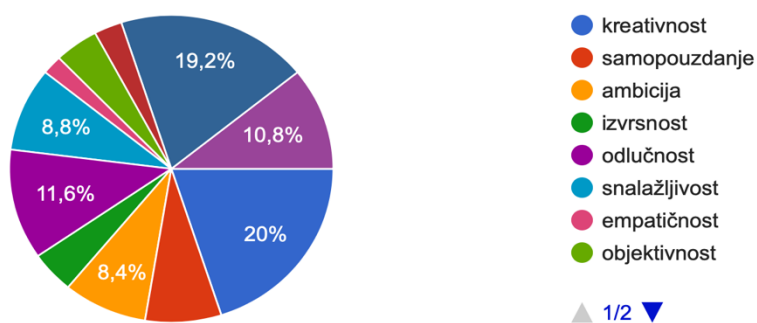
Izvor: rad autora

Ocjenom 1 tvrdnju ocjenjuje 21 ispitanik (8,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 2 tvrdnju ocjenjuje 71 ispitanik (28,4 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 3 tvrdnju ocjenjuje također 71 ispitanik (28,4 %). Ocjenom 4 tvrdnju ocjenjuju 64 ispitanika (25,6 %) od sveukupno ispitanih. Ocjenom 5 tvrdnju ocjenjuju 23 ispitanika (9,2 %). Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 2,98 sa standardnom devijacijom 1,123.

Posljednja dva pitanja bila su zadana na način da je pred ispitanicima bilo ponuđeno 11 kompetencija te su oni trebali odabrati jednu od ponuđenih. Pitanje 38 ponudilo je sljedeće kompetencije: kreativnost, samopouzdanje, ambicija, izvrsnost, odlučnost, snalažljivost, empatičnost, objektivnost, fleksibilnost, dosljednost, upornost. Raspodjela odgovora prikazana je na grafičkom prikazu u nastavku.

### 38. Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska kompetencija najbitnija:

250 odgovora



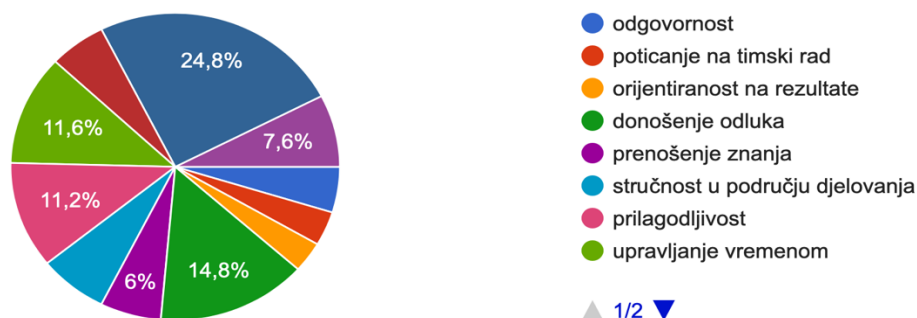
**Graf 38.** Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska kompetencija najbitnija:

Izvor: rad autora

Najviše odgovora prikupila je kreativnost kao kompetencija izbora kod 50 ispitanika (20 %). Nakon toga s 19,2 % slijedi dosljednost (48 ispitanika). Na trećem mjestu nalazi se odlučnost s 11,6 % ispitanika (29 ispitanika). Upornost zauzima četvrto mjesto s 10,8 % sveukupno ispitanih (njih 27). Snalažljivost je sljedeća s 8,8 % (22 ispitanika). Nakon snalažljivosti dolazi ambicija s 8,4 % ispitanika (njih 21). Samopouzdanje je sljedeće, s 19 glasova i udjelom od 7,8 %. Po 11 ispitanika glasovalo je za izvrsnost i objektivnost. Nakon njih dolazi fleksibilnost, sa 7 glasova (2,8 %). Na posljednjem mjestu nalazi se empatičnost, za koju glasuje 5 ispitanika (2 %). Posljednje, 39. pitanje, zadano je istim principom, no ovaj put se od ispitanika tražila najvažnija menadžerska vještina, a među ponuđenim odgovorima su: odgovornost, poticanje na rad, orijentiranost na rezultate, donošenje odluka, prenošenje znanja, stručnost u području djelovanja, prilagodljivost, upravljanje vremenom, upravljanje timovima, kreativnost i uvjeravanje. Raspodjela odgovora nalazi se na grafičkom prikazu u nastavku.

### 39. Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska vještina najbitnija:

250 odgovora



**Graf 39.** Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska vještina najbitnija:

Izvor: rad autora

Najviše glasova odnosi kreativnost, s udjelom od 24,8 % (62 ispitanika). Donošenje odluka nalazi se na drugom mjestu s 14,8 % udjela (37 ispitanika). Treće mjesto zauzima upravljanje vremenom, za koje glasa 29 ispitanika (11,6 %). Prilagodljivost slijedi odmah nakon upravljanja vremenom, s 28 ispitanika (11,2 %). Uvjeravanje s 19 glasova i 7,6 % udjela odnosi 5. mjesto na ljestvici. Šesto mjesto uzima stručnost u području djelovanja, sa 6,8 % udjela, koji čini 17 ispitanika. Na sedmom mjestu nalazi se prenošenje znanja, koje broji 15 glasova i 6 % udjela. Osmo mjesto uzima upravljanje timovima, s 5,6 % udjela, odnosno 14 ispitanika. Deveto mjesto pripada odgovornosti, za koju glasa 12 ispitanika (4,8 %). Poticanje na timski rad zauzima predzadnje mjesto, s 3,6 % udjela (9 ispitanika). Na posljednjem mjestu nalazi se orijentiranost na rezultate, s 8 ispitanika koji čine 3,2 % udjela u sveukupnom broju ispitanika.

U radu su navedene **hipoteza H0**, **hipoteza H1** i **hipoteza H2** na osnovu kojih je rađeno cijelo istraživanje te su one središnji dio rada. Nulta hipoteza, **Hipoteza H0**, definirana je na sljedeći način te glasi: „Menadžeri u Republici Hrvatskoj ne smatraju vještine rada s ljudima bitnim čimbenikom u uspješnosti rada i obavljanja funkcije menadžera.“

**Tablica 3.** Deskriptivna statistika za **hipotezu H0**

	N	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation
7. Vladam vještinama komunikacije.	250	1	5	3.72	.860

8. Uspješno rješavam konflikte.	250	1	5	3.69	.835
9. Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati zaposlene.	250	1	5	3.52	1.007
10. Vladam vještinama rada s ljudima.	250	1	5	3.32	1.130
11. Upoznat sam kako prepoznati i spriječiti sindrom sagorijevanja.	250	1	5	3.32	1.135
12. Prepoznajem neverbalne znakove u komunikaciji.	250	1	5	3.24	1.158
13. Svjesno koristim neverbalnu komunikaciju kao jedan od načina komuniciranja.	250	1	5	3.24	1.139
27. Menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji.	250	1	5	3.12	1.182
Valid N (listwise)	250				

Izvor: rad autora

Rezultati dobiveni deskriptivnom statistikom nalaze se u tablici. Pitanja pomoću kojih se provjeravala hipoteza H0 su pitanja broj 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 i 27. Izjave postavljene u navedenim pitanjima ispitanici su ocijenili prosječnom ocjenom od 3,12 minimalno do maksimalno 3,72. Odstupanje od prosjeka najmanje je kod tvrdnje: „Uspješno rješavam konflikte“, dok je najveće odstupanje od prosjeka kod tvrdnje da menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji. Iz navedenih odgovora moguće je zaključiti da se hipoteza H0 odbacuje. Deskriptivnom statistikom zaključeno je da menadžeri u Republici Hrvatskoj smatraju vještine rada s ljudima bitnim čimbenikom u uspješnosti rada i obavljanja funkcije menadžera te se na osnovi dobivenih rezultata **hipotezu H0** odbacuje.

**Hipoteza H1** odnosi se na vlastitu educiranost menadžera te glasi: „Vlastita educiranost menadžera u pozitivnoj je korelacijskoj vezi s razvojem menadžerskih vještina.“ **Hipoteza H1** također se provjeravala pomoću deskriptivne statistike. Pitanja pomoću kojih se hipoteza testirala jesu pitanja 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 i 30. Neke od tvrdnji koje su postavljene pred ispitanike, a pomoću njih se testirala **hipoteza H1** jesu od onih da zadatke obavljaju samostalno do činjenice da se provjeravala njihova sklonost edukacijama i potreba za edukacijom općenito.

**Tablica 4.** Deskriptivna statistika za **hipotezu H1**

	N	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation
21. Znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati.	250	1	5	3.18	1.183
22. Organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih uključujući i mene.	250	1	5	3.06	1.132
23. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe kao menadžera.	250	1	5	3.01	1.035
24. Razlikujem timske zadatke i individualne zadatke.	250	1	5	3.09	1.098
25. Ocjena vlastitog vladanja menadžerskim vještinama.	250	1	5	2.98	1.099
26. Vještine rada s ljudima osnova su uspješnog rada menadžera.	250	1	5	3.08	1.146
27. Menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji.	250	1	5	3.12	1.182

28. Praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina.	250	1	5	3.03	1.056
30. Nemoguće je uspješno izvršavati funkciju menadžera bez poznavanja vještina rada s ljudima.	250	1	5	3.18	1.150
Valid N (listwise)	250				

Izvor: rad autora

**Hipotezu H1** prema rezultatima iz dobivene deskriptivne statistike ispitanici su ocjenjivali prosječnim ocjenama od minimalno 2,98 do maksimalno 3,18. Najmanje odstupanje od prosjeka bilježi se pri tvrdnji da organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih, uključujući i mene, dok je najveće odstupanje od prosjeka kod tvrdnje da znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati. S obzirom na dane rezultate i prosječne ocjene koje su dobivene, zaključuje se da se **hipoteza H1** prihvaća jer je iz rezultata vidljivo da je vlastita educiranost menadžera u pozitivnoj korelacijskoj vezi s razvojem menadžerskih vještina. Rezultati i dokaz deskriptivne statistike priloženi su u tablici iznad.

Posljednja hipoteza koja je provjeravana u ovom radu jest **hipoteza H2**. Ova hipoteza testirana je t-testom. **Hipoteza H2** definirana je na sljedeći način: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti te upućenosti u menadžerske vještine između menadžera.“ Čestice koje su sučeljavane kako bi se testirala ova hipoteza jesu čestice 31, 32, 33, 34, 35, 36 i 37. Navedene čestice su sučeljavane s česticom 28. Rezultati dobiveni t-testom prikazani su u tablicama u nastavku.

**Tablica 5.** T-test za hipotezu H2

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
F	Sig.	t	df



31. Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju.	Equal variances assumed	8.355	.004	4.112	248
	Equal variances not assumed			3.841	141.584
32. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja.	Equal variances assumed	2.842	.093	4.963	248
	Equal variances not assumed			4.729	149.017
33. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijenu vještine planiranja.	Equal variances assumed	1.220	.271	3.692	248
	Equal variances not assumed			3.526	149.971
34. Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.	Equal variances assumed	.125	.724	4.793	248
	Equal variances not assumed			4.669	158.095
35. Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera.	Equal variances assumed	.913	.340	4.723	248
	Equal variances not assumed			4.577	155.904
36. Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima.	Equal variances assumed	.624	.430	5.269	248
	Equal variances not assumed			5.353	177.310
37. Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla.	Equal variances assumed	.871	.352	4.929	248
	Equal variances not assumed			4.805	158.431

Izvor: rad autora

**Tablica 6.** T-test za hipotezu H2

t-test for Equality of Means			
Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
One-Sided p	Two-Sided p		

31. Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju.	Equal variances assumed	<.001	<.001	.570	.139
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.570	.149
32. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja.	Equal variances assumed	<.001	<.001	.749	.151
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.749	.158
33. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijenu vještine planiranja.	Equal variances assumed	<.001	<.001	.537	.146
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.537	.152
34. Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.	Equal variances assumed	<.001	<.001	.683	.143
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.683	.146
35. Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera.	Equal variances assumed	<.001	<.001	.689	.146
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.689	.151
36. Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima.	Equal variances assumed	<.001	<.001	.770	.146
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.770	.144
37. Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla.	Equal variances assumed	<.001	<.001	.707	.143
	Equal variances not assumed	<.001	<.001	.707	.147

Izvor: rad autora

**Tablica 7.** T-test za hipotezu H2

				t-test for Equality of Means	
				95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
31. Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju.	Equal assumed Equal assumed	variances not variances not	assumed	.297	.844
32. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja.	Equal assumed Equal assumed	variances not variances not	assumed	.452	1.046
33. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijenu vještine planiranja.	Equal assumed Equal assumed	variances not variances not	assumed	.251	.824
34. Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.	Equal assumed Equal assumed	variances not variances not	assumed	.402	.964
35. Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera.	Equal assumed Equal assumed	variances not variances not	assumed	.402	.977
36. Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima.	Equal assumed Equal assumed	variances not variances not	assumed	.482	1.058
37. Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi	Equal assumed	variances	assumed	.424	.989

pomažu u obavljanju menadžerskog posla.	Equal variances not assumed	.416	.997
---	-----------------------------	------	------

Izvor: rad autora

**Tablica 8.** T-test za hipotezu H2

			Standardi	Point	95% Confidence	
			zer <sup>a</sup>	Estimate	Lower	Upper
31. Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju.	Cohen's d		1.039	.549	.282	.815
	Hedges'		1.042	.547	.281	.812
	correction					
	Glass's delta		1.185	.481	.208	.752
32. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja.	Cohen's d		1.130	.663	.394	.930
	Hedges'		1.133	.661	.393	.927
	correction					
	Glass's delta		1.242	.603	.324	.878
33. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijenu vještine planiranja.	Cohen's d		1.090	.493	.227	.758
	Hedges'		1.093	.491	.226	.755
	correction					
	Glass's delta		1.193	.450	.179	.719
34. Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.	Cohen's d		1.067	.640	.372	.907
	Hedges'		1.071	.638	.370	.904
	correction					
	Glass's delta		1.125	.607	.328	.883
35. Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera.	Cohen's d		1.093	.631	.362	.897
	Hedges'		1.097	.629	.361	.895
	correction					
	Glass's delta		1.164	.592	.314	.867
36. Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima.	Cohen's d		1.095	.704	.434	.972
	Hedges'		1.098	.701	.433	.969
	correction					
	Glass's delta		1.059	.727	.442	1.009

37.	Kontinuirano	Cohen's d	1.074	.658	.389	.925
sudjelujem	u različitim	Hedges'	1.077	.656	.388	.923
edukacijama	koje mi	correction				
pomažu	u obavljanju	Glass's delta	1.130	.625	.346	.902
menadžerskog	posla.					

Izvor: rad autora

Pomoću rezultata dobivenih t-testom koji su prikazani u tablicama iznad zaključuje se da se **hipoteza H2** koja glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti te upućenosti u menadžerske vještine između menadžera“ može prihvatiti. Dakle, zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti te upućenosti u menadžerske vještine menadžera.

#### 6.4. Zaključak rezultata istraživanja

U diskusiji rezultata obradili su se svi podaci koji su prikupljeni anketnim upitnikom. Također, hipoteze koje su definirane su testirane te su na temelju dobivenih rezultata doneseni zaključci o prihvaćanju ili odbacivanju hipoteza. **Hipoteza H0**: „Menadžeri u Republici Hrvatskoj ne smatraju vještine rada s ljudima bitnim čimbenikom u uspješnosti rada i obavljanja funkcije menadžera.“ Zadana hipoteza na temelju deskriptivne statistike odbačena je jer je prosječna ocjena dobivenih odgovora bila viša od 3,01 te se na temelju toga **hipoteza H0** odbacuje. Pitanja koja su se analizirala u deskriptivnoj statistici jesu: „Vladam vještinama komunikacije, uspješno rješavam konflikte, prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati zaposlene, vladam vještinama rada s ljudima, upoznat sam kako prepoznati i spriječiti sindrom sagorijevanja, prepoznajem neverbalne znakove u komunikaciji te menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji.“ Na temelju ovih pitanja i analize njihove deskriptivne statistike donesen je zaključak o hipotezi. Nadalje, **hipoteza H1** koja glasi: „Vlastita educiranost menadžera u pozitivnoj je korelacijskoj vezi s razvojem menadžerskih vještina.“ Navedenu **hipotezu H1** se prihvaća na temelju rezultata deskriptivne statistike. Proučavane čestice pri potvrđivanju hipoteze H1 su pitanja: „Znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati. Organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih uključujući i mene, ulažem vrijeme u edukaciju sebe kao menadžera, razlikujem timske zadatke i individualne zadatke, ocjena vlastitog vladanja menadžerskim vještinama, vještine rada s ljudima osnova su uspješnog rada menadžera, menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji, praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina te pitanje nemoguće je uspješno izvršavati

funkciju menadžera bez poznavanja vještina rada s ljudima.“ Posljednja hipoteza koja je obrađena jest **hipoteza H2**. **Hipoteza H2** glasi: „Ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti te upućenosti u menadžerske vještine između menadžera.“ Ovu hipotezu testiralo se putem t-testa. Sučeljavane čestice u ovom testu su: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 s česticom 28. Redom, to su pitanja koja glase: „Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja, smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijenu vještine planiranja, smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim, smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera, smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima, kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla“ te sučeljavana čestica koja glasi: „Praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina“. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da se **hipoteza H2** prihvaća te da ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni vlastite educiranosti te upućenosti u menadžerske vještine.

## 6.5. Ograničenja istraživanja

Navedeno istraživanje provedeno je putem Google obrasca zbog uvjeta rada u kojima se nalazimo. Manje ograničenje bilo bi kada bi se dogodio ljudski kontakt prilikom ispunjavanja anketnog upitnika te bi samim time i rezultati bili nešto kvalitetniji i bolji. Broj ispitanika je malen, no s obzirom na način prikupljanja podataka, nije bilo moguće inzistirati na većem broju odgovora zbog manjka ljudskog kontakta. Podaci su se također mogli skupljati u dužem vremenskom periodu, no za potrebe ovoga istraživanja i broj ispitanika, određeni vremenski period bio je dovoljan. Ograničenost se također ogleda i u tome da se istraživanje provodi na menadžerima u Republici Hrvatskoj, a ne u zemljama regije, pa i šire. Ograničenje istraživanja također je i slobodno vrijeme menadžera, pogotovo ako govorimo o višem menadžmentu, gdje često nema vremena ni volje za ispunjavanje anketnih upitnika. Sektor rada također djelomično djeluje kao ograničenje zbog većeg utjecaja zdravstvenog i trgovačkog sektora.

## ZAKLJUČAK

Uz veliku motivaciju i s velikom željom pristupio sam pisanju ovoga rada. Tema koju sam odabrao usko je vezana uz područje mojeg rada, gdje je izrazito naglašena važnost menadžerskih vještina. Mnogi ljudi često govore da je rad s ljudima najljepši i najteži posao koji postoji. Ne tako daleko od ove definicije nalazi se i definicija menadžmenta, koja ga određuje kao rad s ljudima i pomoću ljudi na ostvarenju zadanih ciljeva. Menadžerske vještine dio su tog puta koji se odnosi na rad s ljudima i pomoću ljudi. Da bi se taj rad odvijao kvalitetno i na najbolji mogući način, potrebno je uložiti znatnu količinu vremena u edukacije i pripremanje za ono finalno, a to je rad s ljudima. Mnogo menadžera bavi se raznim zadacima i poslovima u kojima su uspješni, ali na kraju izostane onaj najbitniji dio, a to je način na koji se sprovodi ideja u djelo. U tome uvelike pomažu menadžerske vještine, koje mogu odigrati bitnu ulogu u životu menadžera. Neke od spomenutih menadžerskih vještina koje se odnose na ulogu i važnost menadžerskih vještina kod hrvatskih menadžera jesu vještine komunikacije, vještine vođenja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima i vještine motivacije, kao neizostavna karika među spomenutim vještinama. S obzirom na teorijski dio ovog rada i na istraživanje koje je provedeno, može se zaključiti da menadžeri u Republici Hrvatskoj nisu u potpunosti zadovoljni stanjem, što je pozitivna situacija jer postoji svjesnost o potrebi za napretkom i unapređenjem menadžera kao osobe. Područja na kojima se mora više raditi jesu edukacije. Organizacije moraju bolje prepoznavati potencijale, moraju više ulagati u edukaciju i u razvoj pojedinaca, a posljedično će doći i do razvoja sektora sveukupno. Pozitivna je činjenica da je kroz istraživanje provedeno 250 ispitanika. Dobiveni rezultat, odnosno razdioba po spolu, gotovo je jednak, što se zaključuje i na temelju povijesti, kada su žene bile na nižim položajima i nisu se bavile menadžmentom. Također, gotovo polovina ispitanika je iz zdravstvenog sektora i sektora trgovačke djelatnosti, što povežem s razvojem sebe kao zaposlenika i moje pozicije u području djelatnosti. Zadovoljan sam što se kroz istraživanje spoznalo da menadžeri znaju svoje kvalitete, zadovoljni su svojim uspjehom, ali žele napredovati i usvajati nova znanja i vještine. Ovaj rad osobno smatram dobrom podlogom na temelju koje se može proširiti područje ispitivanja i izvan granica matične države te se na taj način može upotrijebiti postojeće istraživanje da se uspoređi Hrvatska s ostalim zemljama. Posljednje, no ne i manje važno, jest to da je na oba pitanja koja su postavljena da se ispita koja je menadžerska vještina i kompetencija najvažnija odgovor *kreativnost*. Kreativnost je doista posebna kategorija koja mora biti vodilja svakog uspješnog menadžera jer na taj način sve drugo postaje izglednija opcija s većim mogućnostima za uspjeh ako se radi na kreativan način.

## LITERATURA

1. Analoui, F., F Noorbakhsh, F. & Labbaf, H., 2002. Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. *Internal Journal of Training and development*, 4(3), pp. 217-234.
2. Armstrong, M.(2001): *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment-Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3.
4. Blažek. F. (2018): Osobne karakteristike vođe i uspješnost menadžera u komunikaciji s podređenima, Fakultet organizacije i informatike, Pristupljeno dana 17.3.2022. (<https://core.ac.uk/download/pdf/197617734.pdf>)
5. Brčić. R. Dulčić, Ž., Rey. C. (2018): *Koraci uspješnog organiziranja*. Zagreb: Školska knjiga
6. Buble, M. (2010): *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..
7. Buble, M. (2012): *Menadžerske vještine 2*. Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..
8. Buble, M. (2003): *Management Malog poduzeća*, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet Split, Split, str.1
9. Buble, M. (2006): *Menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 3.
10. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 6.
11. Buble. M. (2011): *Poslovno vođenje*, Zagreb, M.E.P Consult
12. Daft. H, Richard. L, Marcic., D. (2006): *Understanding Management*, 5th Edition, Thompson/South-Western, Washington.
13. Goleš. I. (2017): Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD plastik, Refst, Pristupljeno dana: 14.3.2022. (<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1439/preview>)
14. Gorupić. D, Bošković. M. (2006): *Management ciljeva i vremena*, Horizont, Zagreb.
15. Griffin, W. R. (2002): *Management*, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, Boston
16. Hellriegel, D, Slocum, J. W. (1989): *Management* 5th edition, Addison-Wesley Company, Reading, Massachusetts.
17. Hunsaker, L. P. (2001): *Training in management skills*, Orentice Hall, New Jersey.
18. Jago, G. A., Leadership. (2018): Perspectives in Theory and Research, *Management Science* 28. 2(4), pp 124-135.
19. Kordoš. V. (2017): *Kompetencije menadžera*, Sveučilište Sjever, Pristupljeno dana 14.3.2022. (<https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1420/datastream/PDF/view>)



20. Matić. M. (2015): *Osobine vještih menadžera: žene ili muškarci*, Veleučilište u Šibeniku, Pristupljeno dana: 14.3.2022. (<https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus%3A77/datastream/PDF/view=>)
21. Nazor. B. (2019): *Menadžerske vještine*, Refst, Pristupljeno dana: 14.3.2022. (<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2997/datastream/PDF/view=>)
22. Robbins, S, Bergman, R, Stage, I, Coulter, M. (2008). *Management 5*, Pearson Education Australia.
23. Srića. V, (2010): *Život kao igra*. Algoritam, Zagreb
24. Swanström, N. L, & Weissmann, M. S. (2005): *Conflict, conflict prevention, conflict management and beyond: A conceptual exploration*. Concept paper. Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program, Johns Hopkins University-SAIS and Uppsala University Thomson South-Western, USA., Concep Paper, Washington
25. Weihrich, H, Koontz, H. (1994): *Menadžment*, Mate, Zagreb, str. 6.
26. Whetten, D. & Cameron, K. (2011): *Developing Management Skills*. 8th ur. London: Pearson.
27. Zikmann, R. V. (1992): *Successful conflict management*. Construction conflict management and resolution, Institute of science and Technology, nr. 53. str 174.-182.

## Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> SWOT matrica sa prikazom mogućih strategija .....	11
<b>Tablica 2.</b> Cronbach alpha koeficijent .....	36
<b>Tablica 3.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H0 .....	59
<b>Tablica 4.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H1 .....	61
<b>Tablica 5.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H1 .....	63
<b>Tablica 6.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H1 .....	64
<b>Tablica 7.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H1 .....	65
<b>Tablica 8.</b> Deskriptivna statistika za hipotezu H1 .....	66

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Proces komunikacije .....	19
---	----

## Popis grafikona

<b>Graf 1.</b> Dob ispitanika .....	32
<b>Graf 2.</b> Spol ispitanika .....	33
<b>Graf 3.</b> Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u: .....	33
<b>Graf 4.</b> Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u: .....	34
<b>Graf 5.</b> Zaposlen sam na mjestu menadžera: .....	35
<b>Graf 6.</b> Osobno smatram da sam: .....	35
<b>Graf 7.</b> Vladam vještinom komunikacije .....	37
<b>Graf 8.</b> Uspješno rješavam konflikte .....	37
<b>Graf 9.</b> Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati zaposlene .....	38
<b>Graf 10.</b> Vladam vještinama rada s ljudima .....	39
<b>Graf 11.</b> Upoznat sam kako prepoznati i spriječiti sindrom sagorijevanja .....	39
<b>Graf 12.</b> Prepoznajem neverbalne znakove u komunikaciji .....	40
<b>Graf 13.</b> Svjesno koristim neverbalnu komunikaciju kao jedan od načina komuniciranja .....	41
<b>Graf 14.</b> Vladam vještinama organiziranja .....	41
<b>Graf 15.</b> Kontinuirano radim na razvoju vlastitih kompetencija samostalno .....	42
<b>Graf 16.</b> Znam prepoznati i napraviti granice fleksibilnosti u radu s ljudima .....	43
<b>Graf 17.</b> Verbalnu komunikaciju podupirem neverbalnom komunikacijom .....	43
<b>Graf 18.</b> Znam kako upravljati vremenom .....	44
<b>Graf 19.</b> Znam kako efektivno slušati u svrhu davanja kvalitetnijeg odgovora .....	45
<b>Graf 20.</b> Znam odabrati pravi način komunikacije ovisno situaciji .....	46
<b>Graf 21.</b> Znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati .....	47
<b>Graf 22.</b> Organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih uključujući i mene ..	47
<b>Graf 23.</b> Ulažem vrijeme u edukaciju sebe kao menadžera .....	48
<b>Graf 24.</b> Razlikujem timske zadatke i individualne zadatke .....	49
<b>Graf 25.</b> Ocjena vlastitog vladanja menadžerskim vještinama: .....	49
<b>Graf 26.</b> Vještine rada s ljudima osnova su uspješnog rada menadžera .....	50
<b>Graf 27.</b> Menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji .....	51
<b>Graf 28.</b> Praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina .....	51
<b>Graf 29.</b> Bitna mi je funkcija na trenutnom radnom mjestu .....	52
<b>Graf 30.</b> Nemoguće je uspješno izvršavati funkciju menadžera bez poznavanja vještina rada s ljudima .....	53
<b>Graf 31.</b> Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju .....	53

<b>Graf 32.</b> Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja .....	54
<b>Graf 33.</b> Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine planiranja .....	55
<b>Graf 34.</b> Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim .....	55
<b>Graf 35.</b> Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera .....	56
<b>Graf 36.</b> Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima .....	57
<b>Graf 37.</b> Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla .....	57
<b>Graf 38.</b> Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska kompetencija najbitnija .....	58
<b>Graf 39.</b> Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska vještina najbitnija .....	59

# Prilozi

## Prilog 1. Anketa

Poštovani,

*Pred vama se nalaze anketna pitanja namijenjena menadžerima u Republici Hrvatskoj, a u svrhu izrade diplomskog rada pod nazivom: "Uloga i važnost menadžerskih vještina u odnosu na vještine upravljanja ljudskim potencijalima kod hrvatskih menadžera". Podatci prikupljeni anketom koristiti će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada na diplomskom studiju poslovne ekonomije, smjer digitalna ekonomija i inovacije Sveučilišta Sjever u Varaždinu, pod mentorstvom doc. dr. sc. Dijane Vuković. Ispunjavanje ovog upitnika je dobrovoljno i anonimno.*

*S poštovanjem, Jonatan Gloc, mag. med. techn.*

Pitanje 1. i 2. potrebno je popuniti brojkom.

Pitanje 3.- 6. potrebno je odabrati jedan od ponuđenih odgovora

Pitanja 7.- 37. potrebno je označiti brojkom od 1-5 pri čemu vrijedi sljedeće:

Od 1-ne slažem se u potpunosti do 5-slažem se u potpunosti.

Pitanje 38. i 39. potrebno je odabrati jedan od ponuđenih odgovora

Pitanje 40. potrebno je poredati od najvažnije prema najmanje važnoj tako što ćete ispisati brojeve jedan za drugim pri čemu prvo napisani broj vrijedi za najvažnije, a zadnje napisani broj za najmanje važno.

1.DOB					
2. SPOL					
3. Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u: a) Mala poduzeća b) srednja poduzeća c) velika poduzeća					
4. Poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u: a) proizvodnju djelatnost b)trgovačku djelatnost c) usluge d) javni sektor e) obrazovanje f) zdravstvo g) ostalo					
5. Zaposlen sam na mjestu menadžera: a) niže razine menadžmenta b) srednje razine menadžmenta c) više razine menadžmenta					
6. Osobno smatram da sam: a) nezadovoljan svojim uspjehom, a razlozi su nedostatak resursa kojim raspolazem b) nezadovoljan svojim uspjehom, a razlozi su vrijeme u kojem djeluje poduzeće te tržište kao limitirajući faktor c) nisam u potpunosti zadovoljan niti nezadovoljan d) zadovoljan svojim uspjehom no smatram da postoje segmenti na kojima je potrebno raditi e) u potpunosti sam zadovoljan svojim uspjehom					
7. Vladam vještinama komunikacije	1	2	3	4	5
8. Uspješno rješavam konflikte	1	2	3	4	5
9. Prepoznajem trenutak kada je potrebno motivirati zaposlene	1	2	3	4	5
10. Vladam vještinama rada s ljudima	1	2	3	4	5
11.Upoznat sam kako prepoznati i spriječiti sindrom sagorijevanja	1	2	3	4	5
12. Prepoznajem neverbalne znakove u komunikaciji	1	2	3	4	5
13.Svjesno koristim neverbalnu komunikaciju kao jedan od načina komuniciranja.	1	2	3	4	5
14. Vladam vještinama organiziranja.	1	2	3	4	5
15. Kontinuirano radim na razvoju vlastitih kompetencija samostalno	1	2	3	4	5
16. Znam prepoznati i napraviti granice fleksibilnosti u radu sa ljudima.	1	2	3	4	5
17. Verbalnu komunikaciju podupirem neverbalnom komunikacijom	1	2	3	4	5
18. Znam kako upravljati vremenom.	1	2	3	4	5
19. Znam kako efektivno slušati u svrhu davanja kvalitetnijeg odgovora	1	2	3	4	5
20. Znam odabrati pravi način komunikacije ovisno o situaciji	1	2	3	4	5

21. Znam koje zadatke moram obaviti osobno, a koje mogu delegirati	1	2	3	4	5
22. Organizacija u kojoj radim ulaže napore u edukaciju zaposlenih uključujući i mene.	1	2	3	4	5
23. Ulažem vrijeme u edukaciju sebe kao menadžera	1	2	3	4	5
24. Razlikujem timske zadatke i individualne zadatke	1	2	3	4	5
25. Ocjena vlastitog vladanja menadžerskim vještinama	1	2	3	4	5
26. Vještine rada s ljudima osnova su uspješnog rada menadžera	1	2	3	4	5
27. Menadžer ne može biti uspješan u svojem radu bez da surađuje s drugim ljudima u organizaciji	1	2	3	4	5
28. Praksa mi je sasvim dovoljna za usvajanje novih znanja i vještina	1	2	3	4	5
29. Bitna mi je funkcija na trenutnom radnom mjestu.	1	2	3	4	5
30. Nemoguće je uspješno izvršavati funkciju menadžera bez poznavanja vještina rada s ljudima	1	2	3	4	5
31. Iz podređenih je uvijek bitno izvući maksimum bez obzira kako se oni osjećaju.	1	2	3	4	5
32. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijene vještine organiziranja.	1	2	3	4	5
33. Smatram da kvalitetan menadžer treba imati razvijenu vještine planiranja	1	2	3	4	5
34. Smatram da kvalitetan menadžer uvijek nađe načina da motivira svoj tim.	1	2	3	4	5
35. Smatram da je emocionalna inteligencija bitna u životu menadžera	1	2	3	4	5
36. Smatram da uspješni rad menadžera uvelike ovisi o usvojenosti vještina rada s ljudima	1	2	3	4	5
37. Kontinuirano sudjelujem u različitim edukacijama koje mi pomažu u obavljanju menadžerskog posla	1	2	3	4	5
38. Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska kompetencija najbitnija: a) kreativnost b) samopuzdanje c) ambicija d) izvrsnost e) odlučnost f) snalažljivost g) empatičnost h) objektivnost i) fleksibilnost j) dosljednost k) upornost					
39. Prema Vašem mišljenju koja je menadžerska vještina					



<p>najbitnija: a) odgovornost b) poticanje na timski rad c) orijentiranost na rezultate d) donošenje odluka e) prenošenje znanja f) stručnost u području djelovanja</p> <p>g) prilagodljivost h) upravljanje vremenom i) upravljanje timovima j) kreativnost k) uvjeravanje</p>					
---	--	--	--	--	--



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, JANATON GLOČ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGB I MOŽNOST NEVODOTRSKIH USTANOVA U ODNOV NA DUKTIVE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

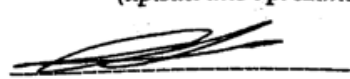
Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, JANATON GLOČ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGB I MOŽNOST NEVODOTRSKIH USTANOVA U ODNOV NA DUKTIVE (upisati naslov) čiji sam autor/ica. KO HONOTSKIH ISKODITRO

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)