

# Kompetencije menadžera

---

**Kordoš, Vlatka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:346044>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 61/PMM2017**

## **Kompetencije menadžera**

**Vlatka Kordoš, 0470/336**





# Sveučilište Sjever

**Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 61/PMM2017**

## **Kompetencije menadžera**

**Student**

Vlatka Kordoš, 0470/336

**Mentor**

dr.sc. Ana GlobočnikŽunac, viši pred.

Koprivnica, srpanj 2017. godine



## **Predgovor**

*Zahvaljujem svojoj mentorici dr. sc. Ani Globočnik Žunac na korisnim savjetima i velikoj pomoći tijekom izrade završnoga rada. Drago mi je što je bila dio moje priče ove tri godine na Sveučilištu Sjever.*

*Također zahvaljujem svim ostalim profesorima i djelatnicima Sveučilišta Sjever koji su svoje vrijeme i znanje podijelili samnom.*

*Veliko hvala mojim najbližima na podršci i vjerovanju da u svemu što poželim, mogu i uspjeti.*

***„Razvij strast za učenjem. Ukoliko to uspiješ, nećeš nikada prestati rasti.“***

***AnthonyD'Angelo***

## Sažetak

Kompetencije se odnose na ponašanja koja podupiru uspješno obavljanje određenih aktivnosti. Stjecanje kompetencija može se podijeliti u dvije grupe. Svaka osoba ima mogućnost postići osnovnu razinu ili superiornu razinu dobivenih kompetentnih oblika ponašanja. UNESCO-ov predstavljen i definiran okvir kompetencija donosi i osigurava bazu očekivanih ponašanja, vještina i stavova koji vode do uspješnog menadžerskog performansa. Glavnih jedanaest kompetencija: odgovornost, komunikacija, timski rad, orijentiranost na rezultate, inovativnost, strateško razmišljanje, upravljanje, donošenje odluka, prenošenje znanja, stalno poboljšanje, stručnost u području djelovanja. Istraživanje o stavovima menadžera prema potrebnim karakteristikama i kompetencijama za uspješno poslovanje provedeno je na uzorku od 50 ispitanika na području Republike Hrvatske. Anketa je podijeljena na tri dijela. Prvi se dio odnosi na sociodemografska pitanja, dok se drugi i treći dio odnose na određivanje i važnost karakteristika i kompetencija.

**Ključne riječi:** kompetencije menadžera, stjecanje kompetencija, grupe kompetencija, menadžeri, znanja i vještine, UNESCO-ov okvir kompetencija, anketno istraživanje.

## Summary

Competences refer to behaviors that support the successful performance of certain activities. Acquisition of competence can be divided into two groups. Every person has the opportunity to achieve a basic level or superior level of harvested competent behaviors. UNESCO's introduced and defined competency framework brings and provides the base of expected behavior, skills and attitudes that lead to a successful managerial performance. There are eleven main competences: responsibility, communication, teamwork, focus on results, innovation, strategic thinking, management, decision making, knowledge transfer, continuous improvement, expertise in the field of action. The survey about the attitudes of managers towards the necessary characteristics and competencies for successful operation was conducted on a sample of 50 respondents in the Croatian territory. The survey is divided in three parts, first part refers to sociodemographic issues and the second and the third part referring to assessment and the importance of competence.

**Keywords:** competences of managers, acquisition of competences, groups of competences, managers, knowledge and skills, UNESCO-framework of competences, survey research.



## **Popis korištenih kratica**

**UNESCO** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu

**DOP** Corporate Social Responsibility  
Društveno odgovorno ponašanje

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Kompetencije menadžera</b> .....	3
2.1. Stjecanje i mjerenje kompetencija.....	6
<b>3. UNESCO-ov okvir kompetencija</b> .....	8
3.1. Odgovornost u poslovnom svijetu.....	8
3.2. Ostvarivanje komunikacije u grupi .....	9
3.3. Izgradnja i rad s timom.....	12
3.4. Djelovanje usmjereno na postizanje pozitivnih rezultata.....	14
3.5. Pokretanje novih stvari u poslovanju inovativnošću.....	15
3.6. Sposobnost strateškoga razmišljanja .....	16
3.7. Upravljanje u skladu s potrebama poduzeća .....	17
3.8. Donošenje važnih poslovnih odluka .....	19
3.9. Prenos znanja drugima.....	20
3.10. Stalno poboljšanje kao korak naprijed za poduzeće.....	21
3.11. Stručnost u području djelovanja .....	22
<b>4. Metodologija istraživanja – Anketa o stavovima menadžera prema potrebnim karakteristikama i kompetencijama za uspješno poslovanje</b> .....	23
4.1. Problem istraživanja .....	23
4.2. Cilj istraživanja .....	23
4.3. Zadatci istraživanja .....	24
4.4. Hipoteze .....	24
4.5. Ispitanici .....	25
4.6. Istraživački instrument .....	28
<b>5. Analiza rezultata</b> .....	29
5.1. Diskusija.....	44
<b>6. Zaključak</b> .....	46
<b>7. Literatura</b> .....	48

## 1. Uvod

Ljudi se s pojmom obrazovanja susreću već u početku svoga života. Imati posao jednog dana cilj je svakoga od nas. U tom vremenskom razdoblju našega obrazovnog procesa donosimo brojne odluke u kojima se opredjeljujemo za zanimanje koje će nas pratiti kada postanemo osoba zrela za rad. Netko će odlučiti studirati medicinu jer smatra da posjeduje znanja da život provede u djelatnosti zdravstva, netko će odlučiti biti profesor jer smatra da može raditi i razumjeti učenike, toliko je različitih područja u kojima osoba može sebe formirati i znati da je odabrala pravi put u poslovni svijet. Razmišljajući o tome kako želiš biti „vođa“ u organizaciji, kreator svih poslovnih ideja, voditi glavnu riječ ili savjetovati i uspostavljati odnose s drugima lagano, ali sigurno, počeo si razmišljati o svijetu menadžmenta. Što sve obuhvaća taj svijet saznaješ tek onoga trenutka kada se počinješ razvijati kao menadžer. Ne možeš reći da je tvoja odluka biti menadžer jer riječi bez djela nisu ništa. Čovjek ne može odjednom u nekom trenutku postati kompetentan za određeno područje rada, ipak postoji određeni preduvjet. Taj preduvjet naziva se obrazovanje. Ako osoba osjeti da želi krenuti i razvijati se u smjeru menadžmenta, svoje obrazovanje treba pokušati orijentirati prema tome. Kroz godine obrazovnog procesa do stjecanja kompetentnosti za menadžera.

Ovaj rad podijeljen je na dva dijela. Prvi dio obuhvaća teoriju u kojoj će se krenuti od definiranja i objašnjenja pojma kompetencija. Nakon što pojam kompetencija bude što bolje teorijski promišljen, objasnit će se značenje kompetentne osobe za svijet menadžmenta. Menadžer koji ima u sebi određene kompetencije morao ih je nekako razviti, prema tome dio poglavlja govorit će o njihovom stjecanju i mjerenju. Naravno, nisu sve one jednake, postoji i njihova osnovna podjela koja će u radu biti jasno prikazana. Kada smo ustanovili osnovne pojmove i podjele, detaljno će biti predstavljena svaka od kompetencija definirana od strane UNESCO-ovog okvira. Sve one daju odgovor na pitanje kakvo je njihovo značenje i zašto su menadžerima potrebne. Drugi dio odnosi se na elektroničko anketno istraživanje u kojem su sudjelovali menadžeri niže, srednje ili više hijerarhijske razine menadžmenta. Pitanja su kreirana prema osnovnom problemskom pitanju na koji je cilj istraživanja dobiti i odgovor. Rezultati ankete detaljno su razrađeni kroz diskusiju u kojoj će se dobiti različiti pozitivni ili negativni odgovori, poznate ili nove činjenice, stara ili nova iskustva. Ovaj rad otvara put svima onima koji su možda imali nekakva razmišljanja o ovoj temi pa će sada dobiti i točne odgovore. Osim toga, može pomoći ne samo menadžerima koji su ispunjavali ovu anketu, nego i onim poslovnim pozicijama koje će pročitati i vidjeti ovo istraživanje te ga početi primjenjivati na organizaciju. Cilj je da menadžeri nakon ovoga rada sami sa sobom pokušaju vidjeti koje

kompetencije imaju, a za koje je još potrebno stjecanje znanja, poriva, osjećaja ili vještina. Možda baš ova tema otvori put nekoj osobi da postane poznati uspješan menadžer.

## 2. Kompetencije menadžera

Kako bismo objasnili i stavili u odnos kompetencije menadžera, potrebno je razjasniti i definirati pojam kompetencija. Čovjek može stvoriti svoje razmišljanje i određeno znanje što su to kompetencije, kako su povezane s ljudima, jesu li urođene ili ih čovjek kroz svoj život vremenom stječe i posjeduje. Kada se govori o kompetencijskom pristupu, jedan je od glavnih problema koji se javlja taj što svaki od pojedinih autora ima vlastitu sliku o shvaćanju kompetencija, što one obuhvaćaju i kako ih mjeriti.

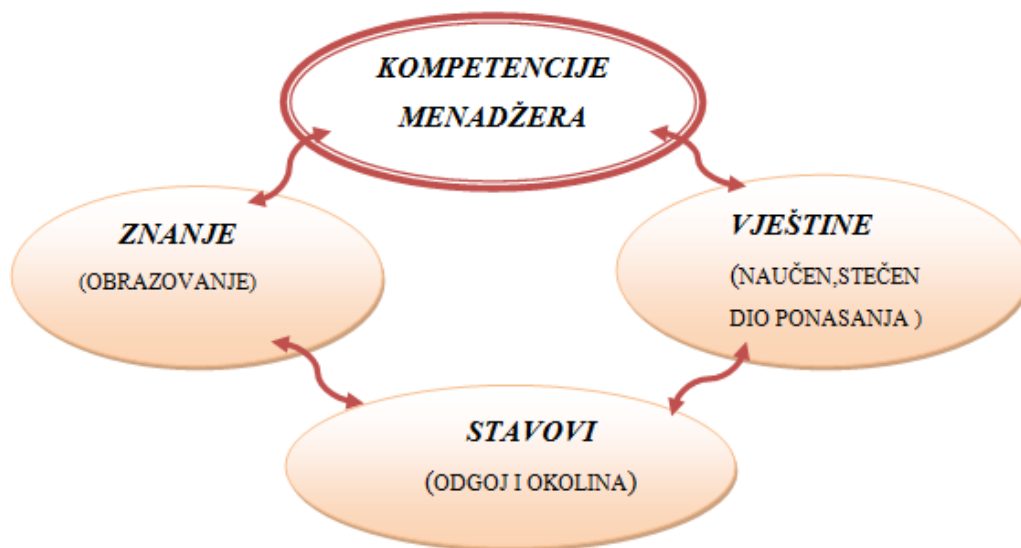
„Autori grupiraju definicije u dvije glavne skupine. Prvu skupinu čine one definicije koje se odnose na kvalifikacije ili standarde obavljanja posla. Druga skupina definicija odnosi se na visoku uspješnost na poslu. Uz problem definiranja koncepta kompetencija dolazi i uporaba između dva slična pojma. Neki od autora koriste termin 'competence', a drugi 'competency'. Dio autora ih gleda kao sinonime, dok drugi autori smatraju da su to dva različita, ali povezana pojma.“ (Štimac 2006:4-5)

„Pojam 'Competence' se može prevesti kao kompetentnost ili stručnost. Tvrdnja o stručnosti tako je tvrdnja o standardu postignuća, odnosno u odnosu na njega. Beaumont(Štimac, 2006) definira stručnost kao 'sposobnost primjene znanja, razumijevanja i vještina u obavljanju aktivnosti prema standardima koji se očekuju u zaposlenju'. Te standarde postavljaju stručna tijela kao specifikaciju znanja i vještina za obavljanje nekog posla. Takvo shvaćanje poklapa se s prvom skupinom definicija pa možemo reći da se odnosi na stručnost potrebnu za neki posao. Pojam 'Competency' prevodimo u značenju kompetencija. U tom se smislu odnosi na ponašanja koja podupiru uspješno obavljanje određenih aktivnosti; kako se te vještine i znanja koriste pri obavljanju radnih aktivnosti i u kontekstu određenog seta zahtjeva posla (zahtjeva izvrsnosti). To značenje odgovara drugoj skupini definicija, pa se može reći da je glavna odrednica kompetencije da omogućuje superiorno obavljanje posla.“(Štimac 2006:5)

Objašnjenje pojma i značenje kompetencija može se izraziti i na drugi način. Kompetentna je osoba ona osoba koja je kvalificirana za obavljanje posla koji se od nje traži.

„Kompetencije se odnose na sposobnost pojedinca da, u skladu s očekivanjima koja od njega imamo kao stručnjaka kvalificiranog za neko područje, adekvatno i efikasno izvrši određene zadatke.“(Huićetal.2010:197). Kompetencije prolaze i imaju svoj određeni razvoj. Kao početnik razina je naše kompetentnosti za obavljanje određenoga posla „niska“, nakon stjecanja određenoga iskustva osoba postaje sve kompetentnija za obavljanje složenih zadataka. Osim razvoja kompetencija, one ovise i o konceptu. Okolina i situacija čimbenici su koje će od

kompetencija čovjeku biti potrebne i na koji će ih način primijeniti za uspješno obavljanje zadataka. (Huićetal.2010)



*Slika 1 Glavni dijelovi kompetencija menadžera (Prema: Buntak, Krešimir, Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, 2012.)*

Čovjek je jedinstveno biće koje tijekom života neprekidno uči i razvija ponašanje koje će se odraziti u njegovoj budućnosti. Svaka je osoba sposobna primiti brojne informacije i sve ono što okolina nudi, a potom to iskoristiti u različitim životnim situacijama i primijeniti na oblik poslovanja u kojem se trenutno nalazi.

Nakon prikazanih stavova i potkrijepljenih definicija o tome što su kompetencije menadžera, potrebno je ukratko staviti u odnos i detaljnije objasniti vještine kao jedne u nizu dijelova koji osobi pomažu da postane i bude kompetentna za određeno područje u kojem svakodnevno djeluje.

„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.“ (Buble 2010:1) Analizirajući ovu definiciju, vidimo da su iz nje proizašli zadatci koji se odnose na menadžere, a koji ih moraju ostvariti radeći uz pomoć drugih ljudi. Menadžeri bi u svemu tome trebali pronaći i imati način kako ostvariti ciljeve. Nije dovoljno imati samo određenu osobnost već posjedovati već spomenuta znanja i vještine. Na taj način ne umanjuje se značenje osobnosti menadžera u njihovom vođenju poduzeća, već se samo želi istaknuti da su

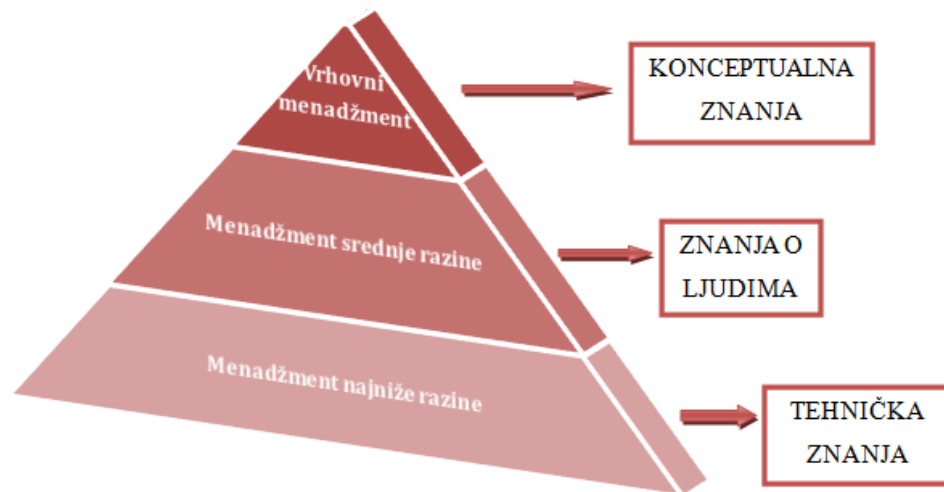
nam određena znanja i vještine potrebni kao jedan od uvjeta bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer. (Buble 2010)

Buble (2010) je donio nekoliko sažetih prikaza o tome što su to vještine:

„Vještina se shvaća kao stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti.“ S druge strane: „Vještina se shvaća kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva.“ Ove dvije definicije međusobno su suprotne jedna drugoj, u suprotnosti je ono naučeno ili urođeno. Može se zaključiti kratko objašnjenje da su menadžerske vještine sposobnosti menadžera da svojim izborom i upotrebom odgovarajućih alata donese određene aktivnosti usmjerene na ciljeve poduzeća. (Buble 2010)

Uz usvojenu definiciju dolazi i jedna od podjela najvažnijih menadžerskih vještina, tj. o trima bitnim vještinama koje bi trebali imati menadžeri u svakoj organizaciji i na svim razinama menadžmenta, a odnose se na tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. (Bahtijarević-Šiber et al. 2008)

1. **TEHNIČKA ZNANJA I VJEŠTINE** – najvažnija na nižim razinama menadžmenta. „Tehnička znanja i vještine ogledaju se u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Riječ je o vještinama koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustva te uporabu tehnika za rješavanje problema.“ (Buble 2010: 4). S obzirom na to da se tehnička znanja i vještine vežu uz najnižu razinu menadžmenta, potrebna su i konceptualna i socijalna znanja u odnosima s ljudima. (Bahtijarević-Šiber et al. 2008)
2. **SOCIJALNA ZNANJA I VJEŠTINE** – podjednako važno na svim razinama menadžmenta. Menadžeri trebaju na svakoj razini menadžmenta komunicirati s ljudima i svoje suradnike usmjeravati na postizanje zadanih ciljeva. (Bahtijarević-Šiber et al. 2008)
3. **KONCEPTUALNA ZNANJA I VJEŠTINE** – znanja oblikovanja dolaze i potrebna su na razini vrhovnog menadžmenta. Konceptualna znanja i vještine pomažu menadžerima da vide i pokušaju riješiti složene poslovne situacije. Rješenje koje menadžer odabere mora biti primjenjivo i ne može ostati samo na registriranju problema. Nakon što se pronađe mjesto gdje je nastao problem za poduzeće, menadžer treba krenuti u točan odabir za njegovo rješavanje. (Buble 2010)



*Slika 2 Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama (Prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, Suvremeni menadžment, 2008.)*

## 2.1. Stjecanje i mjerenje kompetencija

Kompetencije su ovisne o kognitivnom, fizičkom i psihičkom potencijalu pojedinca. Taj potencijal promjenjiv je s vremenom, a ovisi o genetskim predispozicijama, stečenom iskustvu i kulturnom okruženju. Stjecanje kompetencija i njihova primjena predstavlja subjektivan proces u kojem menadžer koristi vlastiti potencijal na način da svjesnom namjerom postigne određene ciljeve. Menadžer koristi svoj trenutno dostupan potencijal u onom trenutku kada smatra da je to potrebno jer situacija tako zahtijeva i upotrebljava niz vještina kako bi iskazao neku od kompetencija. Kombinacijom različitih vještina pokazat će se je li osoba/menadžer kompetentan u području koje od njega zahtijeva takav oblik ponašanja. (Pavkov, Živčić 2013)

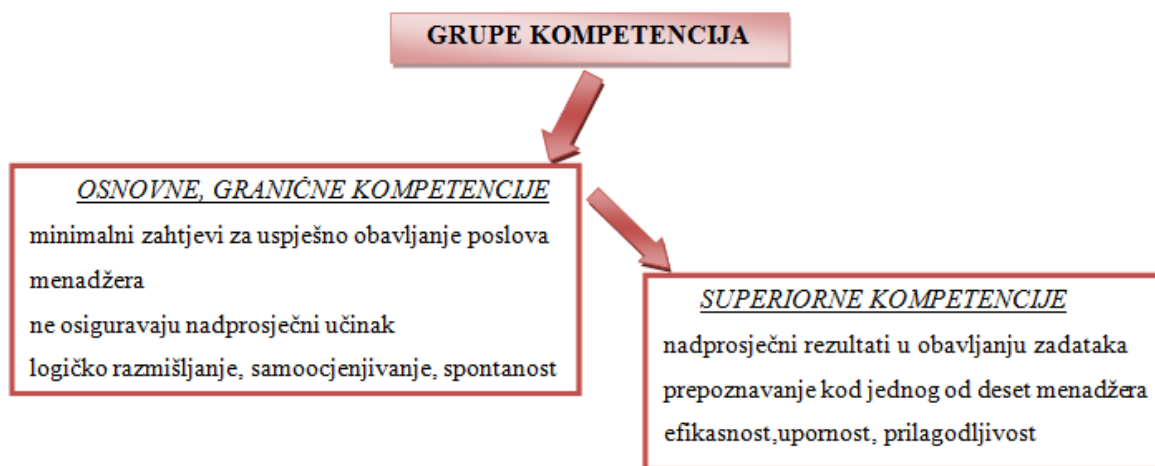
Kroz naš osobni razvoj vrijeme je jedan od ključnih faktora koje se javlja. Za sve što želimo postići kroz život potrebno je određeno vrijeme i iskustvo. Na taj način u odnos možemo staviti i vrijeme koje je potrebno da ljudi postignu kompetencije i osjećaju se kompetentnima za izvršavanje određenoga zadatka. Kada se govori o menadžerima koji moraju u sebi posjedovati kompetencije za vlastito osposobljavanje i razvoj, autori smatraju da: „Razvoj menadžerske karijere u osnovi je dugotrajan proces stjecanja i širenja različitih vještina i znanja, razvoj i potvrđivanje osobnih menadžerskih potencijala i kompetencija te stjecanje poslovnog iskustva i vještina potrebnih za vođenje pojedinih dijelova ili cijelih kompanija. Za to je potrebno vrijeme ili, drukčije rečeno, radni staž, vrlo često vezan znatnim dijelom uz poduzeće u kojem se dolazi na menadžersku poziciju.“ (Sikavica et al. 2004:49-50)

Mjerenje kompetencija govori o vrijednosnoj dimenziji kompetencija koja je ovisna o vrijednosti koju joj dodjeljuje pojedinac koji tu kompetenciju posjeduje. Jedna kompetencija



vrednovana je najmanje tri puta od strane triju različitih sustava. Kompetenciju kao što je već rečeno vrednuje pojedinac, tu istu kompetenciju vrednuje i društvo, odnosno poslodavac, a prije njih vrednuje ju sustav obrazovanja, ako je pojedina kompetencija stečena formalnim putem. Svaki od tih triju sustava ima svoje metode mjerenja i gledanja prema stečenoj kompetenciji, kao što su ciljevi, predodžbe ili očekivanja. Stjecanje i usvajanje određene kompetencije postaje odgovornost svakoga pojedinca. Kompetencijski modeli pridaju objašnjenje da usvojeno znanje i vještine nemaju društvenu vrijednost sve do onoga trenutka dok se ne počnu primjenjivati u realnoj društvenoj sredini, npr. radno mjesto. Tek će se u tom trenutku stečeno znanje i vještine moći vrednovati od strane poslodavca. (Pavkov, Živčić 2004)

Stjecanje kompetencija može se podijeliti u dvije grupe. Svaka osoba ima mogućnost postići osnovnu razinu ili superiornu razinu dobivenih kompetentnih oblika ponašanja.



Slika 3 Dvije grupe posjedovanja kompetencija (Prema: Jaškoet.et al., Projektovanje organizacije, 2013.)

### 3. UNESCO-ov okvir kompetencija

Tijekom brojnih istraživanja i analiziranja kroz knjige i članke, postavlja se pitanje koja zajednička znanja i vještine karakteriziraju sve menadžere?

UNESCO-ov predstavljen i definiran okvir kompetencija donosi i osigurava bazu očekivanih ponašanja, vještina i stavova koji vode do uspješnoga menadžerskog performansa. UNESCO je donio jasno izražene kompetencije koje izdvajaju uspješnoga od neuspješnoga menadžera i sastavnice koje će jasno prikazati što znači biti u svijetu visoko pozicioniranih ljudi, a ujedno se i izdvojiti od drugih.

([http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSFMUIoAxuwJ:newunkampus.unssc.org/pluginfile.php/105615/mod\\_folder/content/0/Agency%2520Leadership%2520Frameworks/UNESCO/3701\\_15\\_Compency%2520Framework\\_E\\_FINAL\\_15.04.2016.pdf%3Fforcedownload%3D1+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSFMUIoAxuwJ:newunkampus.unssc.org/pluginfile.php/105615/mod_folder/content/0/Agency%2520Leadership%2520Frameworks/UNESCO/3701_15_Compency%2520Framework_E_FINAL_15.04.2016.pdf%3Fforcedownload%3D1+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr))

#### 3.1. Odgovornost u poslovnom svijetu

Ljudi dobivaju osjećaj odgovornosti tijekom izazova koje život svakodnevno pred njih postavlja. Govoreći općenito o odgovornosti, ona predstavlja ključnu vrlinu za postizanje moći, sreće i uspjeha jer upravo pomoću nje uzimamo svoja djela u ruke. Riječ odgovornost najčešće je definirana kao savjesno i valjano obavljanje dužnosti. (<http://www.zivotna-skola.eu/vrline/odgovornost.html>) Menadžeri u poslovnom okruženju koje se neprestano mijenja trebaju poznavati takav osjećaj i raspolagati njime. Menadžeri kao odgovorne osobe pokazuju pouzdanost u svim aspektima vlastitoga rada i preuzimaju odgovornost za vlastite riječi, akcije i odluke. Osim za sebe, odgovornost moraju prikazati s obzirom na položaj razine menadžmenta na kojem se nalaze u radu s drugim zaposlenicima i suradnicima.

„Društvena odgovornost menadžera predstavlja odnos menadžera prema okruženju koji se mjeri pisanim ili nepisanim moralnim pravilima, prema kojima se ocjenjuje ponašanje menadžmenta, odnosno poduzeća koje vodi.“ (Kurtić 2009:3) Prema tome, odgovornost se može objasniti kao obveza menadžera za izvršavanje izbora i poduzimanje akcije koje će doprinijeti interesima društva kao i dobrobiti poduzeća. Kurtić (2009:4) je napisao: „ Menadžeri tijekom izvršavanja svojih društveno prihvaćenih misija trebaju biti osjetljivi na sile i elemente svog društvenog okruženja, postupati u skladu s njima, djelovati i živjeti u interakciji s njima.“ Odgovorno je ponašanje obveza menadžera da slijedi takvu politiku poslovanja, da donosi odluke ili slijedi smjernice koje su poželjne u ostvarivanju ciljeva i vrijednosti našega društva.

Odgovornost menadžera može se promatrati unutar i izvan poduzeća, tj. kroz internu i eksternu dimenziju. Interna dimenzija predstavlja socijalno (društveno) odgovorno ponašanje menadžera, a uključuje odgovornost prema zaposlenicima i odnosi se na područja kao što su zdravlje i sigurnost, investiranje u kapital, upravljanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Eksterna dimenzija proteže se na lokalnu zajednicu, poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i slično. (<http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>)

Odgovorno poslovanje sastavni je dio naše korporativne kulture i poslovnih politika te predstavlja uravnotežen odnos prema svim čimbenicima koji utječu na ostvarenje održivoga razvoja poduzeća.

(<http://www.holcim.hr/odrzi-vi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/strategija-drustveno-odgovornog-poslovanja.html> ) Današnji menadžer dobar je tek kada je i društveno odgovoran, samo do onda dok svoju tvrtku vodi strategijom društveno odgovornoga ponašanja (DOP). (<http://www.manager.hr/naslovnica/item/menadzer-u-afirmaciji-drustveno-odgovornog-poslovanja>) Odgovornost i menadžer moraju ići zajedno i poklapati se, svaki vođa u nekoj poslovnoj organizaciji, osim što mora težiti odgovornom ponašanju, mora biti spreman snositi odgovornost za izazove koji se svakodnevno postavljaju pred njega.

### **3.2. Ostvarivanje komunikacije u grupi**

Komunikacija je sve što radimo u svakom trenutku. Čovjek različitom vrstom poruka komunicira, ne postoji vrijeme kada se ne odvija određeni oblik komunikacije. Samo svojom prisutnošću osoba šalje određene informacije i isto tako ih prima od drugih. Uvijek postoje ljudi koji na teži način prikazuju svoj način komuniciranja s drugima, u takvim okolnostima nebi se trebali pronaći i menadžeri. Znati komunicirati jedna je od kompetencija koju menadžeri moraju imati i vladati njome.

„Komunikacija je nešto tako jednostavno, a u isto vrijeme tako složeno da je nemoguće definirati jednostavnim riječima. Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju što predstavlja osnovu komunikacijskog procesa.“ ( Garača, Kadlec 2011:119) Vještina komuniciranja jedna je od ključnih kompetencija za osobni razvitak kako u privatnom, tako i u poslovnom okruženju. Najvažnije su faze vještine dobre komunikacije prema Čelić (2015): uspostavljanje, održavanje i prekidanje komunikacije. Svaka od tih faza jednako je bitna kako bi menadžer uspješno obavio komuniciranje s

drugim/ma. Garača i Kadlec (2011) smatraju kako je dobro komuniciranje menadžeru potrebno za:

1. uspostavljanje i uspješno provođenje ciljeva poduzeća
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
4. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti
5. izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
6. kontrolu ostvarenja.

S druge strane Armstrong (2003) je u svojoj knjizi opisao kako menadžeri moraju svladati neke od prepreka u komunikaciji te će tako ostvariti bolje komunikacijske vještine od drugih:

Prvi je korak koji menadžer mora napraviti prilagoditi se svijetu primatelja poruke, to znači razumjeti slušateljev rječnik, zanimanje i sustav vrijednosti koje zastupa. Menadžer mora imati na umu da bi se neka obavijest mogla pogrešno protumačiti zbog predrasuda, utjecaja drugih ljudi i sklonosti koju ljudi imaju za odbacivanjem onoga što ne žele čuti.

Drugi je korak korištenje povratnom informacijom, menadžer mora osigurati dobivanje povratne informacije jer će tako moći saznati što primatelj misli i vidjeti kako reagira na njegove riječi.

Treći korak odnosi se na komuniciranje licem u lice, uvijek je bolje razgovarati s ljudima nego im slati pisane poruke. Menadžer tada ima dvije opcije: može svoju poruku prilagoditi ili promijeniti, ovisno o primateljevima reakcijama. Ako želi izreći neku kritiku, ona će biti djelotvornija nego pisani oblik opomene koja uvijek izgleda puno oštrije i ozbiljnije.

Četvrti korak govori o tome kako menadžer treba potkrijepiti svoju poruku, možda će biti potrebno da on poruku prikaže na više različitih načina da bi se konačno prihvatila. Bitno je u takvim okolnostima naglasiti važne točke i nastaviti dalje komunicirati.

Peti korak koji se treba primijeniti korištenje je izravnoga, jednostavnoga jezika, iako se takav način govora čini jednostavan, to nije točno. Izražavanje može puno značiti u razumijevanju obavijesti koja se želi donijeti primatelju.

Šesti korak odnosi se na prilagođavanje akcije riječima. Menadžer mora uvjerljivo donijeti komunicirani oblik poruke da bi ona bila učinkovita. Ako se govori o određenim akcijama, onda je to potrebno i kvalitetno odraditi. Na taj način zaposlenici ili bilo koja druga osoba koja je povezana s poduzećem više će vjerovati nadležnoj osobi.

Sedmi korak ili korištenje raznih kanala komunikacije, neke informacije moraju biti prikazane u pisanom obliku i u razgovoru.

Osmi korak postizanja dobre komunikacije reduciranje je utjecaja veličine tvrtke, menadžer treba grupirati aktivnosti i tako olakšati komunikaciju o stvarima koje su ljudima od zajedničkoga interesa.

Ovih osam koraka nema svaka osoba u svojoj domeni komuniciranja s drugima. Menadžeri bi upravo zbog posla koji obavljaju trebali znati uočiti bitne sitnice koje komunikaciju čine boljom ili lošijom.



Slika 4 Osnovne komunikacijske vještine menadžera (Prema: Bedeković, Vesna, *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, 2010., fotografije:

<http://prime.ba/kako-i-od-koga-uciti-komunikacijske-vjestine/>, [https://www.eistra.info/sadržaj/seminar--vjestine-prodajne-prezentacije/16475\\_17](https://www.eistra.info/sadržaj/seminar--vjestine-prodajne-prezentacije/16475_17), <http://www.adishecimovic.com/usluge/vjestine-pregovaranja/>)

Osnovne komunikacijske vještine koje menadžeri moraju imati kako bi mogli uspješno voditi komunikaciju i odnos s drugima:

1. Vještine interpersonalne komunikacije obuhvaćaju vještinu korporativne komunikacije i vještinu aktivnoga slušanja. Postoji mnogo dobrih govornika, ali je vrlo malo dobrih slušatelja. Slušanje se naziva „umjetnošću“, ali ljudi tu umjetnost ne njeguju baš puno. (Garača i Kadlec, 2011) „Slušanje je intelektualni i emocionalni proces u kojemu osoba koja sluša uključuje sve svoje potencijale da bi shvatila značenje poruke.“ (Bahtijarević-Šiber et al. 2008:102)
2. Vještina prezentacije usavršava se ponavljanjem. Govore i prezentacije pred velikim skupinama ljudi menadžeri moraju znati donijeti. Prezentaciji prethodi dobra priprema, neverbalna komunikacija, usmjerenost na ideju i rezultate. (Garača i Kadlec 2011) Prezentacije i govori klijentima, dioničarima i partnerima te svi nastupi u javnosti sastavni su dio posla menadžera. Dobro razvijena vještina prezentacije vitalna je za

obavljanje svih menadžerskih poslova, ali i za uspješnu karijeru. (Bahtijarević-Šiber et al. 2008)

3. Vještina pregovaranja može se provoditi samostalno, ali i u timu. Menadžer treba znati ono za što se zalaže dokazati i napraviti da to bude prihvaćeno. (Garača i Kadlec 2011)  
Svakodnevno pregovaranje može se voditi unutar organizacije i izvan organizacije. Pregovaranje unutar organizacije obuhvaća raspravljanje s podređenima o radnim zadaćama, o rezultatima praćenja radne uspješnosti, nagrađivanju i rješavanju različitih sukoba. Pregovaranje izvan organizacije obuhvaća pregovaranje o prodaji i rokovima isporuke proizvoda i usluga organizacije, vezano uz nabavu sirovina, tehnologija, uredskoga materijala i drugih resursa, uvjetima financiranja i slično. (Bahtijarević-Šiber et al. 2008)

Više pozicije kao što su menadžeri trebaju se prilagoditi turbulentnoj okolini, raditi na svom komunikacijskom razvoju i stalnom usavršavanju jer nedovoljna komunikacija donijet će gubljenje kvalitete i kvantitete komunikacijskoga procesa.

### **3.3. Izgradnja i rad s timom**

Objašnjenju izgradnje i radu s timom prethode definicije samoga tima.

„Tim je mali broj ljudi s komplementarnim vještinama, koji imaju zajedničku svrhu, zajedničke ciljeve i pristup radu, za što se smatraju međusobno odgovornima.“ (Armstrong 2003:39)

„U timu vlada kohezija koja spada među najvažnije obilježje tima. Poznati 'timski duh' gradi se na predanosti cilju i zajedničkom radu, na demokratskom ozračju, radnim i društvenim procesima na 'timski način' i na koheziji članstva.“ (Tudor et al. 2008:349)

Timski rad i suradnja posljednjih godina postali su temeljni način reorganizacije rada i organizacija, a sposobnosti timskoga rada najvažniji zahtjev pri selekciji zaposlenika. Timovi su prema tome glavna karakteristika organizacijskoga života i temeljni element u strukturi svake organizacije. Timski rad javlja se iz potrebe redizajniranja organizacija i njihova osposobljavanja za veću fleksibilnost, kreativnost, brzo djelovanje i za suvremene globalne i izrazito konkurentske poslovne uvjete. Menadžer koji u svoj posao ubraja i rad s timom ostvarit će brojne pozitivne učinke (Bahtijarević-Šiber et al. 2008):

1. Povećanje radne uspješnosti jer timovi vode poboljšanju kvalitete i brzini procesa proizvodnje, većem broju inovacija i bržem razvoju novih proizvoda. Tako se povećava uspješnost i konkurentska sposobnost organizacije. Timovi oslobađaju energiju i

kreativnost pa zaposleni ulažu u svoje intelektualne i druge potencijale kako bi postigli važne ciljeve.

2. Timovi obuhvaćaju članove različitih znanja i vještine što omogućuje svim članovima učenje mnoštva vještina koje do sada nisu posjedovali.
3. Postizanje sinergije jedna je od najvećih prednosti timova zbog toga što su ljudi, radeći u grupi, sposobni napraviti više od svake osobe pojedinačno.
4. Fleksibilnost organizacije koja se povećava kroz širenje vještina članova koji onda mogu obavljati različite poslove i brzina kojom se članovi tima mogu reorganizirati i preusmjeriti na nove zadatke i ciljeve.
5. Grupno odlučivanje poboljšava kvalitetu odluka što pridonosi poboljšanju procesa odlučivanja i rješavanja problema. Više različitih uvida u problem donosi i više različitih alternativnih rješenja.
6. Povezanost s drugim članovima zadovoljava socijalne potrebe ljudi te kreira veću motivaciju i zadovoljstvo članova nekog tima.
7. Smanjenje operativnih troškova vodi smanjivanju broja menadžerskih razina i postizanje veće učinkovitosti rada.

U radu s timom menadžer mora u svijesti imati ove pozitivne učinke koje će njegov tim ostvariti. Dobar menadžer ima zadatak znati iskoristiti sposobnosti svojega tima na način da svi članovi rade zajedničkim snagama i koriste svoja postignuta znanja kako bi postigli visoku uspješnost u poslovanju. Samostalan rad ili rad u timu bitno se razlikuju. Kompetenciju za osjećaj u radu s timom imaju samo neki menadžeri. Ljudi na poslu svakodnevno surađuju jedni s drugima, ali u takvom odnosu mora postojati osoba koja će znati voditi i brinuti se za tim jer na temelju toga dolazi do pozitivnih ili negativnih rezultata za određenu organizaciju. Menadžer koji posjeduje kompetenciju za rad s timom mora pokazivati poštovanje i suosjećanje za druge. Tim na menadžera i osobu koja ga vodi gleda kao uzor koji je potrebno slijediti i slušati.

Koliko vrijedi timski rad u organizaciji najlakše je objasniti kratkom i jasnom poslovicom koja kaže: „Nitko od nas nije pametan toliko koliko svi mi zajedno.“ Toga su svjesna velika i uspješna poduzeća i zato se kontinuirano bave i ulažu u svoje timove. (<http://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/timski-rad>)

Timski rad s razlogom se nalazi na popisu najvažnijih menadžerskih kompetencija jer raditi i obavljati samostalno svoje zadatke za menadžera predstavlja izazov, a raditi u timu i znati organizirati ljude na temelju njihovih znanja i mogućnosti mogu samo najbolji menadžeri.

### **3.4. Djelovanje usmjereno na postizanje pozitivnih rezultata**

Učinkoviti menadžeri imaju jednu od najvažnijih potreba, a to je potreba za postignućem. Ostvareno postignuće motivira ih da postavljaju sebi realne, ali i dostižne ciljeve.

Osim usmjerenosti na postizanje rezultata za dobrobit poduzeća, javlja se usmjerenost na zaposlenike. Zaposlenike je u ovom kontekstu važno spomenuti jer bez njihovih sposobnosti i rada rezultata nema. Menadžeri koji ne uvažavaju potrebe zaposlenika u radnom procesu dugoročno nanose štetu poduzeću. Za optimalne rezultate potrebno je pronaći mjeru između usmjerenosti na zadatke i na ljude te promicati kulturu koja štiti potrebe radnika, ne ispuštajući iz vida kvalitetu i pravodobnost obavljenoga posla. (<http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/jesu-li-vazniji-rezultati-ili-odnos-prema-zaposlenicima-236720>)

Armstrong (2003) je definirao veliki broj mjerila koji prikazuju uspješnost i rezultate poslovanja pojedine organizacije tijekom određenoga razdoblja:

1. Financije poduzeća u koje ulaze prihod, vrijednost dionica, dodana vrijednost, stope povrata, troškovi.
2. Proizvodnja u koju pripadaju proizvedene ili obrađene jedinice, protok proizvodnje i obračuni.
3. Određeni učinak koji prikazuje postizanje standarda kvalitete i razine usluga, promjene ponašanja od strane unutarnjih i vanjskih kupaca, završetak projekta, razina usluga i inovacija.
4. Reakcija od drugih kolega o zadovoljstvu rada na određenim zadacima, pozitivne smjernice od strane kupaca za određeni proizvod ili uslugu.
5. Vrijeme kao pokazatelj rezultata za poduzeće povežujemo s izvršenjem definiranoga plana, količina posla, pristizanje na tržište ili vrijeme isporuke.

Prvi ostvareni pozitivni rezultati znak su vrhovnom menadžeru i zaposlenicima da kvalitetno obavljaju svoj posao. Poduzeća koja se nalaze na početku svoga životnog ciklusa i koja se koriste strategijom vlastitoga unutarnjeg razvoja moraju biti svjesna koliko je truda, napora i vremena potrebno uložiti kako bi prvi pozitivni rezultati bili jasno vidljivi. Menadžer mora poznavati sve taktike i različite načine kojima će moći ostvariti kako pozitivne profitne rezultate tako i sve ostale. Menadžer koji u sebi ima kompetenciju za ostvarivanje pozitivnih rezultata za poduzeće onaj je koji pokreće stvari. Jedino pokretanjem različitih stvari u nekoj organizaciji uz mogućnosti i dovoljno resursa menadžer može očekivati i rezultate. Uz kompetenciju usmjerenosti na rezultate veže se ličnost osobe. Menadžer mora imati snagu volje i pokretačku



energiju u sebi da bi mogao napraviti korak naprijed prema očekivanim rezultatima. Sve dok dobri pokazatelji prelaze one negativne, poduzeće se ne mora brinuti za svoj opstanak na tržištu.

### **3.5. Pokretanje novih stvari u poslovanju inovativnošću**

„Proces inovacija je sustavni razvoj i praktična aplikacija novih ideja. Inovativnost je proces pretvaranja novog znanja u nove tehnike, postupke, tehnologije, tehnološke procese, nove ili poboljšane proizvode.“ (Buble 2006:39) Govoreći o inovativnosti, možemo reći kako je to urođena kompetencija pojedinoga menadžera. Osobe koje imaju osjećaj za inovativnost lakše prolaze kroz prepreke i probleme koji se povremeno javljaju u organizaciji. Dobrom menadžeru kompetencija inovativnosti od velikog je značaja jer će mu u trenucima kada je potrebno, pomoći pronaći pravo rješenje. Inovacije prema tome nisu samo novi proizvodi ili tehnologije, one mogu biti i novi načini za obavljanje posla, različite metode upravljanja do sada nekoristene, nove usluge i poslovni sistemi.

Menadžer mora odabrati između dviju tržišnih strategija od kojih je jedna vodstvo u inovacijama gdje je menadžeru cilj da njegovo poduzeće bude prvo na tržištu, to zahtijeva snažnu težnju poduzeća prema kreativnosti i preuzimanju rizika te bliske veze s glavnim izvorima relevantnoga novog znanja i potrebama i povratnim informacijama potrošača, te druga strategija sljedbenika u inovacijama gdje poduzeće cilja na kašnjenje na tržištu, bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera. (Baković, Ledić-Purić 2011) Kompetentan menadžer ostvarit će strategiju vodstva u inovacijama.

„Kreativni prodor može doći iz dva smjera, s jedne strane traženje inovacija, a s druge strane prezentaciji te inovacije vanjskom svijetu.“ (Buble, Klepić 2007:93) Vođenje prema ovoj tezi vrlo je bitno jer ništa nije tako nekorisno za tvrtku ili za ljude koji rade u njoj kao uvjerenje da su stare metode najbolje za poduzeće. Organizacija u kojoj nema promjena, neće ni preživjeti na tržištu. Današnja poduzeća kao glavnu preokupaciju gledaju kako će ostvariti konkurentsku prednost na tržištu i napraviti da se kupci okrenu baš njima.

Konkurentsku prednost više nije moguće postići samo nižim cijenama, kvalitetom ili raznolikim izborom već brzinom uvođenja novih i superiornijih proizvoda na tržište. (<http://miami.blogspot.hr/2011/04/inovacije-kao-konkurentska-prednost.html>) Prepoznavanje trenutka u kojem poduzeće treba nešto inovativno još je jedan od niza zadataka koje menadžer treba odlučno i snalažljivo riješiti. S obzirom na brojnost konkurencije koja danas dolazi na tržište i opstaje, menadžerima nije lako istaknuti se i svoje poduzeće napraviti drugačijim. Cjelokupnim razmatranjem do sada napisanoga teksta o inovativnosti, možemo svrstati osnovne prednosti koje će menadžer svojom inovativnošću donijeti od pružanja novih ponuda i iskustva s kojima raste

zainteresiranost klijenata, svladavanje konkurencije i ulazak u nove tržišne segmente te pokretanje novoga poslovanja poduzeća.

### 3.6. Sposobnost strateškoga razmišljanja

Za organizacije i menadžere koji gledaju unaprijed i određuju srednjoročni i dugoročni smjer kretanja kažemo da posjeduju kompetenciju strateškoga razmišljanja. Takvi vođe nisu pozicionirani samo u sadašnjosti posla koji obavljaju, već vode brigu i o širim problemima s kojima se suočavaju. Menadžer, kako bi osigurao poduzeću dugoročnu i uspješnu budućnost, mora imati jasno određen smjer u kojem se kreće, strategiju i sredstva. „Strategija nekog poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva.“ (Gamble et al. 2008:3) Strateško razmišljanje kod menadžera možemo prikazati kratkom i jasnom formulom:

**DOBRA STRATEGIJA+DOBRA PROVEDBA STRATEGIJE=DOBAR MENADŽMENT**

*Slika 5 Pokazatelji uspješnoga menadžmenta (Gamble et al. Strateški menadžment, 2008.)*

Da bi menadžer razvio i uspješno primijenio strategijsku sposobnost razmišljanja, potrebno je spoznati ključne strategijske probleme u svom poslu, spoznati bitna znanja, vještine i sposobnosti organizacije, spoznati bitne faktore za uspjeh organizacije, prepoznati srednjoročne i dugoročne poslovne prioritete, spoznati prednosti i slabosti organizacije, opasnosti s kojima se suočava i prilike koje joj se pružaju, provesti strategijski pregled dugoročnih problema, analizirati sve glavne aktivnosti i ključna područja, osigurati da njegove namjere o budućem razvoju budu u skladu sa sveopćom poslovnom strategijom, razjasniti svoje osobne i dugoročne prioritete te utvrditi kako rješavati probleme. (Armstrong, 2003)

Razmišljati strateški za menadžera nije nimalo lagano, zato kompetenciju i moć strateškoga razmišljanja imaju samo neki. Za takav oblik analiziranja situacije poduzeće se promatra dio po dio, kako bi se na kraju mogle prikazati ključne točke i postupiti u skladu s najprihvatljivijim rješenjem. Istodobno menadžeri moraju biti svjesni da se strategija mora stalno mijenjati i prilagođavati promjenjivim okolnostima. Odabir jedne vrste strategije koja u tom trenutku odgovara organizaciji ne znači da će tako i ostati u budućnosti. Kompetentan menadžer poznaje strategiju koja njegovom poduzeću omogućuje visoku pozicioniranost.

### 3.7. Upravljanje u skladu s potrebama poduzeća

Upravljanje tvrtkom od ključne je važnosti mnogim pojedincima koji zarađuju za život kao menadžeri. Pojam menadžment obično se prevodi na hrvatski jezik kao upravljanje. Upravljački proces vodi menadžer, s jasnom namjerom da postojeće stanje promijeni u željeno stanje. (<http://www.poslovni-info.eu/sadržaj/menadzment/menadzeri-i-upravljanje/>)

Kompetenciju upravljanja ima onaj menadžer koji je djelotvoran i učinkovit. Za upravljanje poduzećem on mora biti primjereno pripremljen edukacijom koju je do tada stekao. Dobro poznavanje funkcioniranja poslovnoga sustava, razumijevanje odnosa s okolinom i interaktivno djelovanje vanjskih i unutarnjih elemenata ključ su upravljanja. Vještina je upravljanja sposobnost izvršenja procesa postizanja organizacijskih ciljeva s ljudima i ostalim organizacijskim resursima te kroz njih. Posjedovanje vještine upravljanja smatra se preduvjetom za menadžerski uspjeh. (Certo 2008)

Proces upravljanja sadrži 5 različitih funkcija kojima menadžer mora vladati (Buntak et al., 2015):

1. Planiranje koje uključuje odabir zadataka koji se moraju izvršiti da bi se postigli organizacijski ciljevi. Plan treba imati svako perspektivno poduzeće. Menadžer će kroz svoje planiranje i planove prikazati što točno organizacije trebaju napraviti kako bi bile uspješne. Planiranje je važno za kratkoročni i dugoročni uspjeh. Kroz planiranje, organizacija ima smjernice kojima se vodi i koje pokušava ostvariti.
2. Organiziranje možemo povezati kao zadavanje zadataka različitim pojedincima i grupama nakon što su detaljno ti zadatci razrađeni kod planiranja. Oblikovanje organizacije poduzeća, odnosno izbor odgovarajuće strukture poduzeća, predstavlja za menadžera jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. Struktura koja ne odgovara organizaciji zakočit će upravljački sustav.
3. Upravljanje ljudskim potencijalima znači integraciju svih procesa, programa i sustava organizacije koji osiguravaju da su zaposlenici pribavljeni i korišteni na učinkovit način. Upravljanje ljudskim resursima može se objasniti i kao način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje. (Tadić 2014)U upravljanju ljudskim potencijalima menadžer mora voditi brigu o zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju socijalnoga i ekonomskoga položaja, osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnoga života, osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa te briga za zdravlje zaposlenih. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tome rad zaposleniku predstavlja osobno zadovoljstvo. Menadžeri

koji su kompetentni za upravljanje ljudskim potencijalima znaju prepoznati moguće probleme te potaknuti kreativnu energiju kod zaposlenika. (Jambrek, Penić 2008)

4. Vodenje se može objasniti kao sposobnost da se utječe na druge, da ih se potakne da posegnu za izazovnim ciljevima. Menadžer, kako bi mogao biti vođa, mora dobiti povjerenje svojih zaposlenika. Menadžer u ulozi vođe nalazi se na čelu grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima svoje grupe. (Buble 2006)
5. Kontrola donosi povećavanje učinkovitosti i efektivnosti, uključuje sve aktivnosti koje menadžer poduzima s namjerom osiguranja rezultata što bližih onim planiranim. Kontroling je učinkovit i suvremen koncept upravljanja poslovnim rezultatom organizacije, a obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja te analizu i kontrolu ljudskih potencijala, financijskih i materijalnih resursa, informacija itd. Kontroling je podrška menadžeru u procesu odlučivanja.

Svaka od navedenih funkcija jednako je bitna kod upravljanja organizacijom za menadžera. Ukoliko menadžer sa svakom pojedinom funkcijom zna raspolagati i koristiti je, možemo reći da je kompetentna osoba za upravljanje poduzećem u kojem se nalazi.

Svakako je potrebno ukratko spomenuti i neke od pristupa upravljanju. Upravljanje kakvo je bilo nekada i danas na ovom rastućem tržištu tehnologije i konkurencije. „Prvo je dobro objasniti klasični pristup upravljanju koji menadžerima preporuča da neprestano streme povećanju organizacijske učinkovitosti s ciljem povećanja proizvodnje. Bihevioristički pristup stavlja naglasak na povećanje proizvodnje kroz razumijevanje ljudi. Shvaćanje ljudi i prilagođavanje organizacije donijet će uspjeh. Znanstveni pristup upravljanju smatra da menadžeri svoje organizacije mogu najbolje unaprijediti korištenjem znanstvene metode i matematičke tehnike za rješavanje operativnih problema. Situacijski pristup ističe uvjete ili situacije u kojima bi različite metode upravljanja imale najbolje šanse za uspjeh. Sistemski pristup upravljanju temelji se na teoriji da se na entitet, da bi se u potpunosti moglo razumjeti njegovo djelovanje, mora gledati kao na sistem. Sistem je prema tome određeni broj međuovisnih dijelova koji svrhovito djeluju kao cjelina.“ (Certo 2008:28-39) Ovih 5 pristupa upravljanja sežu u daleku povijest, ali su s vremenom evoluirali. Menadžeri su u potrazi za novim pristupima upravljanju jer se javljaju brojna pitanja koja postavlja moderni menadžment. Da bi se menadžeri mogli suočiti s današnjim problemima u organizacijama, javlja se novi pristup upravljanju pod nazivom učeća organizacija. Temeljno značenje učeće organizacije kaže da je to organizacija koja neprestano povećava sposobnost stvaranja svoje budućnosti. Adaptivnom učenju u takvoj organizaciji treba se dodati i stvaralačko učenje. Menadžeri koji pokušavaju stvoriti učeću organizaciju moraju stvoriti okolinu koja pogoduje učenju i potaknuti razmjenu informacija između svih članova

organizacije. (Galić 2010) Svaki menadžer bira onaj pristup koji njemu najviše odgovara u odnosu na zahtjeve organizacije.

### **3.8. Donošenje važnih poslovnih odluka**

Donositi odluke od manje do više važnih osnovni je zadatak svakoga menadžera. Ono što je najteže u rukovođenju donošenje je odluka. Biti kompetentan za odlučivanje, osobina je koja je svojstvena samo manjem broju poslovnih ljudi. Različite su teorije rukovođenja, neke daju prednost moralnim kvalitetama, druge stavljaju stručnost, treće inteligenciju, liderstvo i slično. (<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/kvantitativni-modeli-u-funkciji-odlucivanja/>) Kada se govori o donošenju odluka, smatra se da menadžeri moraju imati osjećaj za donošenje pravih odluka u pravo vrijeme i to je sve. Nije bitno na koji su način te odluke proizašle iz menadžera, već njihov krajnji rezultat. Menadžer stalno mora imati na umu kako će njegove odluke utjecati na podređene i na organizaciju u cjelini.

Menadžer koji je kompetentan za odlučivanje ima nekoliko smjernica koje treba poštovati: ([http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje\\_odluka.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp)):

1. Poznavanje prioriteta, satima odlučivanje oko nebitnih odluka nije dobro, menadžer mora postaviti svoje prioritete i pitanja od velike važnosti, tako će postići bolju organiziranost, ali i razumijevanje zaposlenih.
2. Konzultiranje drugih, prihvaćanje savjeta drugih zaposlenika uvijek će dobro doći kao pomoć u kreiranju konačne odluke. Uspješni menadžeri sposobni su pretpostaviti zdrav razum vlastitom egu.
3. Korištenje iskustva prethodnika, ako su slične situacije za koje je trebalo odlučivati postojale u prošlosti, menadžeri bi se trebali poslužiti tim iskustvom, kako vlastitim tako i tuđim.
4. Priznavanje pogreške ako se dogodi i djelovanje da se ta ista greška ispravi. Nitko od nas nije u mogućnosti uvijek postupiti ispravno. Najgore je kada menadžer svoju lošu odluku objašnjava kao dobru i kvalitetnu.
5. Nedavanje praznih obećanja koja se ne mogu ispuniti. Svojim radnim partnerima menadžeri trebaju obećavati samo ona djela koja će biti i u mogućnosti pokrenuti i završiti.
6. Žaljenju za donesenim odlukama nema mjesta. Nakon što je odluka priznata, menadžer ne smije gubiti vrijeme na razmišljanje kako će se ona odraziti na poslovanje, nego se mora nastaviti baviti daljnjim pitanjima od velike važnosti.

7. Izbjegavanje kriznih situacija uspješni menadžeri trebaju poštovati, ostati mirni i jasno razmišljati.
8. Prikupljanje i provjeravanje podataka koji su podloga za odlučivanje uz uloženu energiju i trud.
9. Ne slušati glasine kao podlogu za donošenje odluke, već slušati sebe i pravodobne činjenice.

Menadžer koji kroz svoj poslovni put donese odluke temeljene na ovim tezama gotovo će uvijek ispravno postupiti. S dobrom odlukom dolazi i pozitivan rezultat, a onu lošu uvijek se da popraviti ako odgovara fazi promjene.

### **3.9. Prenošnje znanja drugima**

Mnogi su menadžeri u organizacijama koji smatraju da znanje i informacije koje posjeduju trebaju zadržati za sebe usprkos tome što trendovi poslovanja nalažu što veću suradnju između poslovnih subjekata. Znanje koje menadžer posjeduje pomaže mudalakshe obavlja svoj dio posla u poduzeću. Čovjek kroz život neprestano uči i razvija se znanjima koja svakodnevno prima. U svakom poduzeću ili radnoj skupini potrebna je pravovremena razmjena znanja, pogotovo od strane vrhovnoga menadžera. Kompetentan je menadžer za prenošenje znanja na druge onaj koji zna da sebi na taj način ne umanjuje vrijednost i ne ugrožava vlastiti posao.

Koncept prema kojem poduzeće prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanja pojedinaca i skupina naziva se upravljanje znanjem. Jednostavnija definicija kaže kako je upravljanje znanjem prijenos znanja s jedne osobe na drugu.

([https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf)) Prenošnje znanja u organizaciji važan je proces, posebno u organizacijama koje imaju veći broj zaposlenika. Kod prenošenja znanja od strane menadžera na zaposlene bitno je da sadržaj bude kvalitetno objašnjen i prikazan na razumljiv način. Proces prenošenja znanja neće moći biti odrađen na pravilan način ukoliko menadžer nije voljan podijeliti svoje znanje s drugima i ako postoji zaposlenikova nezainteresiranost. Najteže se prenose specifične vještine pojedinaca i neopipljiva znanja koje osoba postiže posebnim verzijama, uspostavljanjem poslovnih kontakata i iskustvom. Veliku pomoć u prenošenju znanja pruža tehnologija, omogućujući korisnicima razmjenu i pregled postojećih dokumenata i projekata, ali krajnji ishod zavisi od menadžera i zaposlenika koji razmjenjuju znanje. (Vidović 2008) Zaposlenici i menadžeri koji su kroz svoje obrazovanje i životni put stekli brojna znanja i neprestano jedni drugima bili potpora u učenju, prenošenju i svladavanju različitih zadataka vladaju organizacijom. Menadžer prenošenjem znanja koje ima

pokazuje zaposlenicima kolika je njegova vrijednost i želja da i oni svakodnevno obavljaju svoje mogućnosti i pridonose rezultatima organizacije.

### **3.10. Stalno poboljšanje kao korak naprijed za poduzeće**

Svaki menadžer mora težiti stalnom poboljšanju njegove organizacije. Stalna težnja za dostizanjem što većega standarda uspješnosti u svakom dijelu organizacije dovest će do niza uzastopnih napredaka. Menadžer u sebi stvara osjećaj i poriv za stalnim poboljšanjem. Cilj koji menadžer treba imati prikupljanje je novih ideja od svojega osoblja. Tako se stvara okruženje u kojemu će se poticati i prihvaćati nove ideje. Od menadžera se očekuje da vodi procese rješavanja problema i stalnoga poboljšanja. Menadžer koji posjeduje kompetenciju stalnoga poboljšanja na temelju prikupljenih podataka i utvrđenoga stanja, treba kontinuirano poboljšavati odnose s kupcima, udovoljavati zahtjevima tržišta, pratiti trendove koji se nameću, stalno poboljšavati kvalitetu proizvoda i usluga i kontinuirano educirati osoblje. (Drljača 2003) Proces poboljšanja temelji se na tome da organizacija stvara okruženje u kojemu menadžeri i zaposlenici imaju prilike pridonijeti boljoj uspješnosti i učinkovitosti tijekom njihovog posla na radnome mjestu.

Armstrong (2003) definirao je postupke koje menadžer treba poduzeti za provedbu stalnoga poboljšanja:

1. Imati formuliranu i obznanjenu poslovnu strategiju.
2. Odrediti ključna područja u kojima politika stalnoga poboljšanja mora poduprijeti poslovnu strategiju.
3. Razvijati programe, s posebnim naglaskom na proces poboljšanja kvalitete, kao i na ubrzavanje razvoja, proizvodnje i vremena isporuke.
4. Stvoriti uvjete za prepoznavanje, preispitivanje i razvoj zamisli o stalnom poboljšanju.
5. Osigurati trening o razvijanju i primjeni novih zamisli.
6. Razvijati mjerila za ocjenjivanje uspješnosti, što omogućuje nadzor nad napretkom i pomoć u izboru prioriteta za budući razvoj.
7. Osigurati priznanja za dobre ideje.
8. Svakome od osoblja priopćiti ciljeve stalnoga poboljšanja i način na koji se očekuje da će oni pridonijeti organizaciji.
9. Nastojati pojednostaviti stvari i usredotočiti se na programe razvoja koji obećavaju značajno poboljšanje.

Ukoliko organizacija teži stalnom poboljšanju, to može postati zaštitni znak te organizacije. Kupci znaju prepoznati rad, trud i različitost. Toliko je stvorenih poduzeća na tržištu, ali samo neki pronađu smjer u kojem će se odvojiti od ostalih i biti prepoznati.

### **3.11. Stručnost u području djelovanja**

Stručnost nadređene osobe omogućuje kvalitetno upravljanje procesima i resursima, ali i poštovanje od strane zaposlenih. Jedan je od najjačih izvora autoriteta menadžera, u odnosu na njihov tim, stručnost. To znači da menadžer, uz pristup prema zaposlenima i dobre vještine, treba biti stručan u području kojim upravlja. Stručnost se uvijek promatra s dvaju različitih aspekata, prvi se odnosi na područje rada, a drugi na vještine vođe kao što je postavljanje prioriteta, organizacija posla ili motiviranje zaposlenika. (<http://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/73790/Sto-cini-dobrog-menadzera/42/>) Većinu čine ljudi koji su specijalisti – vide samo jedan segment sustava organizacije, tj. ostali zaposlenici, dok stručna osoba mora vidjeti cijelu sliku odnosa između tih segmenata i važnost svakoga od tih segmenata. (<http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=87>) Stručnost u sebi sadržava vladanje i poznavanje svakoga potrebnog koraka za organizaciju. Stručnom osobom smatra se onaj menadžer koji na sve probleme i pitanja može dati odgovor i rješenje. Stručnost dolazi obrazovanjem, sve ono što usvojimo u kombinaciji s iskustvom kreira stručnu osobu za vođenje organizacije.



## **4. Metodologija istraživanja – Anketa o stavovima menadžera prema potrebnim karakteristikama i kompetencijama za uspješno poslovanje**

### **4.1. Problem istraživanja**

Za aktivnu organizaciju koja djeluje na tržištu odgovoran je ljudski kadar, u suprotnom organizacija nema svoju funkciju i smisao postojanja. Ljudi se razlikuju u svojim znanjima, vještinama i mogućnostima. Menadžer u nekoj organizaciji s razlogom se naziva tako i s razlogom mu je dopušteno upravljati, voditi i brinuti se za organizaciju. Hijerarhijske razine postoje zbog potreba organizacijske strukture, svaka pozicija na ljestvici zahtijeva određena potrebna znanja. Prema tome, ostaje pitanje na koje će se ovim istraživanjem dati odgovor i riješiti nedoumice.

Glavno problemsko pitanje ankete definirano je u smislu: Kako menadžeri na različitim hijerarhijskim razinama koji svakodnevno u sklopu svoji radnih zadataka obavljaju aktivnosti iz opisa menadžerskih aktivnosti, percipiraju kompetencije koje su im za izvršenje istih zadataka potrebne, a kako bi kvalitetno i uspješno osiguravali organizaciji opstanak i razvoj u budućnosti?

### **4.2. Cilj istraživanja**

Ovim istraživanjem želi se saznati iz prve ruke, od menadžera, koje su to potrebne kompetencije pomoću kojih će njihova organizacija napredovati, postizati pozitivne rezultate ili, ono najvažnije, istaknuti se od ostalih. Svaka navedena kompetencija koja je prethodno razrađena u teorijskom dijelu ovog rada ima svoju svrhu i moć za određeni dio radnoga zadatka organizacije. Cilj je istraživanja prikazati da menadžer kao visoko pozicionirana osoba mora imati obrazovanjem stečene kompetencije u poslovnom svijetu. Osim toga, cilj je istraživanja i dobiti iskrene odgovore od menadžera jer su oni upravo ti koji neprestano svoje kompetencije kojima raspolažu moraju koristiti i primijeniti u odnosu na organizacijske zahtjeve.

### **4.3. Zadatci istraživanja**

Zadatci istraživanja jednako kao i sami ciljevi moraju biti postavljeni kako bismo na kraju analize naših rezultata mogli provjeriti ispunjava li istraživanje naše zadatke, ciljeve i hipoteze. Glavni su zadatci istraživanja o stavovima menadžera prema potrebnim kompetencijama dobivanje odgovora na zadano problemsko pitanje, uz pomoć iskustva menadžera definirati najvažniju i najmanje važnu kompetenciju te saznati postoji li kompetencija koju istraživači nisu uzeli u obzir, a menadžeri ju smatraju važnom za obavljanje menadžerskoga posla.

### **4.4. Hipoteze**

Na temelju definiranih ciljeva i zadataka istraživanja uz praćenje okvirnoga sadržaja ankete, postavljaju se četiri različite hipoteze koje će kroz daljnji tijek rada biti potvrđene ili odbačene.

#### **Hipoteza 1**

Posjedovanje većega dijela navedenih kompetencija koje su predmet istraživanja temelj su razlikovanja uspješnoga od neuspješnoga menadžera.

#### **Hipoteza 2**

Upravljanje se smatra najvažnijom kompetencijom menadžera.

#### **Hipoteza 3**

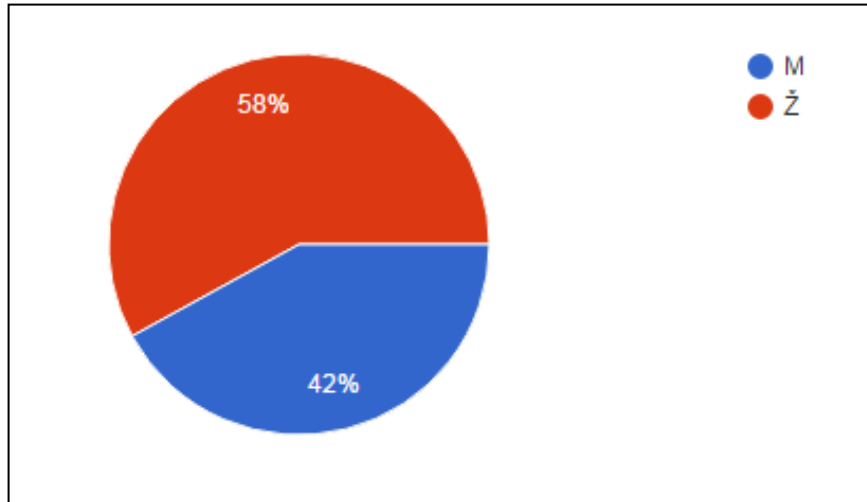
Prenošenje znanja smatra se najmanje bitnom kompetencijom menadžera.

#### **Hipoteza 4**

Pojedina područja stjecanja znanja menadžeri percipiraju jednako važnima.

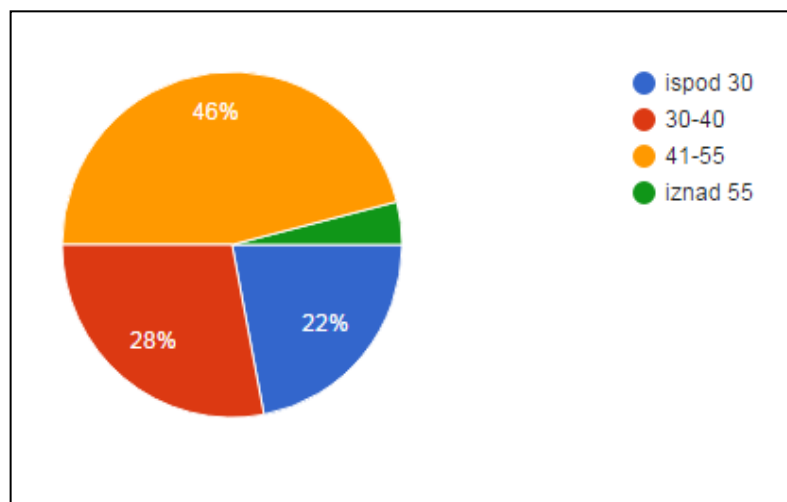
## 4.5. Ispitanici

U ovom istraživanju sudjelovala je skupina od 50 ispitanika uspješnih poslovnih ljudi, tj. menadžera. S obzirom na spol, ispitano je 29 osoba ženskoga spola (58%) i 21 osoba muškoga spola (42%).



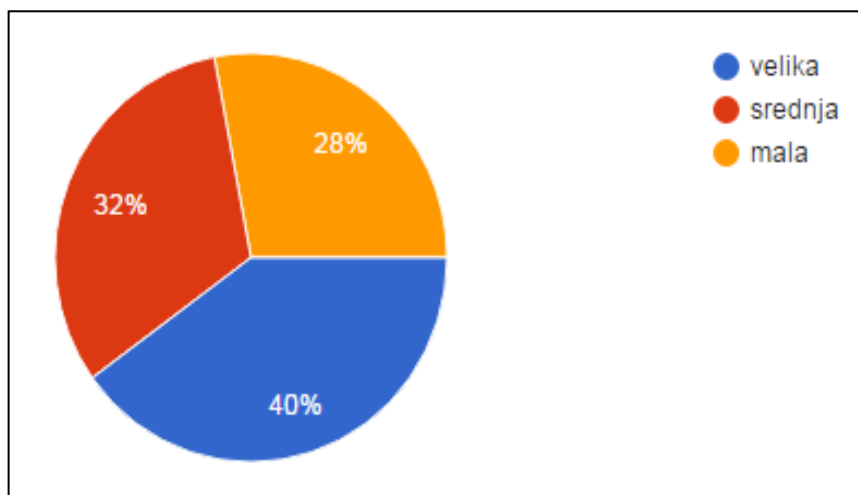
*Grafikon 1 Prikaz spola ispitanika*

Dob pokazuje da je najveći broj ispitanika u starosti od 41 do 55 godina (ukupno 23) 46%, od 30 do 40 godina (ukupno 14) 28% osoba, ispod 30 godina (ukupno 11) 22% osoba i najmanji broj ispitanih starosne je dobi iznad 55 godina (ukupno 2) 4%.



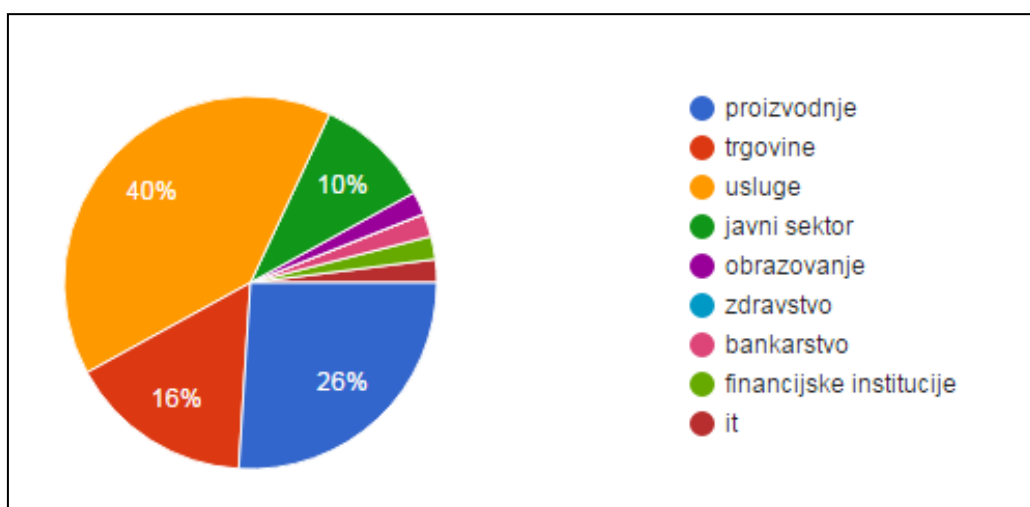
*Grafikon 2 Starosna dob ispitanika*

Poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni: najveći broj ubraja se u velika poduzeća (ukupno 20) 40% osoba, potom slijede srednja poduzeća (ukupno 16) 32% osoba i najmanje ljudi zaposleno je u malim poduzećima (ukupno 14) 28%.



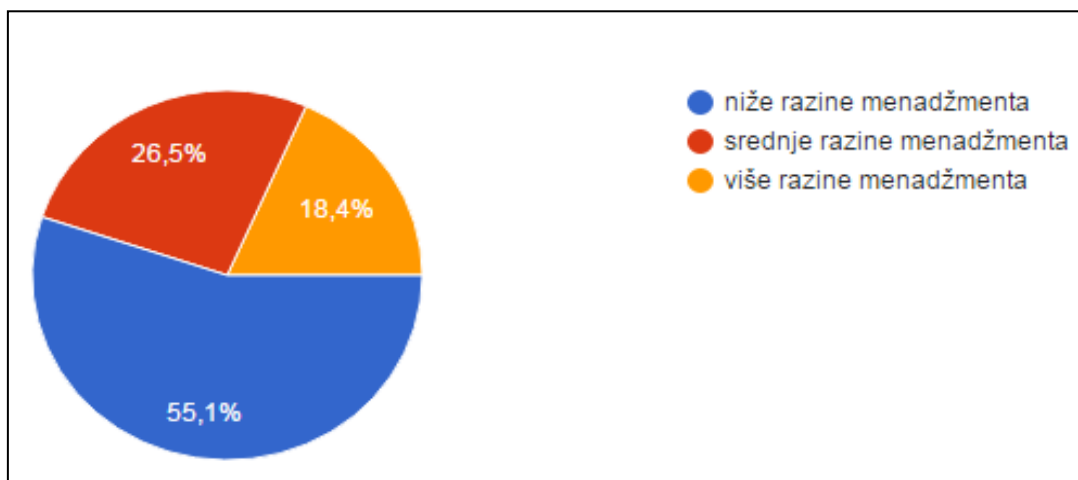
Grafikon 3 Zaposlenost prema veličini poduzeća

Najviše osoba zaposleno je u djelatnosti usluga (ukupno 20) 40% i u djelatnosti proizvodnje (ukupno 13) 26%. Nešto manje u djelatnosti trgovine (ukupno 8) 16% i javnoga sektora (ukupno 5) 10% osoba. U djelatnostima obrazovanja, zdravstva, bankarstva, financijskih institucija i informacijske tehnologije nalazi se samo po jedna osoba. Po pojedinoj djelatnosti to iznosi 2%.



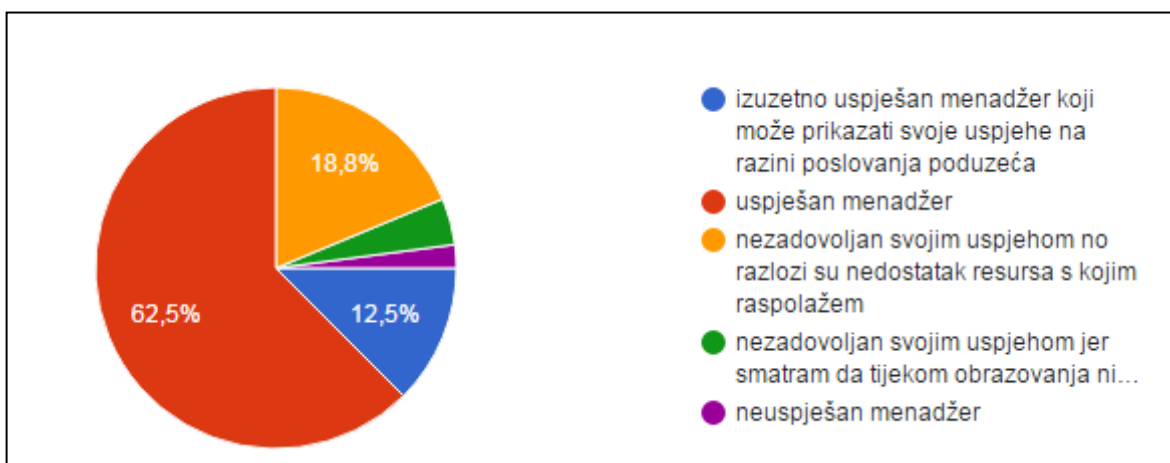
Grafikon 4 Zaposlenost prema djelatnosti

Najveći broj ispitanika (ukupno 27) 55,1% zaposleno je na nižoj razini menadžmenta. Srednju razinu menadžmenta čini (ukupno 13) 26,5% ispitanika, a viša razina menadžmenta dolazi u najmanjem broju (ukupno 9) 18,4% ispitanika.



*Grafikon 5 Zaposlenost ispitanika prema razinama u menadžmentu*

Na temelju jednoga od anketnih pitanja o vlastitoj uspješnosti, rezultati se kreću ovako: najveći broj ispitanika (ukupno 30) 62,5% smatra da su uspješni menadžeri, nakon uspješnih menadžera (ukupno 9) 18,8% ispitanika složilo se s tvrdnjom kako su nezadovoljni svojim uspjehom, no razlozi su nedostatak resursa s kojima raspolažu, izuzetno je uspješnih menadžera koji mogu prikazati svoje uspjehe na razini poslovanja poduzeća (ukupno 6) 12,5%. Samo (ukupno 2) 4,2 % ispitanika smatra kako su nezadovoljni svojim uspjehom jer tijekom obrazovanja nisu dobili potrebna znanja i vještine. Jedna osoba smatra se neuspješnim menadžerom što u postotku iznosi 2,1%.



*Grafikon 6 Stavovi menadžera o vlastitom uspjehu*

## 4.6. Istraživački instrument

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Anketa je provedena na uzorku od 50 ispitanika. Razdoblje u kojem je anketa bila otvorena započinje od 1. travnja 2017. Ciljna skupina bili su isključivo menadžeri na području Republike Hrvatske koji se nalaze na nekoj od triju hijerarhijskih razina menadžmenta. Anketni upitnik izrađen je u Google Obrascima, a anketa je ispitanicima isporučena putem elektronske pošte.

Anketni upitnik sastavljen je kroz tri dijela:

Prvi dio odnosi se na sociodemografska pitanja kao što su spol i dob. Osim toga, u prvom dijelu pojavljuju se pitanja vezana za poduzeće u kojem su menadžeri ili ispitanici zaposleni, vrsti djelatnosti na njihovom poslu, razini menadžmenta na kojoj djeluju i osobno mišljenje o tome koliko su zadovoljni i koliko sebe gledaju kao uspješne na svome radnom mjestu.

Drugi dio odnosi se konkretno na 11 različitih odabranih kompetencija od strane već spomenutoga UNESCO-ovog okvira. U drugom dijelu početna pitanja složena su kroz izjave, u kojima menadžeri moraju potvrditi svoju razinu slaganja ocjenom od 1 do 5, nakon toga na temelju ponuđenih kompetencija odrediti razinu važnosti od 1 do 11 gdje je ispitanicima ujedno omogućeno da dodaju i svoju vlastitu kompetenciju koja možda nije na popisu odabranih.

Treći dio ankete kreiran je prema različitim vrstama predmeta tijekom obrazovanja i ispitanici trebaju odrediti važnosti i područje u kojem uspješni menadžeri moraju steći najviše znanja.

Anketa je provedena tijekom travnja i svibnja do 10. lipnja 2017. te je od toga datuma bila spremna za prikupljanje i analiziranje dobivenih rezultata.

## 5. Analiza rezultata

Razina slaganja:

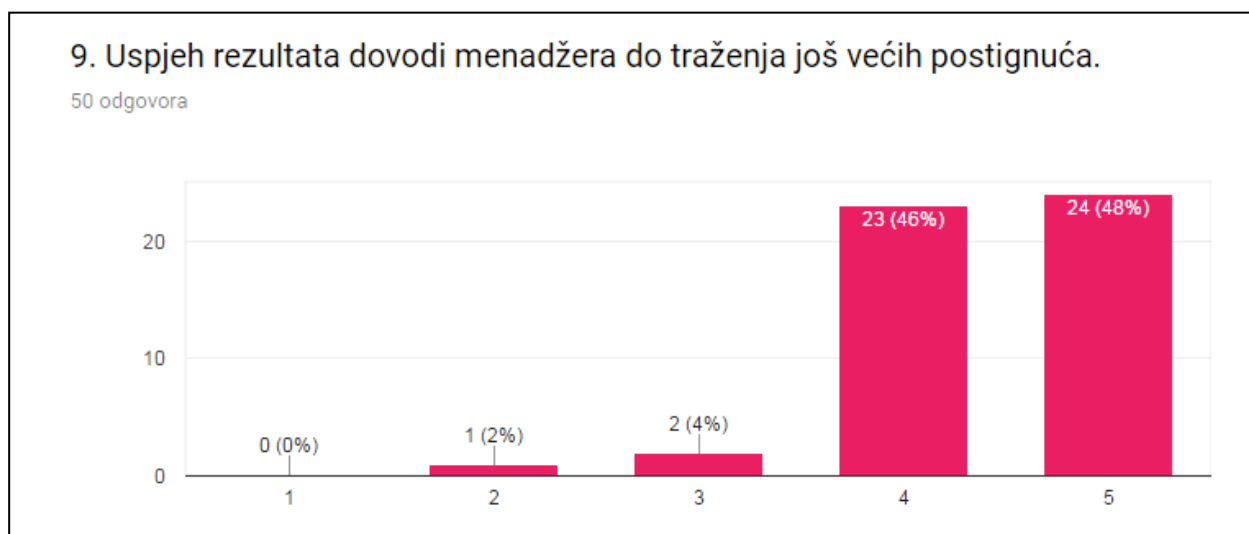
5 – u potpunosti se slažem

4 – slažem se

3 – neodlučan/na sam

2 – ne slažem se

1 – u potpunosti se ne slažem

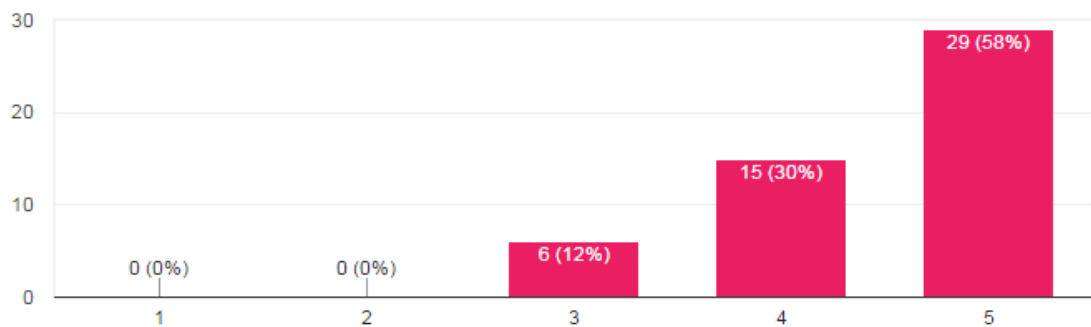


Grafikon 7 Izjava o stalnom poboljšanju

Uspjeh rezultata dovodi menadžera do traženja još većih postignuća, izjava je koja se odnosi na kompetenciju stalnoga poboljšanja. S ovom izjavom ocjenu 5 – u potpunosti se slažem označilo je (ukupno 24) 48% ispitanika, ocjenu 4 – slažem se (ukupno 23) 46% ispitanika, ocjenu 3 – neodlučan/na sam (ukupno 2) 4% ispitanika i ocjenu 2 – ne slažem se (ukupno 1) 2% ispitanika.

### 11. Menadžer bi trebao imati sva potrebna znanja odnosno biti stručan za dio poslovanja koji obavlja.

50 odgovora

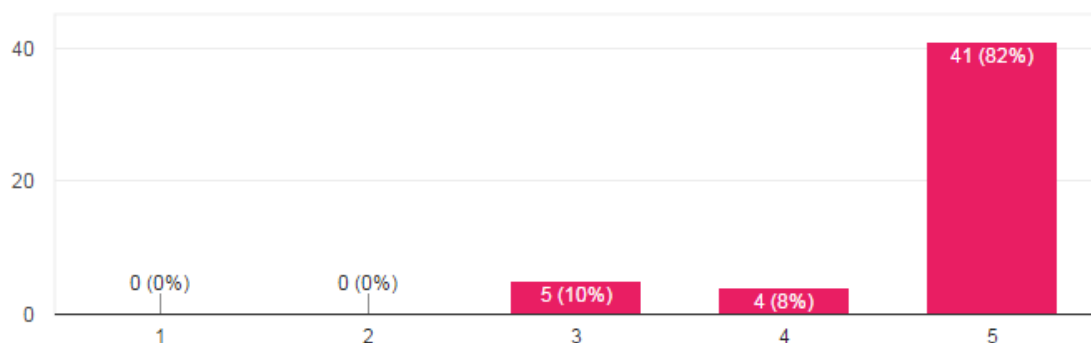


Grafikon 8 Izjava o stručnosti u donošenju odluka

Menadžer bi trebao imati sva potrebna znanja, odnosno biti stručan za dio poslovanja koji obavlja, izjava je o kompetenciji stručnosti. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem potvrdilo je (ukupno 29) 58% ispitanika, ocjenu 4 – slažem se (ukupno 15) 30% ispitanika, ocjenu 3 – neodlučan/na sam (ukupno 6) 12% ispitanika. S ocjenama 2 i 1 nije se složio nijedan ispitanik.

### 19. Menadžer mora stajati iza odluka koje donosi za poduzeće i biti spreman za njih snositi odgovornost.

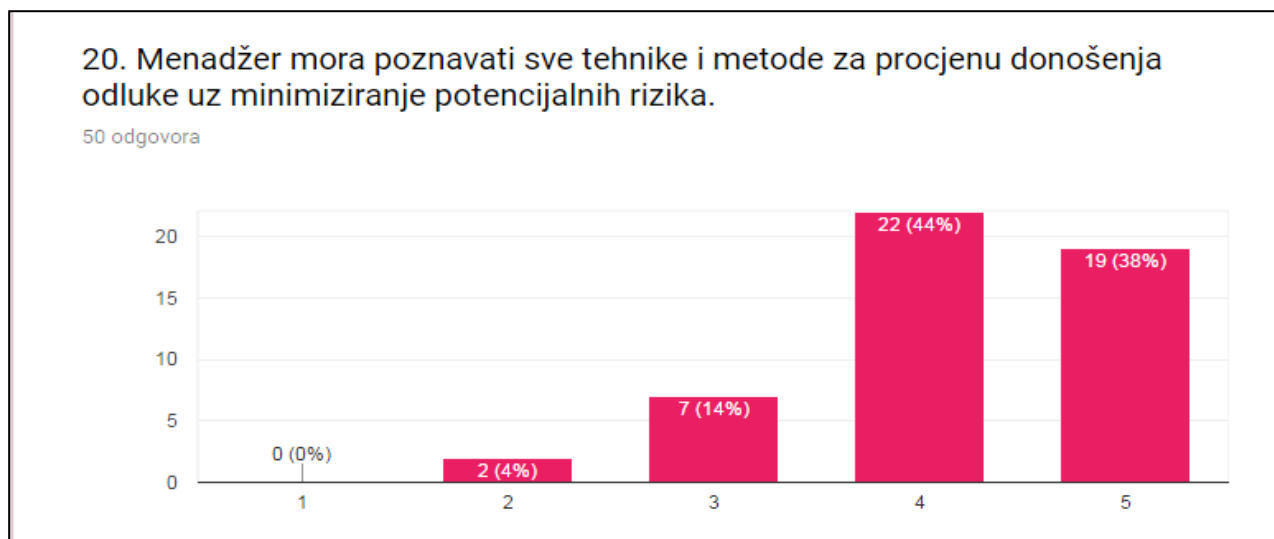
50 odgovora



Grafikon 9 Izjava o odgovornosti

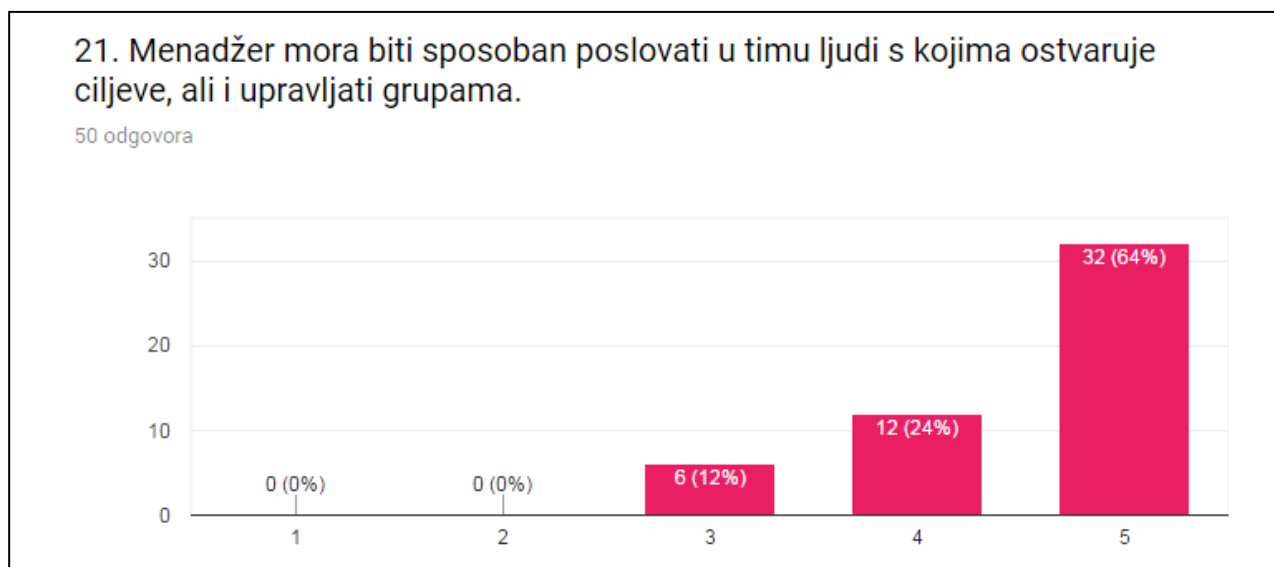
Menadžer mora stajati iza odluka koje donosi za poduzeće i biti spreman za njih snositi odgovornost, izjava je o kompetenciji odgovornosti. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem označilo je (ukupno 41) 82% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 4) 8% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 5) 10% ispitanika. S ocjenama 2 i 1 nije se složio nijedan ispitanik.





*Grafikon 10 Izjava o donošenju odluka*

Menadžer mora poznavati sve tehnike i metode za procjenu donošenja odluke uz minimiziranje potencijalnih rizika, izjava je o kompetenciji donošenja odluka. S ocjenom 5 – u potpunosti se slažem potvrdilo je (ukupno 19) 38% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 22) 44% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 7) 14% ispitanika, 2 – ne slažem se (ukupno 2) 4% ispitanika.

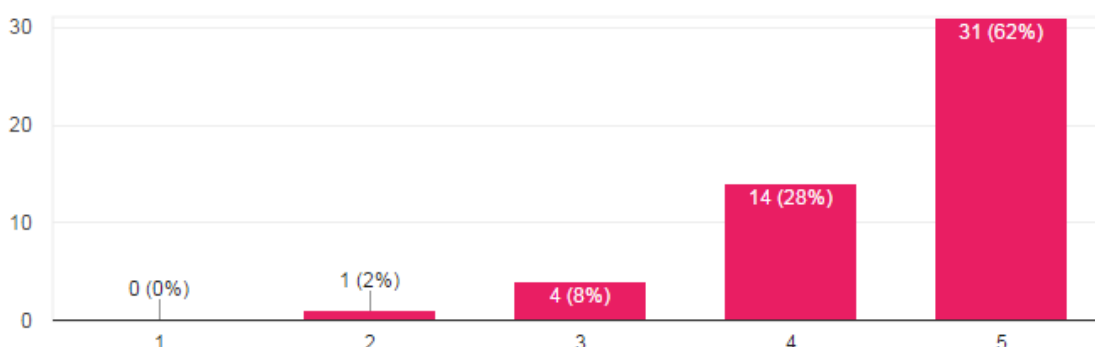


*Grafikon 11 Izjava o timskom radu*

Menadžer mora biti sposoban poslovati u timu ljudi s kojima ostvaruje ciljeve, ali i upravljati grupama, izjava je o kompetenciji timskoga rada. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem potvrdilo je (ukupno 32) 64% ispitanika, ocjenu 4 – slažem se (ukupno 12) 24% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 6) 12% ispitanika. Ocjena 2 i 1 nemaju potvrdni odgovor.

## 22. Menadžer mora izaći iz samih okvira dosadašnjih načina poslovanja i preuzeti rizik za stvaranje i realizaciju novih ideja.

50 odgovora

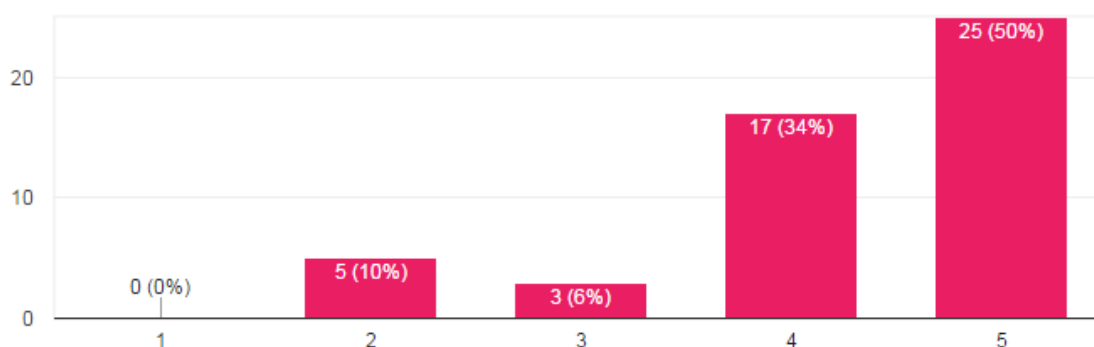


Grafikon 12 Izjava o inovativnosti

Menadžer mora izaći iz samih okvira dosadašnjih načina poslovanja i preuzeti rizik za stvaranje i realizaciju novih ideja, izjava je o kompetenciji inovativnosti. S ocjenom 5 – u potpunosti se slažem potvrdilo je (ukupno 31) 62% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 14) 28% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 4) 8% ispitanika. Samo jedna osoba stavila je ocjenu 2 – ne slažem se, što u postotku iznosi 2%.

## 23. Menadžer mora imati sposobnost planiranja i organiziranja svih dijelova aktivnosti u poduzeću ovisno o razini i poziciji menadžmenta.

50 odgovora

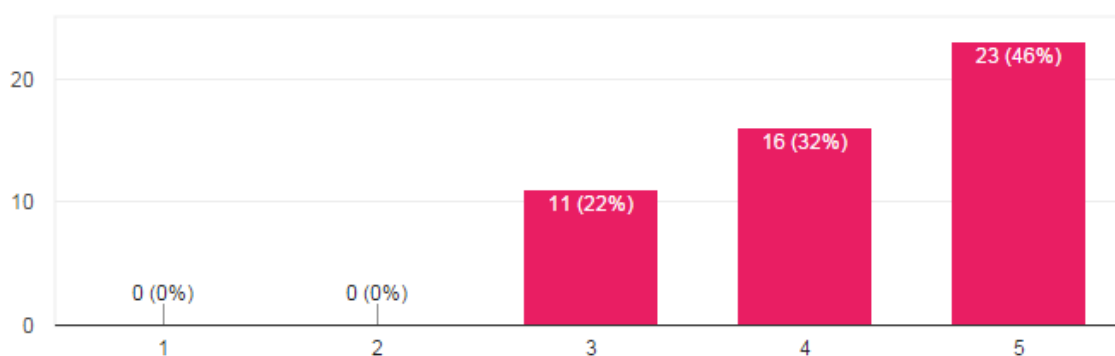


Grafikon 13 Izjava o upravljanju

Menadžer mora imati sposobnost planiranja i organiziranja svih dijelova aktivnosti u poduzeću ovisno o razini i poziciji menadžmenta, izjava je o kompetenciji upravljanja. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem označilo je (ukupno 25) 50% ispitanika, ocjenu 4 – slažem se (ukupno 17) 34% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 3) 6% ispitanika, 2 – ne slažem se (ukupno 5) 10% ispitanika.

## 24. Menadžer treba imati znanja o svim dijelovima procesa kojima upravlja.

50 odgovora

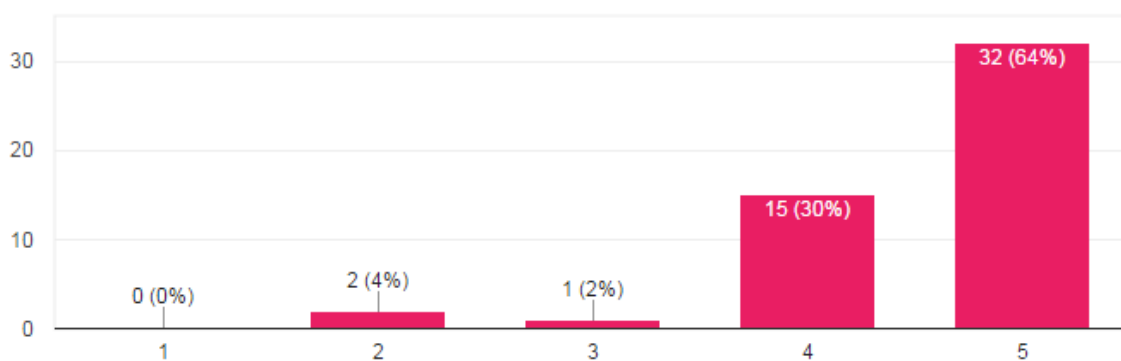


Grafikon 14 Izjava o stručnosti u području djelovanja

Menadžer treba imati znanja o svim dijelovima procesa kojima upravlja. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem potvrdilo je (ukupno 23) 46% ispitanika, ocjenu 4 – slažem se označilo je (ukupno 16) 32% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 11) 22% ispitanika. Ocjene 2 i 1 iznova nisu dobile odgovor.

## 25. Važno je da menadžer zna prenijeti vlastita znanja drugim zaposlenicima i u tome nije škrt.

50 odgovora

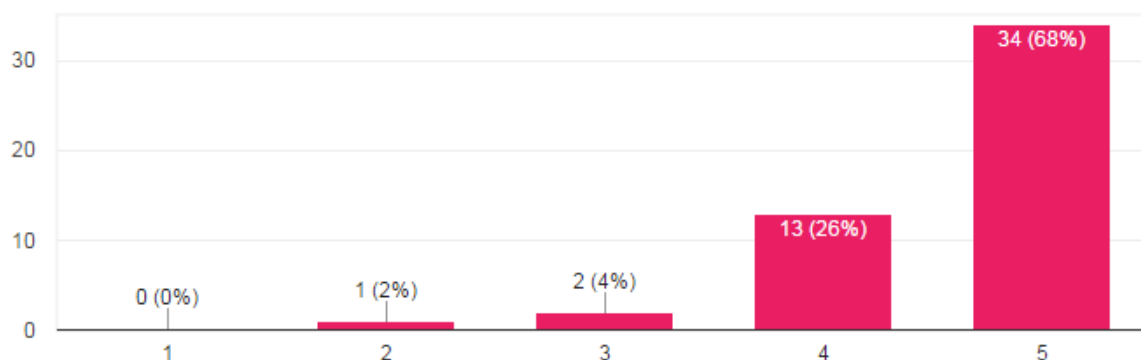


Grafikon 15 Izjava o prenošenju znanja

Važno je da menadžer zna prenijeti vlastita znanja drugim zaposlenicima i u tome nije škrt, izjava je o kompetenciji prenošenja znanja. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem odlučilo je dati (ukupno 32) 64% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 15) 30% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam samo jedan ispitanik (2%), ocjenu 2 – ne slažem se (ukupno 2) 4% ispitanika.

## 26. Menadžer mora svoje poduzeće orijentirati k stalnom poboljšanju.

50 odgovora

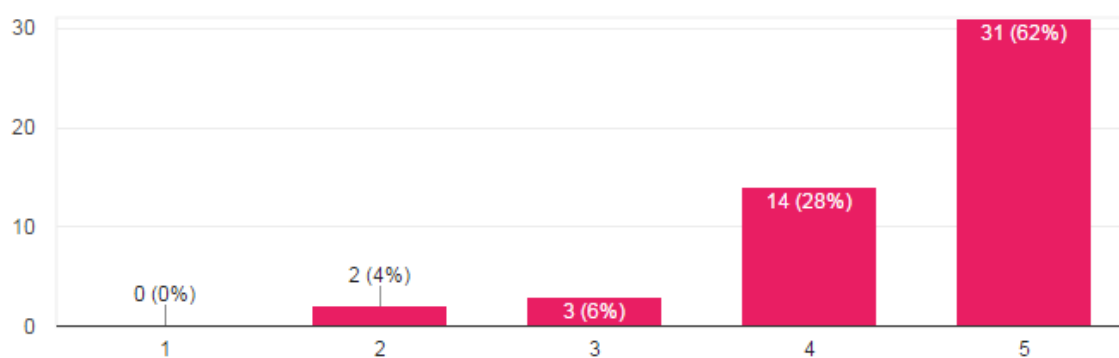


Grafikon 16 Izjava o stalnom poboljšanju

Menadžer mora svoje poduzeće orijentirati k stalnom poboljšanju, izjava je o kompetenciji stalnoga poboljšanja. S ocjenom 5 – u potpunosti se slažem, složilo se (ukupno 34) 68% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 13) 26% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 2) 4% ispitanika. Ocjena 2 – ne slažem se dobila je (ukupno 1 potvrdni odgovor) 2%.

## 27. Menadžer mora znati kada je potrebno zadržati stari način poslovanja, a kada je potrebno donijeti nove promjene za poduzeće.

50 odgovora

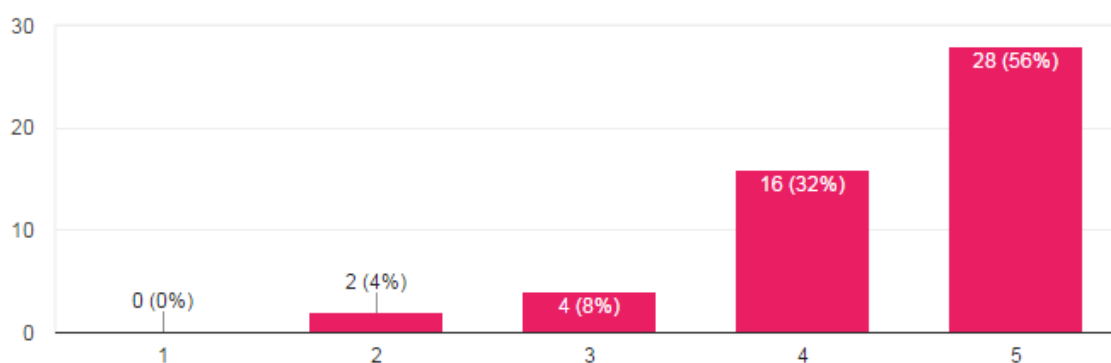


Grafikon 17 Izjava o upravljanju

Menadžer mora znati kada je potrebno zadržati stari način poslovanja, a kada je potrebno donijeti nove promjene za poduzeće, izjava je o kompetenciji upravljanja. Ocjena 5 – u potpunosti se slažem dobila je (ukupno 31) 62% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 14) 28%, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 3) 6%, ocjena 2 – ne slažem se (ukupno 2) 4% ispitanika.

**28. Menadžer mora biti dobar govornik, ali i biti sposoban pravilno razumjeti signale (informacije) koje dobiva iz okoline.**

50 odgovora

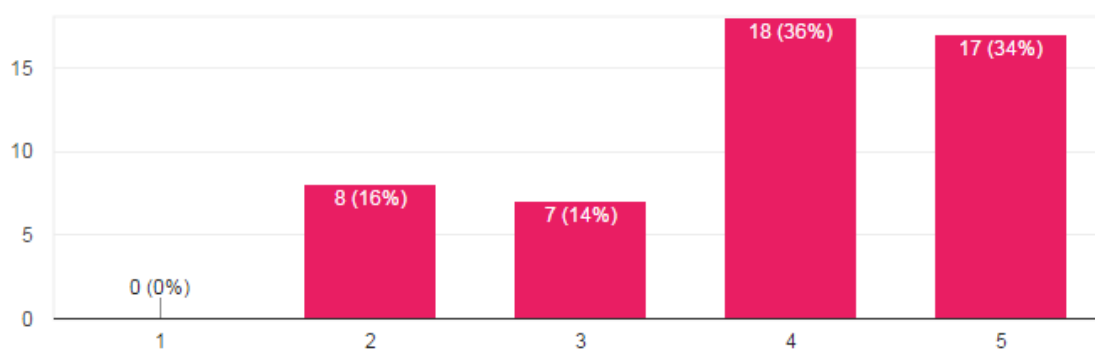


*Grafikon 18 Izjava o komunikaciji*

Menadžer mora biti dobar govornik, ali i biti sposoban pravilno razumjeti signale(informacije) koje dobiva iz okoline, izjava je o kompetenciji komunikacije. S ocjenom 5 – u potpunosti se slažem potvrdilo je (ukupno 28) 56% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 16) 32% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 4) 8% i ocjenu 2 – ne slažem se (ukupno 2) 4% ispitanika.

**30. Menadžer mora donositi odluke koje će biti najbolje za poduzeće bez obzira kako utječu na njega samoga.**

50 odgovora

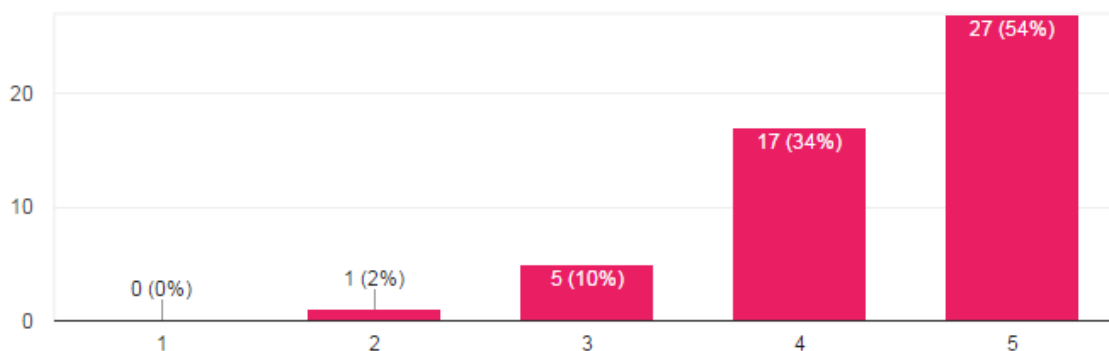


*Grafikon 19 Izjava o donošenju odluka*

Menadžer mora donositi odluke koje će biti najbolje za poduzeće bez obzira kako utječu na njega samoga,izjava je o kompetenciji donošenja odluka. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem potvrdilo je (ukupno 17) 34% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 18) 36%, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 7) 14%, 2 – ne slažem se (ukupno 8) 16% ispitanika.

### 31. Menadžer treba stvoriti dobre odnose i partnerstva s drugim poduzećima.

50 odgovora

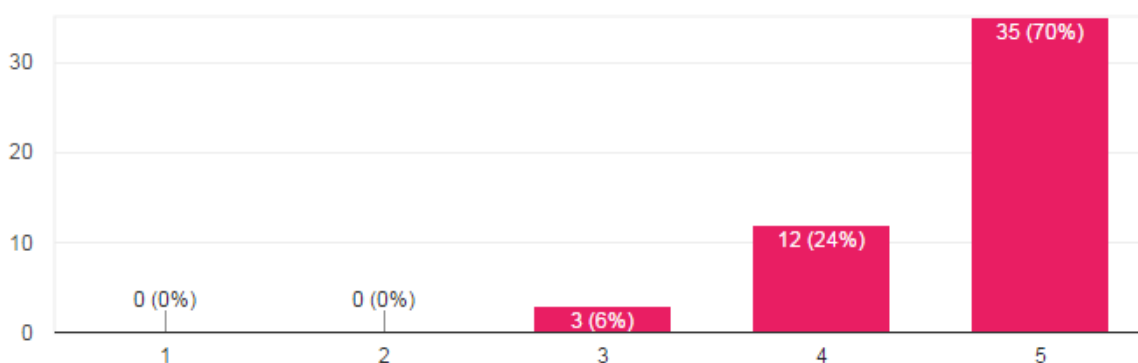


Grafikon 20 Izjava o strateškom razmišljanju

Menadžer treba stvoriti dobre odnose i partnerstva s drugim poduzećima. Više od pola ispitanika (ukupno 27) 54% stavilo je ocjenu 5 – u potpunosti se slažem. Nešto malo manji broj ispitanika (ukupno 17) 34% stavilo je ocjenu 4 – slažem se. Ocjenu 3 – neodlučan/na sam (ukupno 5) 10% ispitanika. Ocjenu 2 – ne slažem se samo jedan ispitanik (2%).

### 32. Menadžer mora biti dobar vođa što znači da svojim zaposlenicima mora biti pozitivan primjer. Menadžer mora poticati druge kako bi se oni osjećali prihvaćenima u poslovnom okruženju i bilježili svoj daljnji napredak.

50 odgovora

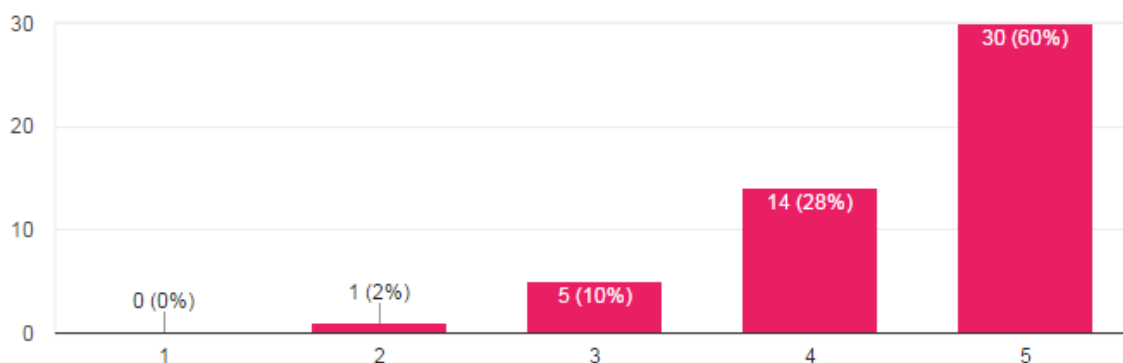


Grafikon 21 Izjava o prenošenju znanja

Ova izjava predstavlja kompetenciju prenošenja znanja. Ocjena 5 – u potpunosti se slažem dobila je veliku razinu slaganja (ukupno 35) 70% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 12) 24% i ocjena 3 – neodlučan/na sam (ukupno 3) 6% ispitanika. Ocjene 1 i 2 ostaju prazne.

### 35. Menadžer mora biti usmjeren na postizanje visokih rezultata.

50 odgovora

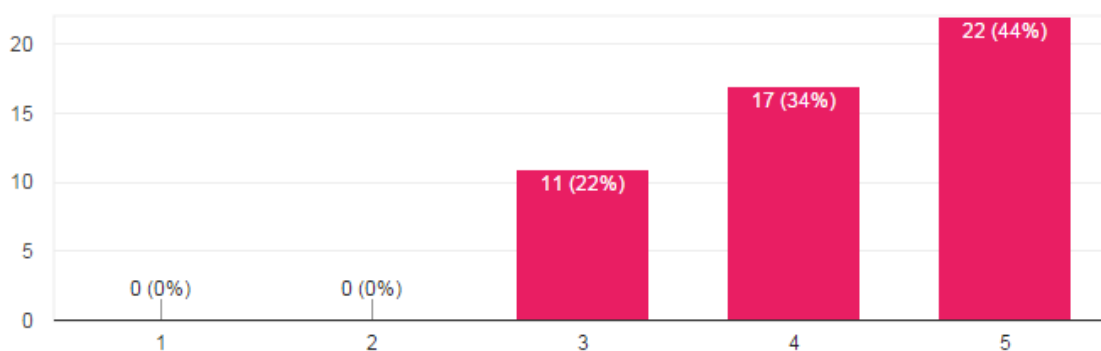


*Grafikon 22 Izjava o orijentiranosti na rezultate*

Menadžer mora biti usmjeren na postizanje visokih rezultata, izjava je koja se odnosi na kompetenciju orijentiranosti na rezultate. Ocjena 5 – u potpunosti se slažem potvrđena je od strane (ukupno 30) 60% ispitanika, 4 – slažem se (ukupno 14) 28% ispitanika, 3 – neodlučan/na sam (ukupno 5) 10% i ocjena 2 – ne slažem se samo jedan ispitanik (2%).

### 36. Menadžer mora osjetiti vlastiti poriv za napredovanjem.

50 odgovora

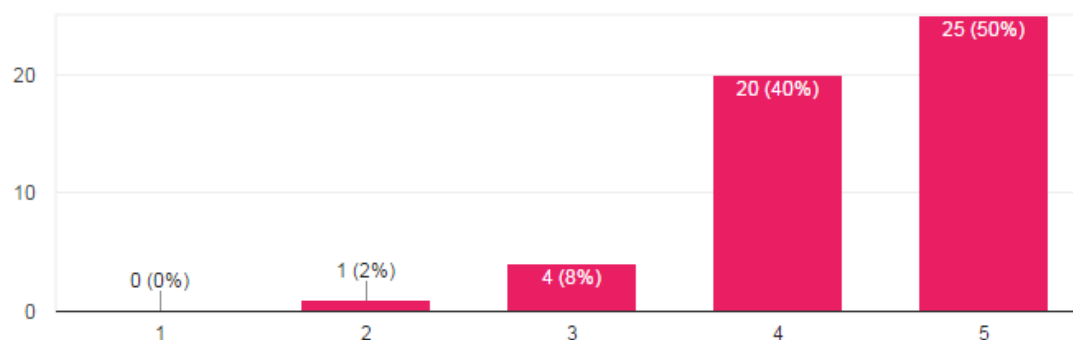


*Grafikon 23 Izjava o stalnom poboljšanju*

Menadžer mora osjetiti vlastiti poriv za napredovanjem, izjava je o kompetenciji stalnoga poboljšanja. Ocjena 5 – u potpunosti se slažem dobila je (ukupno 22) 44% potvrdna odgovora. Slaganje s ocjenom 4 – slažem se (ukupno 17) 34%, ocjenom 3 – neodlučan/na sam (ukupno 11) 22% ispitanika. Ocjene 1 i 2 ostaju prazne.

### 37. Menadžer mora biti orijentiran prema strateškom načinu razmišljanja.

50 odgovora



*Grafikon 24 Izjava o strateškom razmišljanju*

Ova izjava govori o kompetenciji strateškoga razmišljanja. S ocjenom 5 – u potpunosti se slažem, složilo se (ukupno 25) 50% ispitanika, ocjena 4 – slažem se broji (ukupno 20) 40% ispitanika, ocjena 3 – neodlučan/na sam (ukupno 4) 8% i ocjena 2 – ne slažem se broji samo jednu osobu (2%).

U gore prikazanim grafikonima ocjena 1 – u potpunosti se ne slažem, nije iščitavana iz razloga što je svih 50 ispitanika odlučilo da nijedna izjava ne treba dobiti slaganje s ocjenom 1 (0% ispitanika).

Neke od kompetencija ponavljaju se u izjavama više puta kako bismo ustanovili točnost mišljenja i razvili bolju diskusiju.



Nakon izjava anketa je sadržavala pitanje u kojem su ispitanici trebali poslagati kompetencije od 1 do 11, s time da 1 označuje najvažniju kompetenciju, a 11 najmanje važnu.

Navedene su kompetencije: odgovornost, komunikacija, timski rad, orijentiranost na rezultate, inovativnost, strateško razmišljanje, upravljanje, donošenje odluka, prenošenje znanja, stalno poboljšanje, stručnost u području djelovanja.

#### RAZINA VAŽNOSTI

#### KOMPETENCIJE

1.	Odgovornost
2.	Timski rad
3.	Komunikacija
4.	Donošenje odluka
5.	Upravljanje
6.	Strateško razmišljanje
7.	Orijentiranost na rezultate
8.	Inovativnost
9.	Prenošenje znanja
10.	Stručnost u području djelovanja
11.	Stalno poboljšanje

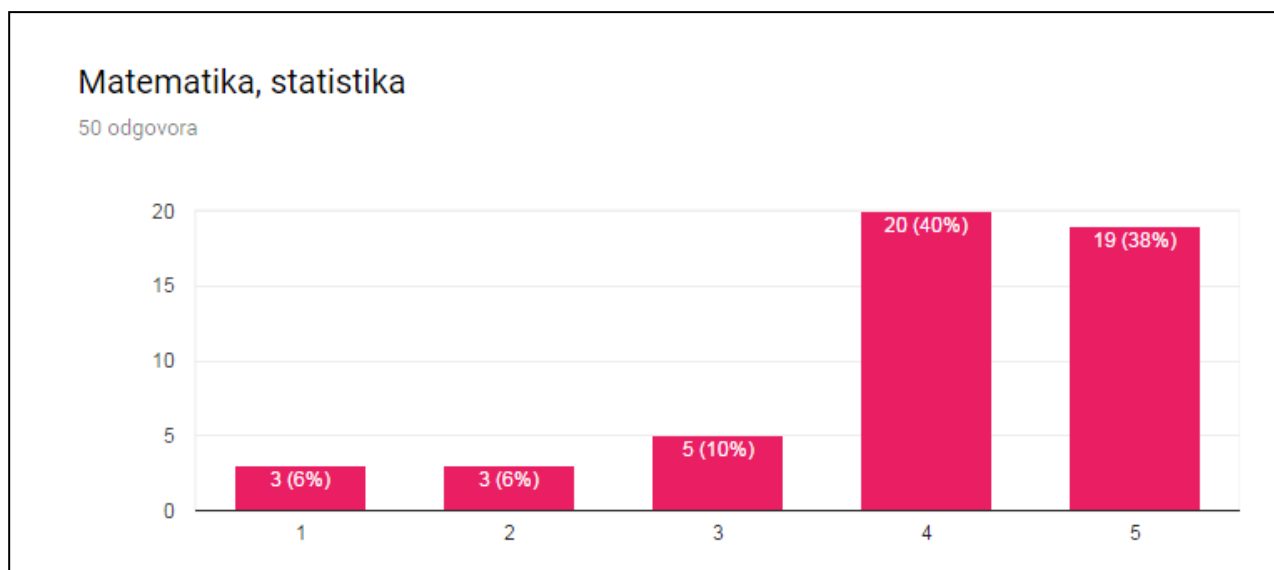
*Tabela 1 Prikaz mišljenja ispitanika o razini važnosti pojedine kompetencije*

Na pitanje koja je od kompetencija po mišljenju ispitanika izuzetno bitna za uspješnost menadžera, a nije navedena u prethodnoj tablici, odgovori su sljedeći:

1. Prognostičar
2. Etičnost
3. Stalno obrazovanje i usavršavanje
4. Motivacija
5. Snalažljivost
6. Emocionalna inteligencija
7. Discipliniranost
8. Sposobnost motiviranja zaposlenika

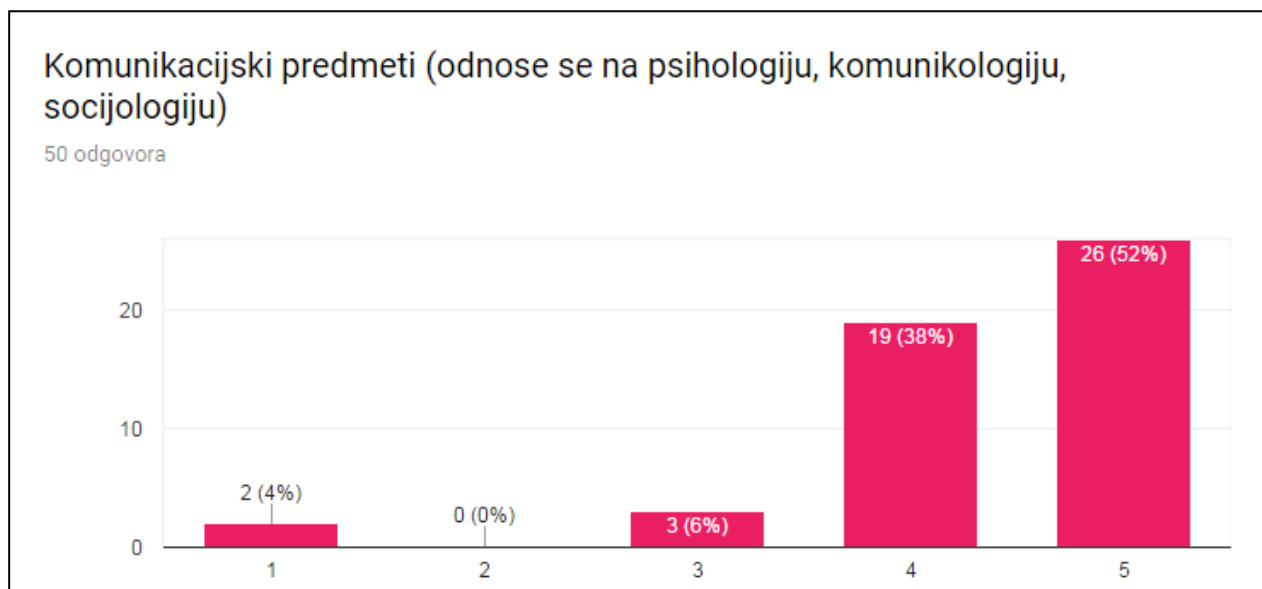
Posljednji dio ankete odnosi se na različita područja znanja gdje su ispitanici trebali odrediti važnost pojedinoga predmeta tijekom obrazovanja uzimajući u obzir ocjene od 1 do 5 pri čemu je:

- 1 – potpuno nevažno
- 2 – nevažno
- 3 – ne mogu odrediti
- 4 – važno
- 5 – izuzetno važno



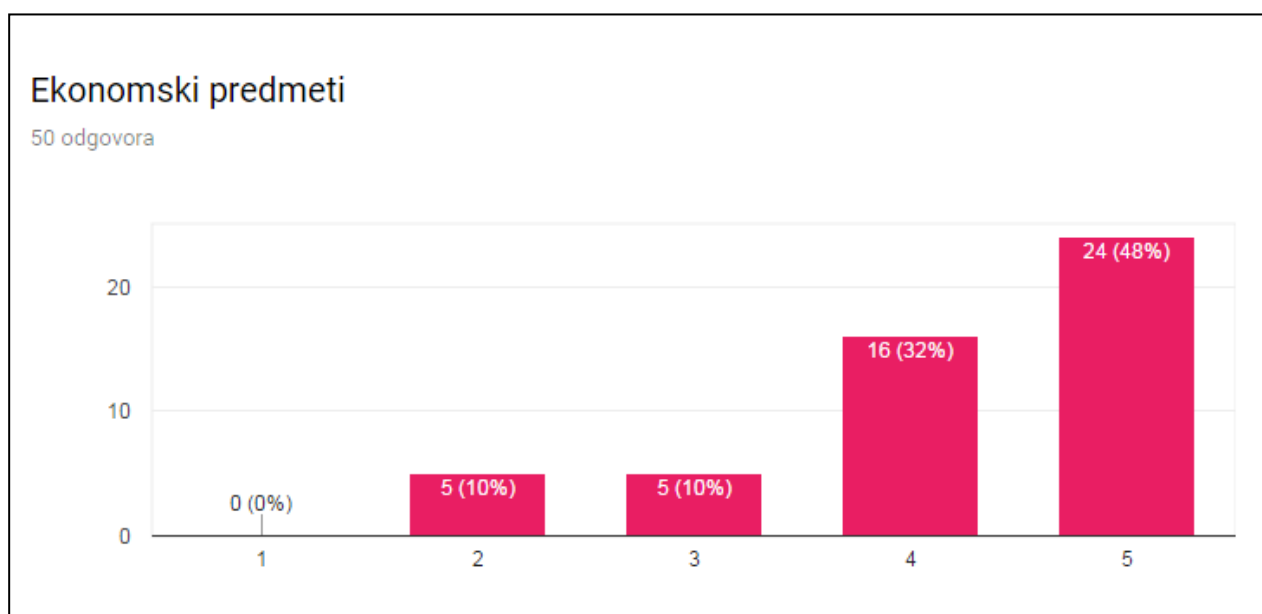
*Grafikon 25 Značaj iz područja matematike i statistike*

Ispitanici (ukupno 20) 40% smatraju kako je znanje iz područja matematike i statistike najbolje definirati ocjenom 4 – važno. Nešto manji broj složio se s ocjenom 5 – izuzetno važno, (ukupno 19) 38% ispitanika. Ocjene 3, 2 i 1 dijeli sličan broj odgovora: 3 – ne mogu odrediti potvrdilo je (ukupno 5) 10% ispitanika, a 2 – nevažno i 1 – potpuno nevažno imaju isti broj slaganja (ukupno 6) 12 %.



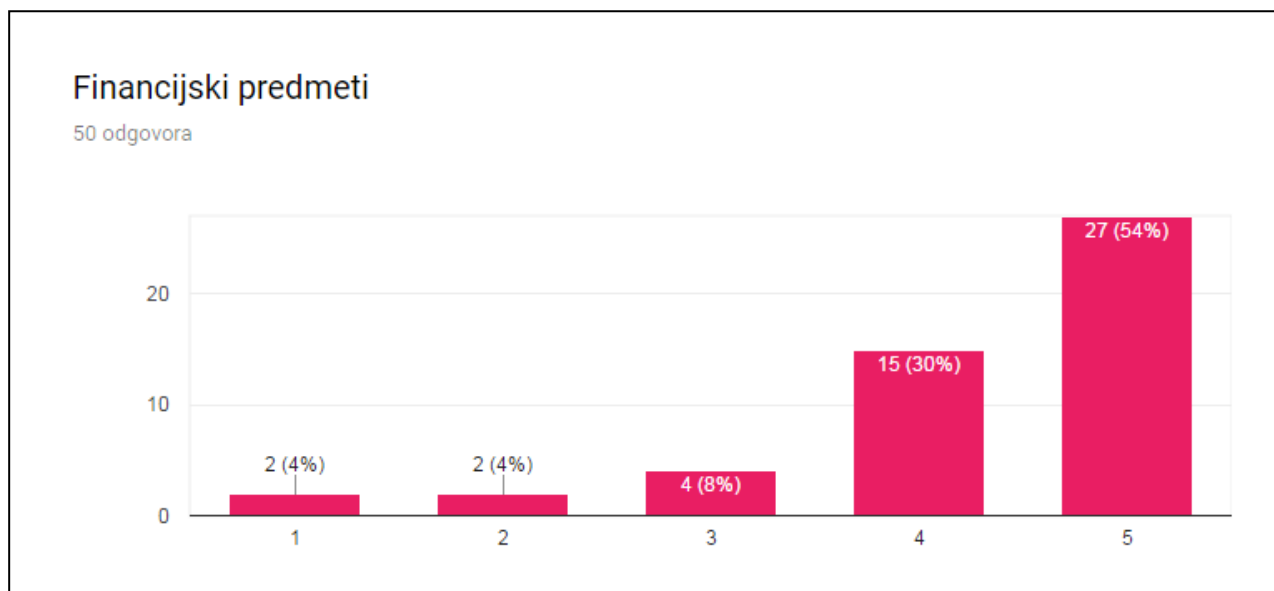
Grafikon 26 Značaj komunikacijskih predmeta

Od ukupno 50 ispitanika, više od pola (ukupno 26) 52 % smatra kako je komunikacijskim predmetima vrijedno pridodati ocjenu 5 – izuzetno važno. Ocjenu 4 – važno potvrdilo je (ukupno 19) 38% ljudi. Za 3 – ne mogu odrediti izjasnilo se (ukupno 3) 6% i za 1 – potpuno nevažno (ukupno 2) 4% ispitanika. Ocjena 2 – nevažno nije dobila potvrđan odgovor.



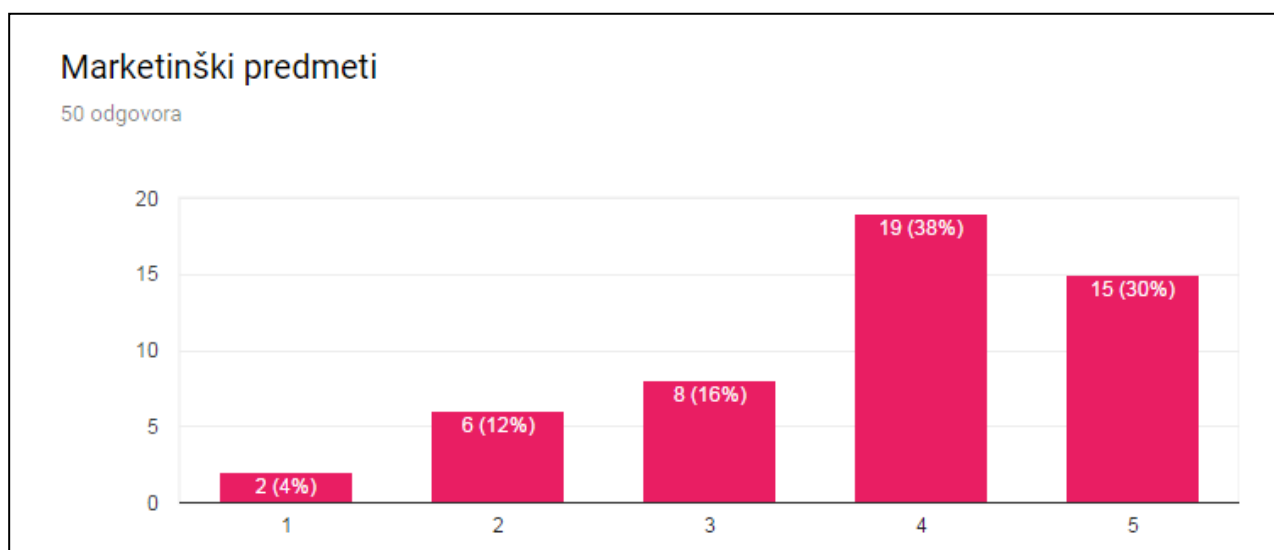
Grafikon 27 Značaj ekonomskih predmeta

Za ekonomske predmete (ukupno 24) 48% izjasnilo se pridajući 5 – izuzetno važno. Ocjenu 4 – važno za ekonomsko područje odlučilo je dati (ukupno 16) 32% ispitanika. 3 – ne mogu odrediti i 2 – nevažno imaju jednak broj slaganja (ukupno 10) 20% ljudi. Ne postoji osoba koja smatra da su ekonomski predmeti 1 – potpuno nevažni.



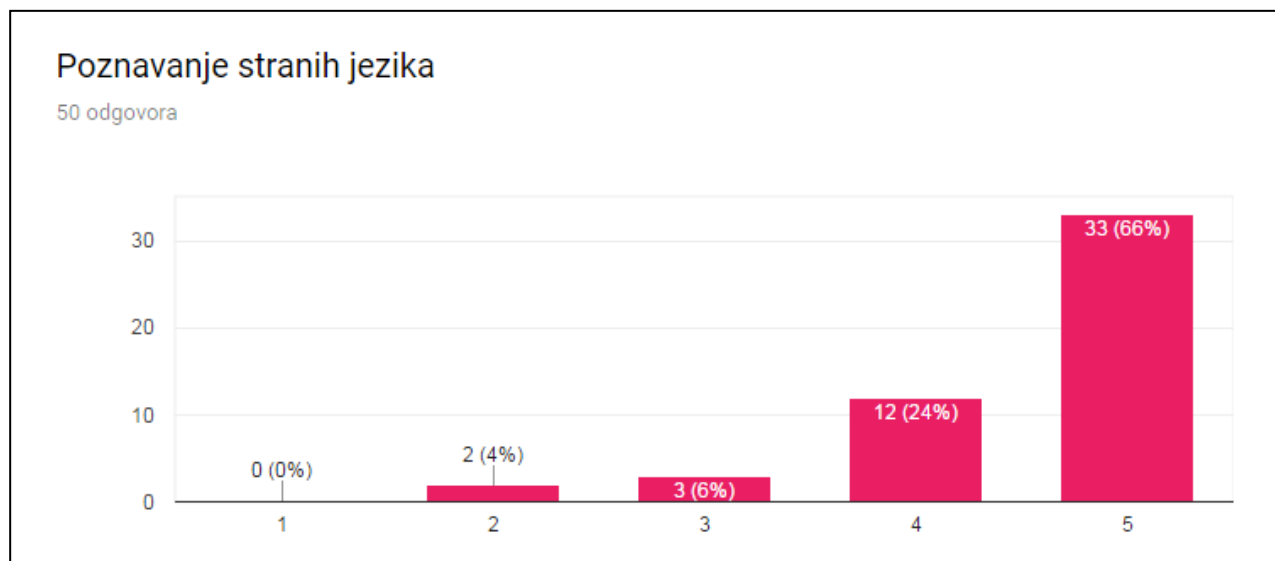
*Grafikon 28 Značaj financijskih predmeta*

Ocjenu 5 – izuzetno važno za financijske predmete dalo je (ukupno 27) 54% osoba, 4 – važno (ukupno 15) 30% i 3 – ne mogu odrediti (ukupno 4) 8% ispitanika. Jednaki broj ispitanika dao je ocjenu 2 – nevažno (ukupno 2) 4% i 1 – potpuno nevažno (ukupno 2) 4%.



*Grafikon 29 Značaj marketinških predmeta*

Najviše osoba složilo se s ocjenom 4 – važno (ukupno 19) 38% njih. 5 – izuzetno važno za marketinške predmete povrdilo je (ukupno 15) 30% ispitanika. Ocjena 3 – ne mogu odrediti dobila je (ukupno 8) 16% ispitanika. 2 – nevažno broji (ukupno 6) 12% i 1 – potpuno nevažno samo (ukupno 2) 4%.



*Grafikon 30 Značaj poznavanja stranih jezika*

Većina ispitanika, kada je riječ o potrebnim znanjima iz područja stranih jezika, odlučila se za ocjenu 5 – iznimno važno (ukupno 33) 66%. Znatno manji broj dao je ocjenu 4 – važno (ukupno 12) 24%. 3 – ne mogu odrediti (ukupno 3) 6% ispitanika i 2 – nevažno samo (ukupno 2) 4% osoba. Ne postoji ispitanik koji smatra da je poznavanje stranih jezika potrebno rangirati sa 1 – potpuno nevažno.

## 5.1. Diskusija

Diskusija i interpretacija rezultata istraživanja potrebni su kako bi točno i jasno odredili i pojasnili određene činjenice ove ankete. Zadatak koji se treba odraditi u diskusiji objašnjavanje je dobivenih i opisanih rezultata u prethodnom poglavlju. U nastavku teksta povezat će se rezultati i pokušati pronaći unutrašnja veza među njima.

Kod prvoga dijela ankete i sociodemografskih pitanja vidi se prevladavajući broj ženskoga spola koji je ispunio anketu. Starosna dob ispitanika najveća je u godinama između 41 i 55, to nam može biti pokazatelj kako je za određeni uspjeh i poziciju potrebno puno truda, stjecanja znanja i uloženoga vremena. Svakako je potrebno spomenuti hijerarhijske razine menadžmenta gdje niža razina u menadžmentu ima najveći broj ljudi. Vrhovnih menadžera koji su na poziciji više razine nedostaje, u povezanosti s tim može se stvoriti razmišljanje postoji li određeni razlog takvoga stanja menadžera u Republici Hrvatskoj. Djelatnosti u kojima ispitanici djelujunajviše su povezane s proizvodnjom i uslugama, a vrlo mali broj njih djeluje u području obrazovanja, zdravstva, informacijske tehnologije itd. To veliko odstupanje u različitim područjima djelovanja između menadžera predstavlja priliku da nove ličnosti koje se kreću u smjeru menadžmenta pokušaju sebe pronaći u tim manje zastupljenim djelatnostima, ali ne i manje razvijenim. Istraživanje je također pokazalo kako menadžeri sebe smatraju uspješnima za posao koji obavljaju.

Prije analize rezultata jasno smo odredili i hipoteze istraživanja. Hipoteze su smišljene i kreirane da prate koncept istraživanja i pitanja. Od ukupno 3 hipoteze, hipoteza 1 i hipoteza 2 povezane su s drugim dijelom ankete, dok je hipoteza 3 povezana s trećim dijelom ankete.

**Hipoteza 1 – Posjedovanje većeg dijela navedenih kompetencija koje su predmet istraživanja temelj su razlikovanja uspješnoga od neuspješnoga menadžera.**

Navedena hipoteza svoje prihvaćanje ili odbacivanje temelji na pitanjima koja su se odnosila na 18 različitih izjava. Svaka od izjava potvrđena je ocjenom 4 ili 5 što znači da se menadžeri slažu s onim što pojedina izjava govori, a to je da objašnjava svaku od potrebnih kompetencija. Ocjenu 1 nije dobila nijedna izjava, to nam dokazuje svjesnost menadžera o tome kakvi menadžeri zapravo trebaju biti u odnosu njih samih i drugih. Neke od kompetencija u izjavama su se ponovile nekoliko puta (npr. strateško razmišljanje, stalno poboljšanje, donošenje odluka). Takav način ponavljanja pitanja samo u obliku drugačije rečenice bio je potreban da se provjeri vladaju li menadžeri povezivanjem različitoga načina objašnjenja koji dovodi do iste kompetencije te su menadžeri taj zadatak uspješno odradili. Na temelju rezultata reći ćemo kako je prva hipoteza potvrđena i nema odstupanja kojebi dovelo do potrebe odbacivanja hipoteze.

### **Hipoteza 2 – Upravljanje se smatra najvažnijom kompetencijom menadžera.**

Hipoteza 2 i 3 svoje prihvaćanje ili odbacivanje temelji na pitanju koje se odnosilo na slaganje 11 navedenih kompetencija od najvažnije prema najmanje bitnoj. Ovu hipotezu menadžeri nisu potvrdili i ona se može odbaciti. Menadžeri su na prvo mjesto najvažnije kompetencije stavili odgovornost.

### **Hipoteza 3 – Prenošenje znanja smatra se najmanje bitnom kompetencijom menadžera.**

Hipotezu 3 također odbacujemo jer su ispitanici kao najmanje bitnu kompetenciju stavili stalno poboljšanje. Organizacija treba težiti stalnom poboljšanju u suprotnom njezin razvoj na tržištu može pauzirati.

**Hipoteza 4 – Pojedina područja stjecanja znanja menadžeri percipiraju jednako važnima.** Navedena hipoteza svoje prihvaćanje ili odbacivanje temelji na pitanju koje se odnosilo na potrebna znanja iz pojedinih predmeta koji se grade obrazovanjem. U rezultatima se ne pronalaze velika odstupanja da je jedan predmet važniji od drugoga. Mali je postotak onih koji su neko područje ocijenili lošijom ocjenom. Ispitanici su svim navedenim predmetima pridali važnost ocjenama 4 i 5. Možemo reći da se hipoteza onda potvrđuje.

U diskusiji ostaje još jedno pitanje koje treba ukratko prokomentirati. Ono se odnosi na dio gdje su menadžeri trebali sami dopisati kompetencije, a koje nisu definirane u anketi. Odgovori koji su dopisani nisu došli u velikom broju pa možemo reći da menadžeri možda nemaju nešto što se razlikuje od 11 definiranih kompetencija. To znači da je UNESCO-ov okvir kompetencija obuhvatio sve one najvažnije. Motivacija i emocionalna inteligencija spomenute su kao dodatne kompetencije, međutim ova dva pojma svrstamo u karakteristike, a koje se konkretno odnose na obilježja osobnosti pojedinca. Pregledom svih postavljenih pitanja u anketi, zadataka i hipoteza diskusija završava i na temelju cjelokupne ankete dolazi do oblikovanja zaključka.

## 6. Zaključak

Budućnost i razvoj organizacije ovisi o sposobnosti upravljanja sobom i drugima iz poslovnoga okruženja. Učinkovitost i napredak organizacije ovisit će o kompetencijama njezinih menadžera u kojima on treba svojim znanjima i vještinama postići akcije koje će za rezultat donijeti veću vrijednost. Bez obzira na poziciju na kojoj se nalazi svaki bi menadžer trebao biti svjestan svojih kvaliteta i prednosti u usporedbi s drugima. Sve svoje kompetencije koje ima on treba iskoristiti za organizaciju, suradnju, ostvarivanje međusobnih odnosa i sigurnost egzistencije. Svaka pojedina kompetencija ima u sebi posebnu moć, a tu moć vidimo kada ju menadžer primijeni. Znati upravljati veliki je izazov za menadžera i ogromna kompetencija koja uz sebe veže puno više od samo jedne riječi. Osjećaj za odgovornost donijet će brojne kvalitetne i dobre odluke. Komunikativnost i poznavanje kako voditi razgovor s ljudima pomoći će u timskom radu. Zbog orijentiranosti na rezultate koji će se trudom pokazati pozitivnima doći će do stalnoga poboljšanja. Inovativnošću se otvaraju novi putevi i snaga za organizaciju, a prijetnja za konkurenciju. Strateškim razmišljanjem organizacija dobiva čvrstu strategiju kojom se vodi, sve dok ne bude bilo potrebe za promjenama. Prenošnje znanja na ostale zaposlenike donijet će menadžeru da mu njegov kadar vjeruje i ono najvažnije, ima poštovanja prema njemu, dok će stručnost u području djelovanja kad-tad pokazati da menadžer mora raspolagati širokim spektrom znanja i iskustva.

Anketa o stavovima menadžera prema potrebnim kompetencijama za poslovanje uspješno je provedena dajući odgovore i rezultate na zadano problemsko pitanje, cilj istraživanja, zadatke i hipoteze. Kod sociodemografskih pitanja dolazimo do zaključka da niža razina menadžmenta uvelike vodi s obzirom na višu hijerarhijsku razinu. Na temelju toga možemo kreirati novo problemsko pitanje i problem istraživanja koji bi se također trebao putem istraživanja riješiti, a to je: Zašto viša razina menadžmenta nema veći broj onih koji upravljaju s njom i koji su načini da menadžeri ispune tu razinu? Još jedan važan zaključak proizlazi iz prvoga dijela ankete, a govori o tome kako bi osobe koje sebe formiraju za svijet menadžera trebale pokušati ulaziti u djelatnosti koje su najmanje zastupljene po broju menadžera u anketi, kao što su obrazovanje, zdravstvo, informacijska tehnologija itd. Najveći naglasak potrebno je staviti na informacijsku tehnologiju koja je danas najviše zastupljena i za koju dolazi još bolja budućnost. Kroz hipoteze možemo reći da su u većini komponentni potvrđene, ali postoje i određena odstupanja. Ta odstupanja koja su se dobila rezultatima ankete trebaju biti poticaj da se priča o kompetencijama i dalje nastavlja, pokušava objasniti i proširiti. Problemsko pitanje u ovom istraživačkom dijelu rada dobilo je svoj odgovor, a cilj je istraživanja potvrđen. Menadžeri trebaju posjedovati barem



neke od kompetencija da bi mogli voditi i upravljati organizacijom. Ne postoji savršena osoba koja će moći biti kompetentna u svim područjima, ali postoje oni koji će ulagati u to da vremenom i trudom steknu jednu po jednu od kompetencija. Svaka od njih vrlo je bitna, samo ovisi od pojedinca što on odabire i smatra svojim prioritetom.

Možemo zaključiti kako je svih jedanaest kompetencija međusobno povezano u jednom velikom beskonačnom krugu gdje jedna veže drugu. Menadžeri se nikad ne smiju bojati stjecati nove kompetencije koje će možda tek biti otkrivene. Najbolji je onaj menadžer koji poznaje sebe, sve ono što može pružiti i omogućiti organizaciji. Priča o kompetencijama menadžera ovdje u ovom radu završava. Cilj je istraživanja potvrđen, menadžeri su izrazili svoja mišljenja i kompetencije su dobile na svom značenju te su isto tako rangirane. Ovaj zaključak završila bih citatom koji će na najljepši mogući način zaokružiti ovu priču u cjelinu.

***„Kako napredujemo u životu, tako saznajemo i granice naših mogućnosti.“***

***Henry Ford***

U Koprivnici, \_\_\_\_\_  
Potpis studenta: \_\_\_\_\_



**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, članaka, 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, VLATKA KORDOŠ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KOMPETENCIJSKI MENADŽER (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Vlatka Kordoš

(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, VLATKA KORDOŠ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KOMPETENCIJSKI MENADŽER (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Vlatka Kordoš

(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

### Knjige:

1. Armstrong, Michael. 2003. *Kompletna menadžerska znanja: Knjiga prva, Upravljanje ljudima i sobom*. M.E.P. Consult. Zagreb.
2. Armstrong, Michael. 2003. *Kompletna menadžerska znanja: Knjiga druga, Upravljanje poslovanjem i aktivnostima*. M.E.P. Consult. Zagreb.
3. Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere i dr. 2008. *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga. Zagreb.
4. Bedeković, Vesna. 2010. *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici. Virovitica.
5. Buble, Marin. 2006. *Osnove menadžmenta*. Sinergija. Zagreb.
6. Buble, Marin. 2010. *Menadžerske vještine*. Sinergija. Zagreb.
7. Buble, Marin; Klepić, Zdenko. 2007. *Menadžment malih poduzeća: osnove poduzetništva*. Ekonomski fakultet. Mostar
8. Buntak, Krešimir; Droždek, Ivana i dr. 2015. *Poslovno upravljanje, Zbirka zadataka, Praktikum*. Sveučilište Sjever. Varaždin.
9. Certo, Samuel C.; Certo, S.Trevis. 2008. *Moderni menadžment 10. izdanje*. MATE d.o.o. Zagreb
10. Jaško, Ondrej; Čudanov, Mladen i dr. 2013. *Projektovanje organizacije*. Fon. Beograd.
11. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Massmedia. Zagreb.
12. Thompson, A.A.; Strickland, A.J. i dr. 2008. *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, Četrnaesto cjelovito izdanje*. MATE d.o.o. Zagreb
13. Tudor, Goran; Rijavec, Majda i dr. 2008. *Menadžerska učinkovitost 360: Menadžer sam sebi*. M.E.P. d.o.o. Zagreb.

### Članci:

14. Baković, T., i Ledić-Purić, D. 2011. Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, 5(2), 27-42.
15. Drljača, M. 2003. Informacijska osnovica za kontinuirano poboljšanje kvalitete poslovnog procesa. *Elektrika, Broj*, 26.

16. Galić, M. 2010. Učee organizacije. *MEDIANALI – znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva*, 4(7), 179-194.
17. Garača, N., i Kadlec, Ž. 2011. Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125.
18. Huić, A., Ricijaš, N. i Branica, V. 2010. Kako definirati i mjeriti kompetencije studenata – validacija skale percipirane kompetentnosti za psihosocijalni rad. *Ljetopis socijalnog rada*, 17(2), 195-221.
19. Jambreč, I., i Penić, I. I. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206
20. Kurtić, A. 2009. DRUŠTVENA ODGOVORNOST – NOVI SVJETSKI POKRET I POSLOVNI IMPERATIV SAVREMENOG MENADŽMENTA. *Tranzicija*, 11(23-24), 90-100.
21. Pavkov, M., i Živčić, M. 2013. Značenje pojmova i uloga kompetencija i vještina u obrazovanju odraslih u kontekstu stjecanja stručnosti i razvoja osobnosti. *Andragoške studije*, (2), 61-78.
22. Tadić, I. 2014. DEFINIRANJE „SNOPOVA“ FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA I NJIHOVE POVEZANOSTI S FINANCIJSKIM PERFORMANSAMA PODUZEĆA. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 145-170.

#### **Zbornik:**

23. Buntak, Krešimir. 2012. Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom. *Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost*, 399-415.

#### **Kvalifikacijski radovi:**

24. Čelić, Suzana. 2015. *Socijalne vještine – temelj uspješnosti menadžera*. Završni rad. Odjel menadžment, Veleučilišta u Šibeniku. Šibenik.
25. Ljubos, Mirko; Prskalo, Nikolina. 2013. *Inovativnost i konkurentnost*. Seminarski rad. Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Mostaru. Mostar.
26. Štimac, Višnja. 2006. *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*. Završni rad. Filozofski fakultet, Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.

27. Vidović, Maja. 2008. *Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.

#### **Internetski izvori:**

28. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSFMUIoAxuwJ:newunkampus.unssc.org/pluginfile.php/105615/mod\\_folder/content/0/Agency%2520Leadership%2520Frameworks/UNESCO/3701\\_15\\_Compentency%2520Framework\\_E\\_FINAL\\_15.04.2016.pdf%3Fforcedownload%3D1+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSFMUIoAxuwJ:newunkampus.unssc.org/pluginfile.php/105615/mod_folder/content/0/Agency%2520Leadership%2520Frameworks/UNESCO/3701_15_Compentency%2520Framework_E_FINAL_15.04.2016.pdf%3Fforcedownload%3D1+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr) (pristupljeno: 27. svibnja 2017.)
29. <http://www.zivotna-skola.eu/vrline/odgovornost.html> (pristupljeno: 28. svibnja 2017. 19:45)
30. Društveno odgovorno poslovanje. <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (pristupljeno: 28. svibnja 2017. 20:03)
31. <http://www.manager.hr/naslovnica/item/menadzer-u-afirmaciji-drustveno-odgovornog-poslovanja> (pristupljeno: 31. svibnja 2017. 20:25)
32. <http://prime.ba/kako-i-od-koga-uciti-komunikacijske-vjestine/> (pristupljeno: 31. svibnja 2017. 20:30)
33. [https://www.eistra.info/sadrzaj/seminar--vjestine-prodajne-prezentacije/16475\\_17](https://www.eistra.info/sadrzaj/seminar--vjestine-prodajne-prezentacije/16475_17) (pristupljeno: 31. svibnja 2017. 20:45)
34. <http://www.adishecimovic.com/usluge/vjestine-pregovaranja/> (pristupljeno: 31. svibnja 2017. 20:55)
35. <http://www.holcim.hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/strategija-drustveno-odgovornog-poslovanja.html> (pristupljeno: 31. svibnja 2017. 21:10)
36. <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/timski-rad> (pristupljeno: 21. lipnja 2017. 18:14)
37. <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/jesu-li-vazniji-rezultati-ili-odnos-prema-zaposlenicima-236720> (pristupljeno: 21. lipnja 2017. 18:50)
38. <http://mia-jami.blogspot.hr/2011/04/inovacije-kao-konkurentska-prednost.html> (pristupljeno: 21. lipnja 2017. 21:51)
39. <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzeri-i-upravljanje/> (pristupljeno: 22. lipnja 2017. 14:34)

40. <http://studenti.rs/skripte/ekonomija/kvantitativni-modeli-u-funkciji-odlucivanja/>  
(pristupljeno: 22. lipnja 2017. 22:57)
41. [http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje\\_odluka.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp) (pristupljeno: 22. lipnja 2017. 22:59)
42. Upravljanje znanjem. [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf) (pristupljeno: 22. lipnja 2017. 23:05)
43. <http://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/73790/Sto-cini-dobrog-menadzera/42/>  
(pristupljeno: 23. lipnja 2017. 15:30)
44. <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=87> (pristupljeno: 23. lipnja 2017. 16:35)

## Popis slika

Slika 1 Glavni dijelovi kompetencija menadžera .....	4
Slika 2 Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama.	6
Slika 3 Dvije grupe posjedovanja kompetencija .....	7
Slika 4 Osnovne komunikacijske vještine menadžera.....	11
Slika 5 Pokazatelji uspješnoga menadžmenta .....	16

## Popis tablica

Tabela 1 Prikaz mišljenja ispitanika o razini važnosti pojedine kompetencije .....	39
--	----

## Popis grafikona

Grafikon 1 Prikaz spola ispitanika.....	25
Grafikon 2 Starosna dob ispitanika .....	25
Grafikon 3 Zaposlenost prema veličini poduzeća .....	26
Grafikon 4 Zaposlenost prema djelatnosti .....	26
Grafikon 5 Zaposlenost ispitanika prema razinama u menadžmentu .....	27
Grafikon 6 Stavovi menadžera o vlastitom uspjehu .....	27
Grafikon 7 Izjava o stalnom poboljšanju.....	29
Grafikon 8 Izjava o stručnosti u donošenju odluka .....	30
Grafikon 9 Izjava o odgovornosti .....	30
Grafikon 10 Izjava o donošenju odluka.....	31
Grafikon 11 Izjava o timskom radu.....	31
Grafikon 12 Izjava o inovativnosti .....	32
Grafikon 13 Izjava o upravljanju.....	32
Grafikon 14 Izjava o stručnosti u području djelovanja.....	33
Grafikon 15 Izjava o prenošenju znanja .....	33
Grafikon 16 Izjava o stalnom poboljšanju.....	34
Grafikon 17 Izjava o upravljanju.....	34
Grafikon 18 Izjava o komunikaciji .....	35
Grafikon 19 Izjava o donošenju odluka.....	35
Grafikon 20 Izjava o strateškom razmišljanju .....	36

Grafikon 21 Izjava o prenošenju znanja .....	36
Grafikon 22 Izjava o orijentiranosti na rezultate .....	37
Grafikon 23 Izjava o stalnom poboljšanju.....	37
Grafikon 24 Izjava o strateškom razmišljanju .....	38
Grafikon 25 Značaj iz područja matematike i statistike .....	40
Grafikon 26 Značaj komunikacijskih predmeta .....	41
Grafikon 27 Značaj ekonomskih predmeta .....	41
Grafikon 28 Značaj financijskih predmeta .....	42
Grafikon 29 Značaj marketinških predmeta .....	42
Grafikon 30 Značaj poznavanja stranih jezika .....	43



## Prilozi

### Prilog 1. Anketa o stavovima menadžera prema potrebnim karakteristikama i kompetencijama za uspješno poslovanje

Poštovani,

prije svega zahvaljujemo na odvojenom vremenu za ispunjavanje ove ankete koja se provodi za potrebe istraživanja u okviru studija na Odjelu Poslovanje i menadžment na Sveučilištu Sjever. Ispitanicima jamčimo potpunu anonimnost, a rezultati će se koristiti samo u grupnom prikazu stavova i mišljenja.

Za razumijevanje pitanja i davanje korisnih odgovora potrebno je da vam preciznije odredimo dva temeljna pojma:

**Karakteristika menadžera** odnosi se na obilježje osobnosti pojedinca.

**Kompetencija menadžera** odnosi se na stečena znanja i vještine tijekom obrazovnog procesa.

Unaprijed zahvaljujem na vašim potpuno **iskrenim** odgovorima jer samo takvi koriste u razumijevanju poslovnog okruženja.

Vlatka i Marina

#### Osnovna demografska pitanja

1. **Rod**                    M                    Ž
2. **Dob**                    ispod 30  
                                  30-40  
                                  41-55  
                                  iznad 55
3. **poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se u:**
  - a) velika
  - b) srednja
  - c) mala
4. **poduzeće u kojem ste zaposleni ubraja se djelatnost:**
  - a) proizvodnje
  - b) trgovine
  - c) usluge
  - d) javni sektor

- e) obrazovanje
- f) zdravstvo
- drugo \_\_\_\_\_

**5. Zaposlen sam na mjestu menadžera**

- a) niže razine menadžmenta
- b) srednje razine menadžmenta
- c) više razine menadžmenta

**6. Osobno smatram da sam:**

- a) izuzetno uspješan menadžer koji može prikazati svoje uspjehe na razini poslovanja poduzeća
- b) uspješan menadžer
- c) nezadovoljan svojim uspjehom, no razlozi su nedostatak resursa s kojim raspolazem
- d) nezadovoljan svojim uspjehom jer smatram da tijekom obrazovanja nisam dobio potrebna znanja i vještine
- e) neuspješan menadžer

**Molimo vas da u sljedećim izjavama označite kvačicom svoje slaganje ocjenama od 1 do 5 pri čemu je:**

**1 – u potpunosti se ne slažem**

**2 – ne slažem se**

**3 – neodlučan/na sam**

**4 – slažem se**

**5 – u potpunosti se slažem**

		1	2	3	4	5
1.	Od izuzetne je važnosti da je menadžer pravedan, iskren i transparentan u radu.					
2.	Društvena okolina je izuzetno osjetljiva na zloupotrebu moći i autoriteta i isto strogo je ne prihvaća.					
3.	Zloupotreba moći i autoriteta ni na koji način ne utječe na poslovanje menadžera i naša je svakodnevna poslovna realnost.					
4.	Ima izuzetnih situacija u kojima bih koristio svoj položaj i moć za postizanje vlastite koristi.					
5.	Smatram da me okolina zbog zlouporabe položajne moći za izuzetne situacije ne bi osudila.					
6.	Smatram da je važno poslovati prema visokim etičkim standardima.					
7.	Menadžer mora biti diplomata u međuljudskim odnosima.					
8.	Menadžer mora znati gdje vidi svoje poduzeće u budućnosti.					
9.	Uspjeh rezultata dovodi menadžera do traženja još većih postignuća.					
10.	Menadžer mora imati u sebi osjećaj za isticanjem, uspjehom, priznanjem i slavom.					
11.	Menadžer mora imati sva potrebna znanja odnosno biti stručan za dio poslovanja koji obavlja.					
12.	Menadžer mora biti odlučan prisvakom potezu koji će napraviti za poduzeće.					
13.	Menadžer mora biti snalažljiv i mora znati potražiti drugo rješenje u slučaju da prvo nije uspješno dovelo do cilja.					
14.	Menadžer mora prepoznati utjecaje iz okoline na koje se mora prilagoditi.					
15.	Menadžer mora prepoznati i biti svjestan vlastitih kvaliteta, ali i suzdržan u isticanju istih.					
16.	Pozitivni rezultati, ostvarenje profita, napredak poduzeća i ostvarenje ciljeva dobri su pokazatelji vrhovnog menadžera.					
17.	Menadžer mora imati bezuvjetnu i nepokolebljivu obvezu prema moralnim vrijednostima i dužnostima.					
18.	Menadžer mora znati kako stvoriti novu, jedinstvenu ideju, aktivnost ili rješenje problema.					
19.	Menadžer mora stajati iza odluka koje donosi za poduzeće i biti spreman za njih snositi odgovornost.					
20.	Menadžer mora poznavati sve tehnike i metode za procjenu donošenja odluke uz minimiziranje potencijalnih rizika.					
21.	Menadžer mora biti sposoban poslovati u timu ljudi s kojima ostvaruje ciljeve, ali i upravljati grupama.					
22.	Menadžer mora izaći iz samih okvira dosadašnjih načina poslovanja i preuzeti rizik za stvaranje i realizaciju novih ideja.					
23.	Menadžer mora imati sposobnost planiranja i organiziranja svih dijelova aktivnosti u poduzeću ovisno o razini i poziciji menadžmenta.					
24.	Menadžer treba imati znanja o svim dijelovima procesa kojima upravlja.					
25.	Važno je da menadžer zna prenijeti vlastita znanja drugim zaposlenicima i u tome nije škrt.					
26.	Menadžer mora svoje poduzeće orijentirati k stalnom poboljšanju.					
27.	Menadžer mora znati kada je potrebno zadržati stari način poslovanja, a kada je potrebno donijeti nove promjene za poduzeće.					
28.	Menadžer mora biti dobar govornik, ali i biti sposoban pravilno razumjeti signale (informacije) koje dobiva iz okoline.					
29.	Smatram da nije bitno posluje li se prema visokim etičkim standardima sve dok se postižu visoki rezultati u poslovanju.					
30.	Menadžer mora donositi odluke koje će biti najbolje za poduzeće bez obzira kako utječu na njega samoga.					
31.	Menadžer treba stvoriti dobre odnose i partnerstva s drugim poduzećima.					

32.	Menadžer mora biti dobar vođa što znači da svojim zaposlenicima mora biti pozitivan primjer. Menadžer mora poticati druge kako bi se oni osjećali prihvaćenima u poslovnom okruženju i bilježili svoj daljnji napredak.					
33.	Menadžer mora razmišljati strateški.					
34.	Visoko razvijena emocionalna inteligencija bitna je za uspješno poslovanje menadžera.					
35.	Dobar menadžer mora imati razumijevanje za specifičnu situaciju svojih zaposlenika i na nju reagirati.					
36.	Menadžer mora biti usmjeren na postizanje visokih rezultata.					
37.	Menadžer mora osjetiti vlastiti poriv za napredovanjem.					

**Ukoliko ste na pitanja 4 i 5 odgovorili pozitivno (slaganje razine 1 ili 2) molimo da nam navedete primjere koji su prema vama „izuzetne situacije“:**

---



---



---



---



---

**1. Po vašem mišljenju koja je karakteristika menadžera najbitnija, a koja je najmanje bitna.**

**Navedene karakteristike poredajte od 1 do 11, s time da je 1 označuje najznačajniju karakteristiku a 11 najmanje bitnu.(označite broj u stupcu)**

1.	Kreativnost	
2.	Prilagodljivost	
3.	Samopouzdanje	
4.	Vizija	
5.	Ambicija	
6.	Izvrsnost	
7.	Integritet	
8.	Diplomatske vještine	
9.	Odlučnost	
10.	Snalažljivost	
11.	Empatičnost	

\*Koja je od karakteristika po vašem mišljenju izuzetno bitna za uspješnost menadžera, a nije navedena (predviđena) u tablici. Pokušajte razmisliti koje su vaše osobne karakteristike koje

smatrate presudnim za vlastitu uspješnost u obavljanju menadžerskog posla, odnosno koje možda sami nemate, a smatrate da bi vam bile izuzetno korisne. Navedite karakteristike za na to predviđeno mjesto.

**2. Po vašem mišljenju koja je kompetencija menadžeranajbitnija, a koja je najmanje bitna.**

**Razmislite koja vam znanja izuzetno pomažu u obavljanju menadžerskog posla,odnosno koja smatrate da bi vam bila izuzetno korisna.**

**Navedene kompetencije poredajte od 1 do 11, s time da je 1 označuje najvažniju kompetenciju, a 11 najmanje važnu. (označite broj u stupcu)**

1.	Odgovornost	
2.	Komunikacija	
3.	Timski rad	
4.	Orijentiranost na rezultate	
5.	Inovativnost	
6.	Strateško razmišljanje	
7.	Upravljanje	
8.	Donošenje odluka	
9.	Prenošenje znanja	
10.	Stalno poboljšanje	
11.	Stručnost u području djelovanja	

\*Koja je od kompetencija po Vašem mišljenju izuzetno bitna za uspješnost menadžera, a nije navedena (predviđena) u prethodnoj tablici. Navedite kompetencije za na to predviđeno mjesto.

**3. Po Vašem mišljenju odredite važnost pojedinog predmeta tijekom obrazovanja:**

1 – potpuno nevažno

2 – nevažno

3 – ne mogu odrediti

4 – važno

5 – izuzetno važno

		1	2	3	4	5
1.	Matematika					
2.	Komunikacijski predmeti (odnose se na psihologiju, komunikologiju, socijologiju)					
3.	Ekonomski predmeti					
4.	Financijski predmeti					
5.	Marketinški predmeti					
6.	Poznavanje stranih jezika					