

# Važnost poznavanja poslovnog engleskog jezika za menadžere kao jedna od tvrdih vještina

---

Vodopija, Tamara

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:722449>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-29**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 376/PIM/2023**

**Važnost poznavanja poslovnog engleskog jezika za  
menadžere kao jedna od tvrdih vještina**

**Tamara Vodopija, 0336044298**

Koprivnica, rujan 2023. godine



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel za Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 376/PIM/2023**

**Važnost poznavanja poslovnog engleskog jezika za  
menadžere kao jedna od tvrdih vještina**

**Student**

Tamara Vodopija, 0336044298

**Mentor**

dr. sc. Ivana Grabar, v. pred.

Koprivnica, rujan 2023. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Tamara Vodopija	MATIČNI BROJ	
ODJEL	13.09.2023.	KOLEGIJ	Poslovni engleski jezik
NASLOV RADA	Važnost poznavanja poslovnog engleskog jezika za menadžere kao jedna od tvrdih vještina		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The Importance of Business English Knowledge as a Hard Skill for Managers		
MENTOR	dr. sc. Ivana Grabar, v. pred.	ZVANJE	viši predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac (predsjednica)		
	2. doc. dr. sc. Mirko Smoljić (član)		
	3. dr. sc. Ivana Grabar, v. pred. (član mentor)		
	4. doc. dr. sc. Ivana Martinčević (zamjenski član)		
	5.		

## Zadatak završnog rada

BROJ 376/PIM/2023

OPIS

U današnje je vrijeme poznavanje engleskog jezika, koje je nekada bilo samo dodatna stavka u životopisu menadžera, postaje jedna od ključnih vještina značajnih pri odabiru kandidata za posao. Slijedom toga cilj ovog rada je proučavanjem literature te primarnim istraživanjem utvrditi važnost dobrog poznavanja poslovnog engleskog jezika za uspješno zapošljavanje i kasnije poslovanje menadžera, ali i poslovne organizacije. Analizom postojeće literature identificirat će se vještine koje su potrebne menadžeru za uspješno poslovanje te kroz različite funkcije menadžmenta ukazati na poznavanje engleskog jezika kao jedne od ključnih vještina za postizanje ciljeva. Tako će se korištenjem stvarnih primjera iz područja engleskog jezika i poslovanja opisati i usporediti tvrde i meke vještine koje menadžer mora posjedovati te slijedom toga omogućiti pojašnjenje značaja koje poznavanje poslovnog engleskog jezika kao jedne od tvrdih vještina ima za današnjeg menadžera. Istraživanjem koje će se provesti korištenjem online upitnika istražiti će se interes i potrebe za poslovnim engleskim jezikom u poslovnom okruženju te njegov utjecaj na napredovanje. Zaključci ovog završnog rada će prikazati poznavanje poslovnog engleskog jezika kao neizostavne vještine u uspješnom svladavanju izazova suvremenog društva u svrhu konkurentnosti na tržištu rada te su tako korisni za menadžere i organizacije koji žele interkulturalnu komunikaciju učiniti uspješnijom.

ZADATAK URUČEN 15.9.2023 POTPIS MENTORA Ivana Grabar



## Sažetak

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju sposobnost efikasnog vođenja resursa i procesa glavni je faktor uspjeha organizacija svih veličina i industrija. Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti ljudi kako bi se postigli određeni ciljevi organizacije uz efektivnu i efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije. Sam menadžment sastoji se od planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima i kontrole. Vještine potrebne za upravljanje organizacijom mogu se podijeliti na meke i tvrde vještine. Cilj ovog rada je analizom postojeće literature identificirati vještine koje su potrebne menadžeru za uspješno poslovanje te primarnim istraživanjem utvrditi važnost dobrog poznavanja poslovnog engleskog jezika za uspješno zapošljavanje i napredovanje menadžera pa i općenito napredovanje zaposlenih. Korištenjem stvarnih primjera iz područja engleskog jezika i poslovanja opisat će se i usporediti tvrde i meke vještine koje menadžer mora posjedovati te dokazati da je vještina poznavanja poslovnog engleskog jezika jedna od bitnijih tvrdih vještina za uspješno poslovanje i jedna od ključnih vještina za postizanje poslovnih ciljeva.

*Ključne riječi: menadžment, poslovni engleski jezik, tvrde vještine*

## Summary

In today's dynamic business environment, the ability to efficiently manage resources and processes is the main factor of organization's success regardless of the size or industry. Management is a process in which the activities of people are coordinated in order to achieve certain goals of the organization with the effective and efficient use of all the available resources of the organization. Management itself consists of planning, organizing, leading, managing human resources and controlling. The skills needed to manage an organization can be divided into soft and hard skills. The aim of this work is to analyze the existing literature to identify the skills that a manager needs for successful business and to determine through primary research the importance of a good knowledge of business English for the successful employment and advancement of managers and the general advancement of employees. Using real examples from the field of English and business, the hard and soft skills that a manager must possess will be described and compared. Consequently, it will be proven that the ability to know business English is one of the most important hard skills for successful business and one of the key skills for achieving business goals.

*Keywords: management, business English, hard skills*

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Uvod u menadžment .....	3
3. Menadžerske vještine.....	7
4. Tvrde i meke vještine.....	9
4.1. Tvrde vještine .....	9
4.2. Meke vještine .....	12
4.3. Usporedba tvrdih i mekih vještina .....	13
5. Poslovni engleski jezik .....	15
6. Važnost posjedovanja tvrdih vještina za menadžere .....	17
6.1. Vještine planiranja projekta .....	17
6.2. Vještine upravljanja budžetom, financijama te računovodstvom.....	18
6.3. Vještine upravljanja zadacima.....	18
6.4. Vještine upravljanja rizikom .....	18
6.5. Poznavanje ljudskih resursa .....	19
6.6. Računalne vještine.....	19
6.7. Marketinške vještine .....	20
6.8. Vještine upravljanja dokumentacijom.....	20
7. Poslovni engleski kao tvrda vještina.....	21
8. Poslovni engleski kao tvrda vještina za menadžere .....	22
8.1. Jezik globalnog tržišta i međunarodne suradnje.....	25
8.2. Pristup informacijama i resursima.....	26
8.3. Pristup tehnologiji .....	26
8.4. Zastupanje organizacije .....	26
8.5. Presentacije i javni nastupi.....	27
8.6. Poslovno pisanje.....	27
8.7. Intervjuiranje i zapošljavanje.....	27
8.8. Pregovori i ugovori .....	28
8.9. Napredovanje u karijeri .....	28
9. Istraživanje.....	30
9.1. Istraživačko pitanje i problem .....	30
9.2. Uzorak.....	31
9.3. Rezultati i rasprava .....	32
10. Zaključak .....	38
11. Literatura .....	41

# 1. Uvod

Poznavanje stranih jezika jedna je od najvažnijih vještina za uspješno poslovanje na međunarodnom tržištu. Baratanje stranim jezicima nikada nije bilo upitno, a u današnjem globaliziranom poslovnom svijetu njihovo poznavanje nije opcija već nužnost. Tako su, na primjer, poduzeća koja se bave izvozom produktivnija od onih koja ne izvoze svoje proizvode i takva poduzeća posjeduju prednosti koja su stekla boljim poznavanjem tržišta, uštedu na troškovima te učinkovitost. Činjenica je da strani jezici omogućuju pribavljanje nužnih informacija o poslovnom okruženju i novim idejama u proizvodnji, sirovinama, komercijalizaciji i trgovinskim kanalima (Šimunović, Letica i Halter, 2011). U dinamičnom poslovnom okruženju, menadžeri se suočavaju s izazovima koji zahtijevaju poznavanje većeg broja vještina kako bi realizirali svoje poslovne ciljeve. Tradicionalne kompetencije poput vođenja timova, analize financijskih izvještaja i strategijskog planiranja ostaju ključne, ali suvremeni menadžeri moraju razviti dodatne tvrde vještine kako bi uspješno navigirali kroz složeno poslovno okruženje. Jedna od tih kritičnih tvrdih vještina je poznavanje stranih jezika, u ovom slučaju poslovnog engleskog jezika. Poznavanje engleskog jezika postalo je ne samo korisno, već i neophodno u poslovnom svijetu. Engleski jezik postao je lingua franca globalnog trgovinskog, financijskog i korporativnog okruženja. Upravo zbog toga menadžeri moraju razumjeti važnost ovladavanja ovim jezikom kako bi bili uspješni u međunarodnom poslovanju. U ovom će se radu istražiti kako poznavanje poslovnog engleskog jezika obogaćuje profesionalnu kompetentnost menadžera i doprinosi njihovoj učinkovitosti u svakodnevnom upravljanju organizacijama u globalnom kontekstu. Istražit će se kako ova vještina potiče bolju komunikaciju, otvara vrata novim poslovnim prilikama i olakšava suradnju s različitim kulturama i tržištima, sve što je ključno za uspjeh u suvremenom poslovanju. Cilj ovog rada je analizom postojeće literature identificirati vještine koje su potrebne menadžeru za uspješno poslovanje kroz različite funkcije menadžmenta te primarnim istraživanjem utvrditi važnost dobrog poznavanja poslovnog engleskog jezika za uspješno zapošljavanje i napredovanje menadžera. Korištenjem stvarnih primjera iz područja engleskog jezika i poslovanja opisat će se i usporediti tvrde i meke vještine koje menadžer mora posjedovati te dokazati da je vještina poznavanja poslovnog engleskog jezika jedna od bitnijih tvrdih vještina za uspješno poslovanje i jedna od ključnih vještina za postizanje poslovnih ciljeva. Istraživanjem koje će se provesti korištenjem online upitnika istražiti će se interes i potrebe za poslovnim engleskim jezikom u poslovnom okruženju te njegov utjecaj na napredovanje.



Nakon uvoda, definirat će se pojam menadžmenta te će biti navedene njegove funkcije i proces tih funkcija u organizacijama. Zatim će biti navedene i definirane vještine menadžera nakon kojih slijedi podjela i objašnjavanje vještina na tvrde i meke vještine te njihova usporedba. Peto će se poglavlje baviti definiranjem poslovnog engleskog jezika i njegovom primjenom. Šesto poglavlje će se odnositi na samu važnost tvrdih vještina za menadžere i njihovo navođenje. Zatim će se opisati zašto je poznavanje engleskog jezika tvrda vještina, a nakon toga će se prijeći na objašnjavanje poslovnog engleskog jezika kao tvrde vještina za menadžere te će biti prikazani oglasi za posao u kojima je uočljivo da se od menadžera očekuje poznavanje engleskog jezika. Zatim će se objasniti kako engleski jezik pomaže menadžerima pri obavljanju njihove funkcije. U devetom poglavlju bit će prikazano istraživanje kojim se želi doći do spoznaje o tome smatraju li uglavnom zaposleni da je poznavanje engleskog jezika bitno za njihov poslovni napredak te smatraju li da je za menadžment bitan poslovni engleski jezik. Slijedom toga u radu će se testirati sljedeće hipoteze:

**H1:** Engleski jezik je bitan za međunarodnu suradnju.

**H2:** Menadžeri moraju poznavati engleski jezik.

**H3:** Engleski jezik je presudan za napredovanje u karijeri.

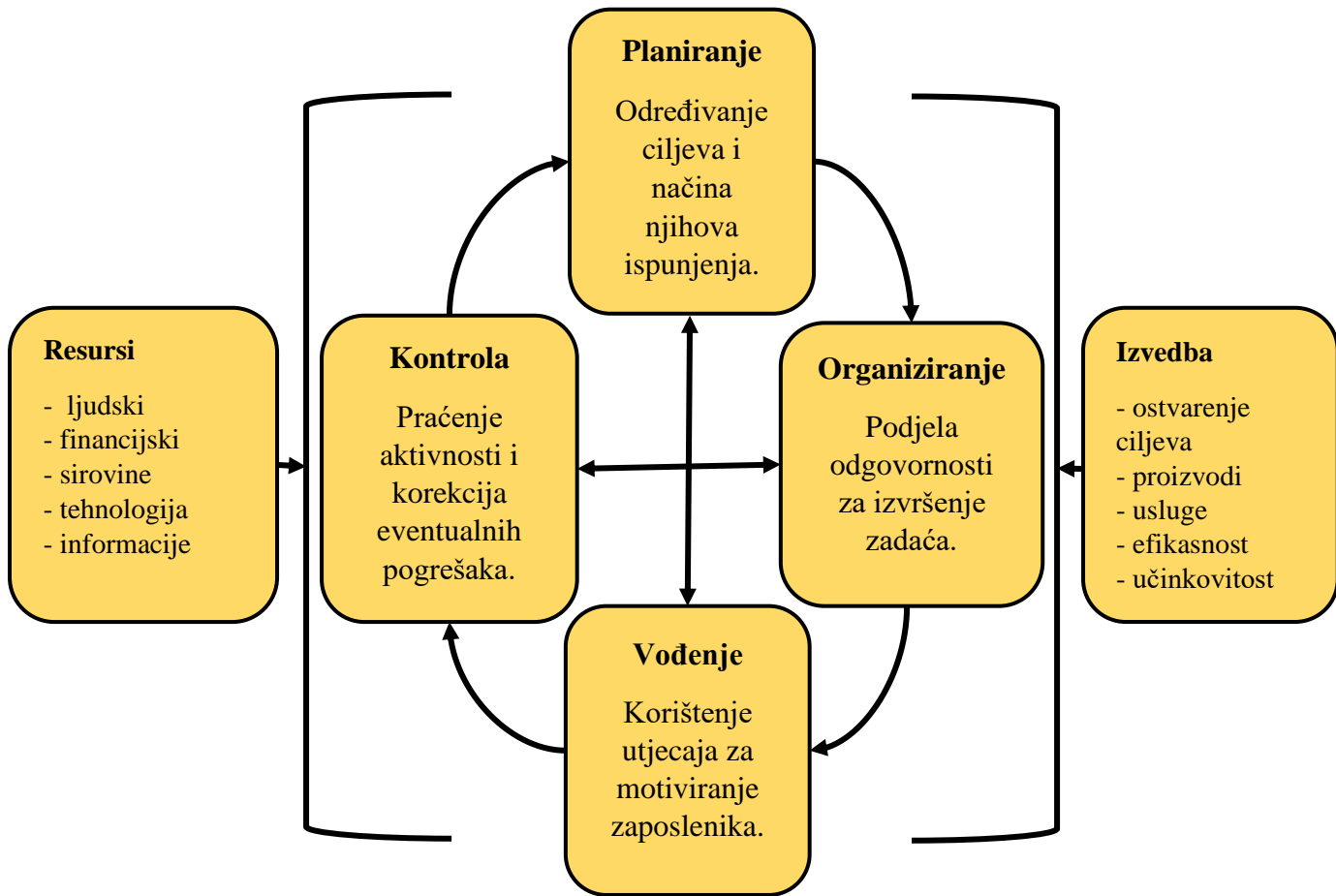
Zaključci ovog rada će prikazati poznavanje poslovnog engleskog jezika kao neizostavne vještine u uspješnom svladavanju izazova suvremenog društva u svrhu konkurentnosti na tržištu rada te su tako korisni za menadžere i organizacije koji žele interkulturalnu komunikaciju u svom okruženju učiniti što uspješnijom čime će ovaj rad doprinijeti postojećoj literaturi na tu temu.

## 2. Uvod u menadžment

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju sposobnost efikasnog vođenja resursa i procesa glavni je faktor uspjeha organizacija svih veličina i industrija. Ova sposobnost poznata pod pojmom menadžment, predstavlja glavnu komponentu koja omogućuje organizacijama postizanje svojih ciljeva, održavanje konkurentске prednosti te prilagođavanje brzim promjenama. Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti ljudi kako bi se postigli određeni ciljevi organizacije uz efektivnu i efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije. Sposobnost menadžera očituje se u mogućnosti uspostavljanja horizontalne i vertikalne koordinacije koja će omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije, bez koje u konačnici niti nema menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Pod pojmom menadžment ne misli se samo na upravljanje ljudima, već i na optimalno korištenje vremena, novca, materijala i informacija kako bi se postigli željeni rezultati.

Sam menadžment sastoji se od planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima i kontrole. Ni jedno područje organizacije ne može funkcionirati bez menadžmenta jer je svako od njih međusobno povezano i bez određene koordinacije i integracije poduzeće neće moći postići svoje ciljeve jer će to dovesti do neusklađenosti i neproduktivnosti. Menadžment je prisutan u svim područjima poput nabave, proizvodnje i prodaje, te u računovodstvu, financijama i informatičkim odjelima.

## Menadžerske funkcije



Slika 1. Proces menadžmenta

Izvor: prema Daft, L. R., (2009:6), *Management, 9th edition*, SAD: South-Western College Publishing

Slika 1 prikazuje funkcioniranje menadžmenta u organizaciji. Četiri funkcije menadžmenta su omeđene granicama procesa, a izvan tog procesa su inputi i rezultati procesa, odnosno konačna izvedba. Resursi koji se unose u proces dijele se na ljudske i financijske potencijale potrebne za izvršenje zadataka, sirovine i tehnologiju s kojom poduzeće radi te informacije koje kruže unutar procesa za što efikasnije obavljanje zadatka. Konačni output, izvedba ili performansa procesa menadžmenta je mjerljivi dio koji govori koliko efikasno i učinkovito je poduzeće upotrebljavalo resurse u procesu menadžmenta. Izvedbu se može ocijeniti s nekoliko aspekata, među kojima je najčešći način usporedba zacrtanih, planiranih

ciljeva s ostvarenima. Rezultati izvedbe govore koliko je ostvareno u odnosu na planirane ciljeve u određenom vremenskom razdoblju. Izvedba također može dati sliku o kvaliteti proizvoda i usluga nastalih u procesu pretvaranja resursa u konačni proizvod za tržište te o efikasnosti i učinkovitosti korištenja sirovina, strojeva, opreme, tehnoloških procesa, informacija u izradi konačnih proizvoda i usluga. Menadžerske funkcije nalaze se unutar omeđenog dijela procesa menadžmenta kojima se menadžeri služe u svakodnevnom obavljanju zadataka. Te funkcije se sastoje od planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja, dok se upravljanje ljudskim resursima provlači kroz sve funkcije i na svim razinama upravljanja (Lozić, 2012:14).

Funkcija **planiranja** vezana je uz definiranje ciljeva organizacije, provedbu organizacijskih zadataka i odlučivanje o potrebnim resursima za ostvarenje ciljeva. Planiranje određuje što treba poduzeti da bi organizacija došla u budućnosti do zacrtanog. Dakle, planiranje je vezano uz viziju organizacije i sastavni je dio strategijskog menadžmenta. Nedostatak planiranja i pogreške kod planiranja mogu narušiti sposobnost organizacije u određivanju ciljeva, što može dugoročno utjecati na organizacijske performanse.

**Organiziranje** se odnosi na podjelu zadataka pojedincima i skupinama s ciljem što efikasnijeg korištenja resursa organizacije. Ono uključuje dodjeljivanje zadataka, grupiranje zadataka u posebne odjele, delegiranje autoriteta i alociranje resursa kroz cijelu organizaciju (Daft, 2009:6). Uspostavljanje odjela podrazumijeva stvaranje strukture organizacije te vertikalnih i horizontalnih kanala komuniciranja. Organizacijska struktura i dizajn svake organizacije ovise o brojnim čimbenicima unutar i izvan organizacije te se prilagođavaju svakoj organizaciji u određenoj situaciji. Najbitniji zadatak organiziranja je određivanje uloga ljudi koji rade zajedno (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

Funkcija **vođenja** odnosi se na utjecanje na druge sa svrhom postizanja ciljeva organizacije. Najvažnija sposobnost vođe je utjecanje na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Vođenje uključuje i motiviranje svih odjela. U doba neizvjesnosti, globalne konkurencije i sve veće raznolikost radne snage, sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljeva i motiviranja zaposlenika ključno je za poslovni uspjeh (Daft, 2009:6).

**Upravljanje ljudskim resursima** vezano je uz pronalaženje, selekcioniranje, zapošljavanje i upravljanje razvojem ljudskih potencijala u organizacijama. Upravljanje ljudskim potencijalima je specifično i mora predstavljati izazov za svakog menadžera jer je

svaki čovjek jedinstven, kao i svako poduzeće. Ljudska znanja, vještine, kreativnosti, motivacije su različite te menadžeri moraju kontinuirano raditi na vlastitom usavršavanju kako bi bili uspješni u obavljanju svojih zadataka odnosno kako bi upravljanje ljudskim potencijalima podigli na najviši mogući nivo (Jambrek i Penić, 2008:1191).

Kod **kontrole**, fokus je na mjerenju organizacijskih performansi. Kontrola podrazumijeva pregledavanje procesa od ulaza resursa u proces do kontrole outputa. Djeluje kao predviđajući faktor u sprječavanju grešaka, tokom same realizacije kao ispravljaajući faktor u slučaju nepredviđenih situacija, te na završetku procesa kao način provjere rezultata. Ima jaku vezu s planiranjem jer se kontrolom uspoređuju zacrtani ciljevi s onim ostvarenim (Lozić, 2012:15).

Funkcije menadžmenta temeljni su dio menadžmenta jer su one ključ za upravljanje organizacijom i omogućavaju menadžerima uspješno vođenje i upravljanje resursima. Funkcije menadžmenta pružaju okvir za donošenje odluka, organiziranje aktivnosti i usmjeravanje napora prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva, a engleski jezik može omogućiti efikasnije ostvarivanje tih funkcija u globalnom poslovnom okruženju što će detaljnije biti pojašnjeno u sljedećim poglavljima.

### 3. Menadžerske vještine

Evolucija menadžmenta zahtijevala je kontinuirano usvajanje novih znanja i vještina od strane menadžera kako bi se mogli nositi sa svakodnevnim zadacima. Posao menadžera je složen i višedimenzionalan te zbog toga zahtijeva niz potrebnih vještina. Iako neki teoretičari menadžmenta predlažu dugačak popis vještina, vještine potrebne za upravljanje odjelom ili organizacijom mogu se sažeti u tri kategorije: konceptualne, vještine rada s ljudima i tehničke (Katz, 1974). Primjena navedenih vještina mijenja se kako menadžeri napreduju u organizaciji. Iako stupanj svake vještine koji je potreban na različitim razinama organizacije može varirati, menadžeri moraju posjedovati vještine u svakom od ovih važnih područja kako bi učinkovito obavljali svoje zadatke.

**Konceptualne vještine** odnose se na kognitivnu sposobnost sagledavanja organizacije kao cjelovitog sustava i odnosa među njegovim dijelovima. Konceptualna vještina uključuje menadžerovo razmišljanje, njegovu sposobnost obrade informacija i planiranja. To uključuje znanje o tome gdje se određeni odjel uklapa u cjelokupnu organizaciju i kako se organizacija uklapa u industriju, zajednicu te šire poslovno i društveno okruženje. To znači sposobnost strateškog razmišljanja odnosno zauzimanja širokog, dugoročnog pogleda i identificiranja, vrednovanja i rješavanja složenih problema (Daft, 2009:8). Konceptualne vještine potrebne su svim menadžerima, posebno top menadžerima jer njihove odgovornosti poput odlučivanja, raspodjele resursa i inovacija zahtijevaju “širu sliku”.

**Vještine rada s ljudima (*human skills*)** predstavljaju kompetenciju menadžera u interakciji i suradnji s drugim ljudima. Te vještine vidljive su u načinu na koji se menadžer odnosi prema drugim ljudima, uključujući sposobnost motiviranja, olakšavanja, koordinacije, vođenja, komunikacije i rješavanja sukoba. Menadžer s tim vještinama dopušta podređenima izražavanje bez straha, potiče suradnju i zaposlenicima pokazuje zahvalnost za njihov rad i trud. Menadžeri srednje razine su više usmjereni na rad s ljudima, no vještine rada s ljudima postaju sve važnije za menadžere na svim razinama. Današnji zaposlenici, odbori, klijenti i zajednice zahtijevaju da najviši rukovoditelji pokažu sposobnost poticanja poštovanja, odanosti, pa čak i naklonosti.

**Tehničke vještine** podrazumijevaju razumijevanje i stručnost u izvođenju specifičnih zadataka. Tehnička vještina uključuje ovladavanje metodama, tehnikama i opremom uključenim u specifične funkcije kao što su inženjering, proizvodnja ili financije. Tehnička vještina također uključuje specijalizirano znanje, analitičku sposobnost i kompetentnost u

korištenju alata i tehnika za rješavanje problema. Tehničke vještine su osobito važne na nižim organizacijskim razinama. Mnogi menadžeri svoje prve menadžerske poslove dobiju zahvaljujući izvrsnim tehničkim vještinama, no tehničke vještine postaju manje važne od ljudskih i konceptualnih vještina kako menadžeri napreduju u hijerarhiji (Daft, 2009:9).

Dakle, od menadžera se prema svemu navedenome očekuje da posjeduje niz vještina u različitim područjima kako bi uspješno mogao obavljati svoju funkciju u organizaciji. U današnjem globaliziranom svijetu, jedan od neizostavnih alata za postizanje tog uspjeha postaje engleski jezik. Bez obzira na područje rada, poznavanje engleskog jezika može igrati veliku ulogu u unaprjeđenju konceptualnih, tehničkih vještina i vještina rada s ljudima. Poslovni engleski jezik ima izuzetan značaj na svim razinama upravljanja. Počevši od sposobnosti komunikacije, olakšava besprijekornu međunarodnu suradnju i razmjenu informacija među timovima i partnerima. Menadžerima srednje razine pomaže u razumijevanju globalnih trendova i prilagodbi strategija, dok menadžment najviše razine koristi engleski za pregovore, prezentacije i nadziranje međunarodnih timova, čime pridonosi uspješnom globalnom poslovanju.

Sve prethodno navedene vještine mogu se svrstati u dvije glavne skupine; meke i tvrde vještine. O tim vještinama će se detaljnije pričati u slijedećem poglavlju.

## 4. Tvrde i meke vještine

Izgradnja snažnog skupa vještina koji se sastoji od tvrdih i mekih vještina neophodna je za nadogradnju karijere pojedinca i tvrtke. Kombinacija tvrdih i mekih vještina ključna je jer osposobljava pojedinca za rješavanje različitih izazova kako u osobnom tako i u profesionalnom životu. Tvrđim vještinama, poput tehničkog znanja i stručnosti, stječe se osnovna kompetencija za izvršavanje specifičnih zadataka. S druge strane, meke vještine kao što su komunikacija, suradnja, emocionalna inteligencija i liderstvo omogućuju uspješno upravljanje odnosima, timovima i promjenama. Ova kombinacija osnažuje pojedinca da se prilagodi različitim situacijama, uspješno ostvaruje komunikaciju s drugima te da postigne dugoročni uspjeh i zadovoljstvo u karijeri i u međuljudskim odnosima.

### 4.1. Tvrde vještine

Tvrde vještine specifične su sposobnosti, mogućnosti i skupovi vještina koje pojedinac može posjedovati i demonstrirati na odmjeren način. Tvrde vještine su vještine koje se mogu naučiti i koje pojedincima omogućuju obavljanje zadataka specifičnih za posao ili koje mogu biti potrebne za određeni posao. U potrazi za novim zaposlenicima, poslodavci će paziti na tvrde vještine kandidata navedene u životopisu. Dok se traže tvrde vještine specifične za posao, isto tako se može tražiti i stručnost u općenitijim tvrdim vještinama kao što je tečno znanje stranog jezika. Tvrde vještine obično su usredotočene na specifične zadatke potrebne za dovršetak posla, poput upotrebe određenog softvera, alata ili druge opreme. Mogu se steći iz iskustva ili naučiti kroz obuku, školovanje, online tečajeve i programe certifikacije. Certifikati, diplome i licence mogu pokazati da potencijalni novi zaposlenik ima ove vještine ('TechTarget').

Tvrde vještine mogu se podijeliti u dvije glavne kategorije odnosno u prenosive vještine i vještine specifične za posao.

- **Prenosive vještine** su vještine koje se mogu lako primijeniti na različite poslove i sektore. One uključuju vještine koje se mogu prenositi između poslova unutar istog sektora (npr. vještine kodiranja mogu se primijeniti na različita zanimanja u IT sektoru i izvan sektora). Ideja je da se te vještine mogu preuzeti iz jednog područja i primijeniti na drugo. Dobar primjer prenosive tvrde vještine je sposobnost komuniciranja na stranom jeziku. Ova vještina potrebna je svakome tko radi kao profesor jezika, turistički vodič ili prevoditelj. Savršeno vladanje gramatikom i jake vještine pisanja samo su neke od pod-vještina koje čine ovu prenosivu tvrdu vještinu.



- **Vještine specifične za posao** se odnose na tvrde vještine koje su specifične za određenu profesiju pa u tom slučaju kirurzi moraju biti sposobni primijeniti svoje znanje o medicinskim postupcima u praksi ('Rise up').

Uobičajene tvrde vještine odnose se na:

- poznavanje računalnog softvera
- grafički dizajn
- analizu podataka
- upravljanje projektima
- marketing
- pisanje teksta
- računalno programiranje
- strane jezike
- Optimizaciju za tražilice (SEO)

Prema podacima objavljenim od strane društvene mreže *LinkedIn* u rujnu 2022., najpopularnije tvrde vještine su:

- služba za korisnike
- prodaja
- računovodstvo
- poslovni razvoj
- marketing
- digitalni marketing
- upravljanje prodajom
- financije
- društveni mediji
- financijska analiza
- inženjering
- marketing društvenih medija
- Strukturirani jezik upita (SQL)

Istovremeno, određene tvrde vještine u nekim slučajevima postaju manje vrijedne s obzirom na to da bi vrlo brzo mogle zastarjeti. Od automatizacije i digitalizacije do evolucije u području podataka i umjetne inteligencije, svijet rada se mijenja, što znači da neka radna mjesta

nestaju, a druga tek nastaju. Međutim, to ne znači da su tvrde vještine beskorisne ili da su potpuno zanemarene. Kako dolazi do ubrzanih tehnoloških promjena, mnoge vještine postaju rijetke. Kako je pandemija uzrokovala procvat tržišta rada, to je dovelo do manjka kandidata u određenim sektorima. Talentirani zaposlenici s visoko specijaliziranim tvrdim vještinama, poput računalstva u oblaku <sup>1</sup>ili kibernetičke sigurnosti, posebno su traženi na radnim mjestima ('Rise up').

Neophodno je za menadžera da odvoji vrijeme za mjerenje osobnih tvrdih vještina, kao i onih koje posjeduje tim. Tvrde vještine lakše je mjeriti nego meke iz razloga što su tvrde vještine kvalitativne. Procjena ovih vještina može biti jednostavno pitanje sa da ili ne: ima li zaposlenik tu vještinu ili ne? U slučaju da odgovor glasi ne, možda će biti potrebna obuka kako bi se osigurao razvoj te vještine ako je ona ključna za svakodnevne odgovornosti zaposlenika. Opisi poslova često navode niz tvrdih vještina koje je potrebno imati, a često navode i željene dokaze tih vještina, poput diploma ili svjedodžbi, koje su potrebne svakom kandidatu za posao kako bi bio razmatran za to radno mjesto. Pojedinci koji žele razviti tvrde vještine mogu koristiti softver za razvoj tehničkih vještina za jedinstveno iskustvo učenja. Tvrtke u raznim industrijama koriste ove alate za obuku zaposlenika novim vještinama pomoću videozapisa, interaktivnog sadržaja i još mnogo toga. Osim navedenih alata, ljudi mogu pohađati obrazovne tečajeve specijalizirane za određenu vještinu, dobiti personaliziranu poduku ili se upisati kako bi dobili specijaliziranu certifikaciju. Nakon što se stekne nova tvrda vještina, zaposlenici bi trebali ažurirati svoj životopis kako bi istaknuli svoja nedavna postignuća. Bilo da se radi o besplatnom programu, tečaju koji se plaća ili čak gledanju videozapisa s uputama na *YouTubeu*, poboljšanje ove vrste vještina zahtijeva vrijeme i praksu (G2). Pružanje obuke zaposlenicima za unaprjeđenje tvrdih vještina ima niz pozitivnih posljedica, od boljeg učinka pojedinca na poslu do povećanja inovacija u cijeloj tvrtki. Kada zaposlenici nauče nove vještine ili ojačaju stare sposobnosti, postat će produktivniji u svojim ulogama. Osim toga, visoko kvalificirana radna snaga znači samo veći organizacijski uspjeh u budućnosti.

---

<sup>1</sup> *Cloud Computing* odnosno, računalstvo u oblaku je koncept koji koristi internet kao platformu za pohranjivanje aplikacija, dokumenata i informacija poslanih iz bilo kojeg dijela svijeta. Ti podaci se nalaze na serverima čija je svrha pohrana, odnosno, čuvanje istih. Cloud Computing je namijenjen poduzećima, ali i privatnim korisnicima koji imaju na raspolaganju resurse od strane davatelja usluga (Zelembrz, 2017)

## 4.2. Meke vještine

Meke vještine, koje se ponekad nazivaju ljudskim vještinama ili interpersonalnim vještinama, odnose se na to kako ljudi surađuju i komuniciraju s drugima. Za razliku od teških vještina, ove vještine je teže poučavati i učiti pojedinačno, ali ih je jednako važno svladati.

U psihologiji, pojam se tradicionalno odnosi na niz društvenih vještina kao što su vještine uvjeravanja, vještine vođenja, komunikacijske vještine, pregovaračke vještine, vještine timskog rada, osobni razvoj, upravljanje vremenom, kreativnost itd. Nadalje, vrijedi istaknuti pristup koji tumači meke vještine kao apstraktne, teško izračunate i procijenjene vještine pojedinca, “odsječene” od tradicionalne klasifikacije ljudskih sposobnosti. Osim toga, među definicijama se može sresti one koje tumače korelaciju između mekih vještina i emocionalne inteligencije (Ummatqul Qizi, 2020:1918). Meke vještine pokazuju radnu etiku pojedinca i sposobnost suradnje s drugima. Zaposlenici mogu iskoristiti svoje meke vještine kako bi pozitivno utjecali na svoju organizaciju i poboljšali kulturu tvrtke. Važno je napomenuti da neki poslovi naglašavaju meke vještine nad tvrdim vještinama, posebno u ulogama upravljanja ljudima jer je meke vještine teže usvojiti, dok se tvrde vještine mogu naučiti. Na primjer, osoba traži posao u ljudskim resursima, ali nema prethodno znanje o alatima za analizu podataka. Ako posjeduje reference koje mogu potvrditi učinkovitost njenih mekih vještina, kao što su empatija, otvorenost i komunikacija, poslodavac je može izabrati umjesto drugog kandidata čije su tvrde vještine jače, ali kojem nedostaje ista razina mekih vještina ('Indeed'). Meke vještine uglavnom su nematerijalne, nisu povezane s rezultatom ili nemaju konkretan *output*, a općenito se koriste bez upotrebe alata ili predložaka (Marando, 2012).

Neki primjeri mekih vještina uključuju:

- kreativnost
- timski rad
- odlučivanje
- upravljanje vremenom
- organizaciju
- komunikaciju
- strpljenje
- kritičko razmišljanje
- rješavanje problema
- suosjećanje

Kao što je spomenuto, mjerenje mekih vještina kompliciranije je od mjerenja tvrdih vještina, no ni ono nije nemoguće. Jedan od načina je traženje povratne informacije od menadžera, kolega, izravnih podređenih ili čak prijatelja i obitelji. Kao ljudi s kojima provode najviše vremena, oni zaposlenicima mogu pružiti uvid u područja u kojima se ističu i koje meke vještine bi trebali poboljšati. Ti pojedinci također mogu izazvati svoje zaposlenike raznim aktivnostima koje zahtijevaju izgradnju njihovih mekih vještina.

Dakle, meke vještine važni su aspekt za zapošljavanje i uspjeh na radnom mjestu. One nisu važne samo za tržište rada, već za cjelovito ljudsko biće kako bi se postiglo zadovoljstvo u životu. Meke vještine prvenstveno su kognitivne prirode i pod utjecajem su izvora kvocijenta inteligencije osobe. Njihova primjena nije ograničena na profesiju nego se, za razliku od tvrdih vještina, mogu primijeniti na različita polja (Ummatqul Qizi, 2020:1919).

### **4.3. Usporedba tvrdih i mekih vještina**

Meke vještine, za razliku od tvrdih vještina, karakteristike su ili sposobnosti koje je gotovo nemoguće kvantificirati ili izmjeriti na objektivan način. Neke se meke vještine opisuju kao nematerijalne, na primjer, biti dobar slušatelj sposobnost je koja opisuje mogućnost pojedinca da razumije govornika i suosjeća s njim. Iako bi netko mogao izmjeriti sposobnost da ispravno čuje govornikove riječi, meka vještina proizlazi iz sposobnosti slušatelja da razumije i suosjeća odnosno vještina koju je praktički nemoguće kvantificirati, izmjeriti i usporediti s nekim drugim korištenjem objektivnih standarda. Dakle, meke vještine su skup osobnih navika, karakteristika i ponašanja koje pojedinac donosi na radno mjesto ('TechTarget'). Tvrde vještine općenito imaju pravila koja ostaju ista bez obzira na posao, industriju ili čak kulturu u kojoj se prakticiraju. Pravila mekih vještina mogu se mijenjati ovisno o kulturi tvrtke i očekivanjima. Na primjer, pravila o tome kako programer stvara kod ista su bez obzira na to gdje programer radi. Međutim, programer može učinkovito komunicirati s drugim programerima o tehničkim detaljima, ali ima poteškoća pri komunikaciji s višim menadžerima o napretku projekta ili potrebama ('Investopedia'). Upravo iz tih razloga, zaposlenici bi trebali imati kombinaciju mekih i tvrdih vještina u tipičnom radnom okruženju. Fokusiranje isključivo na jedno ili drugo sprječavat će učinkovitost organizacije. Radna snaga koja se isključivo fokusira na tvrde vještine bila bi sposobna obavljati svoje poslove samo na tehničkoj razini. Kao rezultat toga, posao bi se sporo obavljao zbog nedostatka kreativnog rješavanja problema, timovi ne bi bili toliko učinkoviti, a izgradnja odnosa na radnom mjestu mogla bi biti teža. Sa samo mekim vještinama, radnici ne bi imali osnovne tvrde vještine za ispravno obavljanje svog posla nego bi bili mješavina osobina koje su samo potencijalno

povezane s njihovim odgovornostima ('Personio'). Uspješne tvrtke trebaju zaposlenike koji znaju kako koristiti i meke i tvrde vještine jer pronalaženje ravnoteže između tih vještina može dugoročno potaknuti veći poslovni uspjeh i poboljšati odnose sa zaposlenicima.

Poslovanje na globalnom tržištu obilježava turbulentnost, neizvjesnost, suparništvo i sve veća potreba za fleksibilnošću. Dinamično okruženje i raznolika radna snaga suvremenih organizacija predstavljaju temeljne izazove globalnog poslovanja 21. stoljeća. Promjena uvjeta poslovanja na globalnom tržištu i specifične potrebe kulturno-pluralnih sredina zahtijevaju svijest menadžera o postojanju kulturnih različitosti i na njima temeljenih vrijednosnih sustava, ponašanja i poslovnih praksi, kao i spremnost menadžera na uvažavanje i prihvaćanje tih različitosti kao bi se uspostavili poslovni odnosi koji u konačnici rezultiraju ostvarivanjem pozitivnih poslovnih rezultata (Bedeković i Golub, 2011: 62). U tom slučaju menadžeri trebaju biti upoznati sa stranim jezicima, posebno sa engleskim jezikom koji postaje ne samo sredstvo komunikacije, već i ključna vještina za uspjeh u globaliziranom poslovnom okruženju. Bez obzira na vrstu organizacije, poznavanje engleskog jezika sve više postaje temelj za uspješno poslovanje.

## 5. Poslovni engleski jezik

Učenje stranog jezika obuhvaća stjecanje kompetencije čitanja, pisanja, razumijevanja i govora, što je kontinuirani proces i sve se te navedene kompetencije kontinuirano nadograđuju. U praksi, često se razlikuju opći strani jezik i strani jezik struke pri čemu se kod obrazovanja za poslovanje govori o učenju poslovnog stranog jezika. Proces učenja stranog jezika, osim što obuhvaća usvajanje odgovarajućeg poslovnog vokabulara, odnosi se na kompleksniji proces stjecanja jezičnih znanja. Ta jezična znanja obuhvaćaju poznavanje poslovnog bontona, posjedovanje odgovarajućih socijalnih i prezentacijskih vještina, sposobnost sudjelovanja u poslovnim sastancima, sposobnost vođenja sastanka, telefonskih razgovora na stranom jeziku, pismeno komunicirati, sastaviti poslovno pismo, mail, dopis i ostalo. Navedene vještine trebale bi biti sastavni dio učenja stranog jezika u sklopu obrazovanja za poduzetništvo (Šimunović, Letica i Halter, 2011) pa tako i menadžment.

Mogući problem se može javiti u trenutku prestanka formalnog obrazovanja jer je tada potrebno osvijestiti potrebu za cjeloživotnim učenjem općeg i poslovnog engleskog jezika. Iako svaki zaposlenik na svom radnom mjestu vjerojatno neće trebati svakodnevno komunicirati na engleskom jeziku, trebali bi znati reagirati u trenutku kada je to potrebno. Zbog održavanja kontakta s engleskim jezikom poslije formalnog obrazovanja, studentima se savjetuje čitanje stranih vijesti na internetu ili pretplata na neki časopis ili novine, čitanja knjiga i stručnih tekstova na stranom jeziku kako bi se upoznalo sa specifičnim jezičnim stilom, jezičnim konstrukcijama i novim vokabularom. Nesporno je da bi trebalo iskoristiti svaku priliku za razgovor na stranom jeziku s ciljem unaprjeđenja vlastitog znanja. Poslovni engleski jezik vezan je uz engleski jezik koji se koristi u međunarodnoj trgovini, području financija i industriji. Danas je uobičajeno da ljudi kojima engleski nije izvorni jezik uče poslovni engleski jezik s ciljem postizanja interakcije s ostalim zemljama i tvrtkama koje engleski jezik koriste u svakodnevnom poslovanju. Poznavanje poslovnog engleskog jezika postalo je nužno za komuniciranje i za nastupanje na međunarodnom tržištu (Paris, 2017).

Poslovni engleski jezik, uz razliku u terminologiji od općeg jezika, obuhvaća i puno šire područje poput poslovnog bontona, poslovnog dopisivanja, čitanja i razumijevanja stručnih i znanstvenih članaka, usvajanja vještina slušanja i razumijevanja usmene komunikacije kao i razvijanja sposobnosti kritičkog razmišljanja koristeći engleski jezik. To su sve vještine koje bi trebalo savladati i u materinjem jeziku, a naglasak se stavlja na komunikacijskim vještinama. Kako tvrtke sve više posluju globalno, tako je i znanje poslovnog engleskog jezika sve potrebnije. Stoga, poučavanje i učenje poslovnog engleskog jezika ima važnu ulogu na

različitim studijima, osobito iz područja ekonomije, ali i u mnogobrojnim tvrtkama. Bez obzira na jednakost potrebe za učenjem poslovnog engleskog jezika kod studenata i zaposlenih u nekoj tvrtki, njihovo je okruženje drugačije.

*„Redovitim studentima je obično najteže poimati samu ideju biznisa, a većini manji problem predstavlja jezik. Stoga je kod redovitih studenata osim usvajanja specifičnog vokabulara jedan od važnih ciljeva naučiti osnovne koncepte biznisa kroz poslovni engleski jezik.*

*Studentima, koji su zaposleni (izvanredni studenti) jedan od najvećih problema je naći dovoljno vremena za učenje poslovnog engleskog jezika. Osim toga, menadžerima koji imaju znanje i vještine u području biznisa, iskustvo učenja poslovnog engleskog jezika mora odražavati to razumijevanje poslovne prakse i poslovne stvarnosti. Stoga je kod izvanrednih studenata glavni cilj naučiti kako poslovati na engleskom jeziku“ (Paris, 2017: 60-61).*

Dakle, kada je riječ o poslovnom engleskom jeziku (*Business English*) u obrazovanju, institucije se (npr. sveučilišta) nastoje usredotočiti na ljude koji će biti budući menadžeri i donositelji odluka, pa se teme poput menadžmenta i financija pojavljuju u sadržaju kolegija. Studenti obično nemaju prethodno iskustvo, što znači da još nisu radili u 'stvarnom svijetu'. S druge strane, nastava poslovnog engleskog jezika u jezičnim školama može biti vrlo različita, s grupama koje se sastoje od ljudi različitih razina obrazovanja i zanimanja te svaka od njih ima vrlo općenite potrebe. Obuka u tvrtki obično je vezana za specifičan kontekst i može biti usmjerena na ljude koji vjerojatno nikad neće doseći više rukovodeće pozicije ili kod službeničkog osoblja za koje će teme uobičajene na sveučilištima biti manje relevantne. Isto tako, materijali mogu biti usmjereni na vrloiskusne menadžere čiji prioritet je učenje o jeziku poslovanja, a ne o jeziku razgovora o poslu (Frendo, 2019:464). Koester (2010:46) navodi kako je to bitna razlika: „Jezik koji se koristi za razgovor o poslu je iz tekstova kao što su poslovne knjige, novine i intervjui; dok se jezik stvarnog poslovanja može pronaći, na primjer, u e-porukama, izvješćima, sastancima, pregovorima i telefonskim pozivima.“

## 6. Važnost posjedovanja tvrdih vještina za menadžere

Da bi se menadžeri mogli smatrati učinkovitim, od njih se zahtijeva da posjeduju kombinaciju tvrdih i mekih vještina kako bi bili uspješni u svojim ulogama. Sposobnost upravljanja i upravljanja projektima mogu se smatrati tvrdim vještinama. U mnogim slučajevima te sposobnosti imaju opipljive rezultate koje ih čine tehničkim, a ne međuljudskim. Tvrde vještine su neophodne na modernom radnom mjestu.

Mnogo je tvrdih vještina koje treba naučiti, i iako nije svaka vještina primjenjiva u svim područjima, postoje neke tehničke vještine koje bi svaki menadžer trebao posjedovati. Na primjer, poznavanje programa *Microsoft Excel* ključna je vještina za većinu današnjih ureda. *Excel* je postao standard za analizu podataka i izradu proračunskih tablica, a tvrtke će se i dalje oslanjati na *Excel* kao primarni alat za različite funkcije. No, tvrde vještine ne nalaze se uvijek u obliku *softvera*<sup>2</sup> ili *online* programa. Neke tvrde vještine, poput sposobnosti upravljanja na radnom mjestu, čine se interpersonalnima, ali imaju konkretne, mjerljive učinke ('Indeed'). Neke od bitnijih tvrdih vještina koje bi menadžeri trebali posjedovati su vještine planiranja projekta, vještine upravljanja budžetom, financijama te računovodstvom, vještine upravljanja zadacima, vještine upravljanja rizikom, vještine upravljanja dokumentacijom, poznavanje ljudskih resursa, računalne vještine, marketinške vještine te vještine poznavanja stranih jezika.

### 6.1. Vještine planiranja projekta

Vještine planiranja projekta omogućuju izgradnju temelja na kojima će budžet, rokovi i opseg projekta biti usklađeni. Od velike je važnosti da se odredi odgovarajuća veličina budžeta tijekom faze planiranja te je isto tako važan i izračun potrebne radne snage za zadani vremenski okvir jer u suprotnom tim neće moći učini sve što je potrebno.

Sposobnost planiranja, izvršenja i praćenja projekata je ključna. Poznavanje metodologija, alata i *softvera* za upravljanje projektima može pomoći menadžerima pri držanju projekata na pravom putu.

---

<sup>2</sup> *softver* – (eng. *software*), informatički opći naziv za programe i njima pripadne podatke namijenjene za rad na računalima [*sistemski softver*; *aplikacijski softver*; *komunikacijski softver*]; programska oprema, programska podrška (jezikoslovac).



## **6.2. Vještine upravljanja budžetom, financijama te računovodstvom**

Kada je riječ o upravljanju proračunom, menadžer mora pažljivo obračunati sve troškove koje projekt zahtijeva. Između ostalog, to uključuje troškove rada, opreme, marketinga, usluga i slično. Osim toga, proračun mora imati na umu dok određuje prioritete u suočavanju s hitnim problemima. Postoji mnogo preklapanja između upravljanja proračunom i upravljanja rizikom. Uostalom, način na koji se upravlja proračunom pred nadolazećim rizicima ima izravan utjecaj na ukupnu kvalitetu rezultata projekta stoga nije neuobičajeno da projekti traju nekoliko godina tijekom kojih može doći do inflacija, nestašice resursa, pandemije i slično.

Svaki od ovih rizika zahtijeva velike napore u pogledu upravljanja projektom. Razumijevanje proračuna, financijskih izvješća i osnovnih računovodstvenih načela važno je za učinkovito upravljanje resursima.

## **6.3. Vještine upravljanja zadacima**

Upravljanje zadacima odnosi se na način na koji se provode i prate aktivnosti obuhvaćene djelokrugom određenog projekta. Drugim riječima, vještine upravljanja zadacima pokazuju koliko je menadžer dobar u provođenju plana projekta i pokretanju stvari. Za upravljanje zadacima najvažniji je pravilan redosljed odnosno kako organizirati zadatak da se omogući najoptimalniji i najučinkovitiji tijek rada. Nepravilan redosljed može brzo dovesti do uskih grla<sup>3</sup>, osobito kada rad na drugim zadacima ne može započeti bez završetka prethodnih zadataka stoga je bitno i pratiti cijeli proces izvršenja.

Usporedba završetka zadataka s ciljevima koji su unaprijed bili postavljeni tijekom planiranja projekta samo je jedan od načina za postizanje ovog zadatka.

## **6.4. Vještine upravljanja rizikom**

Sve što može negativno utjecati na poslovanje smatra se rizikom. Potrebno je identificirati te potencijalne rizike i procijeniti ozbiljnost njihovog negativnog utjecaja i vjerojatnost njihove pojave. Nakon toga, može se krenuti na izradu planova za smanjenje rizika, gdje se traže rješenja za sve što bi moglo poći po zlu.

---

<sup>3</sup> usko grlo- faza koja se provodi sporije od ostalih; uska grla čine da proizvodni proces gubi na učinkovitosti jer se cjelokupni postupak usporava ili povećavaju proizvodni troškovi. Uz to, osim gubitka proizvodne učinkovitosti, može uzrokovati manju zaradu tvrtke iz razloga što je potrebno više vremena za proizvodni proces. Zbog toga dolazi do povećanja troškova (economy-pedia)

Jasno definiran plan koji uključuje odgovarajuće upravljanje rizicima jedan je od ključnih čimbenika uspjeha za menadžere. Ako se uspješno provede, upravljanje rizikom omogućuje timu preuzimanje proaktivnog pristupa realizaciji ciljeva projekta. Nasuprot tome, nedostatak upravljanja rizikom osuđuje menadžere na reaktivan pristup, gdje se svaki problem mora rješavati kako se pojavi bez prethodne strategije ('Plaky').

## **6.5. Poznavanje ljudskih resursa**

Upravljanje znanjem o ljudskim resursima praksa je centralizacije svih dokumenata, politika, informacija i znanja o ljudskim resursima i olakšavanja pristupa tim vitalnim informacijama svima u tvrtki i ažuriranja s bilo kojeg mjesta. To smanjuje frustraciju zaposlenika, mogućnost dobivanja zastarjelih ili dezinformacija i opterećenje za osoblje ljudskih resursa.

Upravljanje znanjem o ljudskim resursima važno je za menadžere jer im pomaže da učinkovito upravljaju i iskoriste znanje i stručnost svojih zaposlenika. Omogućuje menadžerima identifikaciju i bilježenje znanja unutar organizacije. To može dovesti do poboljšanog donošenja odluka, povećane produktivnosti i boljeg razvoja i zadržavanja zaposlenika. Menadžerima tako pomaže u donošenju informiranih odluka, poboljšanju produktivnosti tima i postizanju ciljeva organizacije. Također, upravljanje znanjem olakšava razmjenu ideja, suradnju i inovaciju unutar tima ('Ivanti').

## **6.6. Računalne vještine**

Računalne vještine bitne su za menadžere iz nekoliko razloga. Kao prvo, računalne vještine omogućuju menadžerima efikasno upravljanje podacima. Mogu koristiti razne alate i *softvere* za organizaciju, analizu i interpretaciju podataka, što im pomaže u donošenju informiranih odluka. Također, računalne vještine omogućuju menadžerima komunikaciju i suradnju s drugima na efikasan način. Mogu koristiti e-poštu, video konferencije i druge alate za komunikaciju kako bi mogli održati kontakt s timom, klijentima i partnerima. Nadalje, računalne vještine omogućuju menadžerima da provode analizu informacija i donose strategijske odluke. Mogu koristiti *softvere* za analizu podataka i izradu izvještaja kako bi dobili uvid u performanse, trendove i konkurenciju. Za sve navedeno menadžerima je bitno snalaženje u *Microsoft Office softveru* za uredsku obradu podataka (*Word, Excel...*), *E-mailu*, *Google Driveu*, poznavanje društvenih mreža i ostalo.

Dakle, računalne vještine su bitne za menadžere jer im omogućuju veću produktivnost, komunikaciju i informiranost u svom radu.

## 6.7. Marketinške vještine

Marketinške vještine predstavljaju širok raspon općeg znanja, uključujući istraživanje potrošača, prodaju, oglašavanje i online marketing. Gotovo svaka organizacija zahtijeva barem jednog pojedinca koji je iskusan u pisanju tekstova, poznaje *Google Analytics*<sup>4</sup>, *Google Ads*<sup>5</sup>, *search engine optimization (SEO)*<sup>6</sup>, *pay per click*<sup>7</sup>, marketingu društvenih medija i slično (TopResume).

## 6.8. Vještine upravljanja dokumentacijom

Dokumentacija je imperativ za svaku organizaciju ili projekt, bez obzira na veličinu ili industriju. Pomaže menadžerima pri održavanju organiziranosti pružajući jasno razumijevanje zahtjeva projekta, napretka i svih potencijalnih rizika.

Dokumentiranje procesa i procedura također omogućuje učinkovitiji rad, eliminirajući potrebu za dvostrukim radom i osiguravanje sklada. Bez odgovarajuće dokumentacije može doći do zbrke i kaosa, što dovodi do pogrešne komunikacije, dupliciranja poslova i gubitka vremena ('Guddle').

Mnogi projekti danas uključuju timove, partnerstva i klijente iz različitih zemalja i kultura. Engleski jezik je pri tome često zajednički jezik koji omogućuje efikasnu komunikaciju i razmjenu informacija među sudionicima u projektu. Poznavanje engleskog jezika također omogućuje pristup najnovijim informacijama i analizama koje su ključne za upravljanje budžetima i financijama. Mnogi softverski alati za upravljanje zadacima su na engleskom jeziku ili imaju englesku verziju. Razumijevanje engleskog jezika olakšava korištenje ovih alata, što doprinosi efikasnijem planiranju i praćenju zadataka. Engleski jezik olakšava pristup informacijama, komunikaciju s međunarodnim kolegama, razumijevanje standarda i regulativa, analizu rizika i izvještavanje te razvoj karijere. Tako poznavanje engleskog jezika svakako može pomoći menadžerima pri obavljanju gotovo svakog od navedenih zadataka.

---

<sup>4</sup> *Google Analytic*- platforma koja prikuplja podatke s web-lokacija i iz aplikacija radi izrade izvješća koja pružaju uvide u tvrtku (support.google)

<sup>5</sup> *Google Ads*- program za online oglašavanje. Tamo se mogu izrađivati *online* oglasi kako bih se došlo do korisnika upravo onda kada ih zanimaju proizvodi i usluge koje tvrtka nudi. *Google Ads* proizvod je pomoću kojeg se promovira tvrtka, prodaju proizvodi ili usluge, podižete svijest o robnoj marki i povećava promet na web-lokaciji (support.google)

<sup>6</sup> *Search Engine Optimization (SEO)*- optimizacija web stranica za pretraživače, čiji je zadatak povećanje količine i kvalitete prometa na web stranici tvrtke (marketing)

<sup>7</sup> *Pay per click (PPC)*- model internet marketinga u kojem oglašivač plaća samo kada netko klikne na njegov oglas. Oglašavanje na *Google* tražilici je jedno od najpopularnijih oblika PPC oglašavanja (neomedia)

## 7. Poslovni engleski kao tvrda vještina

Dok svijet postupno prelazi u globalno selo, pristup drugim jezicima nije samo jednostavan, već i potencijalna kompetencija za kojom postoji velika potražnja na međunarodnom tržištu rada. Prisutnost višejezičnog okruženja sve je izraženija zbog brzog i dinamičkog mijenjanja okruženja. Danas se učenje engleskog jezika s velikim brojem studenata koji žele steći visoko obrazovanje u stranoj zemlji ne primjenjuje samo za putovanje svijetom i stjecanje praktičnog iskustva već učenje stranog jezika postaje ulaznica za posao iz snova. Učenje stranog jezika zahtijeva posvećenost, upornost i kontinuirani rad što su karakteristike tvrdih vještina.

Kako sve veći broj studenata odlučuje svoje obrazovanje steći izvan svoje matične države, jedan od uvjeta stranih zemalja je učenje temeljnih predmeta na jeziku te strane države. To potiče raspravu o tome je li učenje stranog jezika meka vještina ili tvrda vještina budući da pruža pristup raznim novim prilikama. Mnogi studenti također odluče nastaviti boravak u inozemstvu zbog poslovnih prilika. Učenje stranih jezika je iz tog razloga složena stvar. Učenje stranog jezika nije samo način za započinjanje razgovora na druženju već pruža drugačiji pogled na prihvaćanje promjene što ga čini doista izvanrednim među ostalim traženim vještinama. Danas se učenje stranih jezika smatra životnom vještinom. Uz njih se istinski može komunicirati i povezati s drugima. Velik broj tvrtki posluje u nekoliko različitih zemalja diljem svijeta, ali kako bi to bilo moguće, potrebno je zapošljavanje osoba koje govore barem jedan strani jezik.

Velika je prednost početak jezičnih raznolikosti već u ranim godinama školovanja jer se uz stečene osnove vještine samo nadograđuju. Ova promjena je jedna od ključnih za održivost jer se poznavanje više stranih jezika može smatrati jednako nužnim kao i stjecanje diplome inženjerstva i menadžmenta. Upravo zbog toga bi bilo prikladno učenje stranog jezika svrstati pod tvrdu vještinu koja je postala potrebna u životopisu (Joshi, 2023).

Kada ljudi uče ili opći ili poslovni engleski, prirodno uče vokabular, točan izgovor, gramatiku, sintaksu i tako dalje. Ovo su primjeri tvrdih vještina jer su mjerljive putem testova. No kako je i prije spomenuto, jezične meke vještine odnose se na komunikacijska postignuća i interaktivnu komunikaciju. Drugim riječima, kolika je učinkovitost u stvarnom korištenju jezičnih vještina pri obavljanju stvari i rješavanju problema. Vještine engleskog uključuju oba elementa tvrdih vještina poslovnog jezika (osobito bitan poslovni vokabular za sastanke) i značajan je fokus na

mekim vještinama kako bi klijentima bilo mnogo lakše riješiti svoje probleme komunikacije na engleskom jeziku (John, 2020).

## **8. Poslovni engleski kao tvrda vještina za menadžere**

Menadžeri koji govore više jezika smatraju se vrijednom imovinom jer se mogu povezati sa širim krugom ljudi. Važno je naučiti kako komunicirati sa stranim klijentima jer kulturni identiteti tih jezika igraju važnu ulogu u poslovanju i poznavanjem jezika mogu stvoriti povjerenje i uspješno poslovati. U suprotnom može doći do nepredvidivih i negativnih poslovnih situacija. Poznavanje stranog jezika srž je komunikacije jer olakšava bolje razumijevanje razgovora, pregovora i dijaloga (Joshi, 2023).

Uloga jezika u olakšavanju međunarodnih poslovnih odnosa i suradnje postala je ključna za uspjeh mnogih organizacija. Jedan od jezika koji se ističe u poslovnom kontekstu je, naravno, engleski jezik. Ova globalna lingua franca postala je nezaobilazna u ključnim vještinama koje menadžer mora imati, a to se odražava i u oglasima za poslove.

The image shows a LinkedIn job posting for 'Global SIOP Manager' at Danfoss. The job is located in Zagreb, Croatia, and is a full-time, mid-senior level position. The employer has over 10,000 employees and is in the industrial machinery manufacturing sector. The job was reposted one week ago and has 25 applicants. The job description states that the manager is responsible for ensuring SIOP meetings take place, facilitating them, and summarizing them for the following cycle. The role is focused on achieving SIOP process objectives via successful execution. It is an important aspect of this position to collaborate cross-functionally and engage with PL/BU leaders, product development, supply chain and finance to reconcile top-down financial plans with the bottom-up operational plan. Therefore, leadership skills or stakeholder management skills on a global level are of high importance. The position is not having any direct reports.

Slika 2.1. Primjer oglasa za posao tvrtke Danfoss

*Izvor: LinkedIn*

Na slici 2.1. može se vidjeti da tvrtka za proizvodnju industrijskih strojeva Danfoss traži kompetentnog menadžera globalne prodaje, inventara i planiranja operacija (SIOP) koji je odgovoran za održavanje sastanaka SIOP-a, olakšava sastanke i sažima sastanke kako bi se pripremio za sljedeći ciklus.

#### Job Description

We are looking for a competent **Global Sales, Inventory and Operations Planning (SIOP) Manager** to successfully apply SIOP process in one of Product Lines in Hydronics Division. Your job is important since the successful execution of SIOP process supports business growth and the attainment of business goals.

The **Global SIOP Manager** is responsible for ensuring the SIOP meetings take place, facilitates the meetings, and summarizes the meetings to prepare for the following cycle.

This role is focused on achieving SIOP process objectives via successful execution. This person keeps participants in the process on track and moving toward resolution of demand and supply plans for the defined cadence.

It is an important aspect of this position to collaborate cross-functionally and engage with PL/BU leaders, product development, supply chain and finance to reconcile top-down financial plans with the bottom-up operational plan. Therefore, leadership skills or stakeholder management skills on a global level are of high importance. The position is not having any direct reports.

#### Job Responsibilities

- Lead the business SIOP cycle including running of pre-SIOP and monthly Executive Decision-Making Meetings
- Oversight of all medium to long term planning systems
- Monitor KPIs and dashboards to provide comprehensive portfolio reports, analytics, and visibility around SIOP process and planning performance to all cross-functional stakeholders
- Drive and lead root cause analysis processes and ensure action plans are in place to drive delivery service and inventory improvement
- Research business issues to identify potential problems and opportunities that need to be raised to the SIOP community
- Establish seamless internal relationships with customer facing functions (Sales and Marketing), Engineering, and Manufacturing to ensure transparency through value chain for optimal business results
- Support New Product Launch with strong ramp up/down plan
- Actively participate in various cross-portfolio initiatives including tools and system enhancements to support planning processes and reporting
- Leverage industry best practices and continuous improvement to continually enhance the SIOP process

#### Background & Skills

- Bachelor's Degree in related field or similar with strong industrial background
- 5+ years of Supply Chain experience (within SIOP / S&OP/ IBP, demand planning, inventory, supply chain planning, etc.)
- Min 2 years of leadership experience either with direct reports or having a global role with strong experience/ability to build authority in a highly matrix organization
- An in-depth understanding of sales, demand planning and supply planning
- Understanding of the new product development, new product life cycle and product-phase-out processes
- Exposure to, and understanding of, financial planning and the linkages between the demand/supply plan and the financial plan
- Understanding of supply chain flexibility, how it can be increased or decreased, and the associated costs
- Comprehensive understanding of ERP system process and key system functions related to demand planning, master scheduling and inventory management
- Proficiency in English

### Slika 2.2. Primjer oglasa za posao tvrtke Danfoss

*Izvor: LinkedIn*

Kako je vidljivo na Slici 2.2., među ključnim vještinama koje tvrtka Danfoss traži u svojim budućim zaposlenicima jest stručnost u engleskom jeziku.

**ooblee**

## Marketplace Manager

ooblee · Zagreb, Zagreb, Croatia (On-site) · 3 weeks ago

📅 Full-time · Mid-Senior level

👥 11-50 employees · IT Services and IT Consulting

🔍 See how you compare to 13 applicants. [Try Premium for free](#)

🚫 No longer accepting applications

### About the job

ooblee is the new app for retailers. As a social market platform, we bring local suppliers and customers together online and mediate the purchase of goods and services in your city. This is how we support local shops in competing with the big e-commerce platforms. ooblee is dynamic, innovative and financially strong. We are growing fast and offer you excellent opportunities to develop professionally and personally as part of an international team. At the same time, you have the chance to contribute to our success story.

ooblee is now looking for you as a **Marketplace Manager** in **Fulltime**.

#### Tasks

- Communication with Shoppers from Shop profiles in order to successfully complete every order;
- Setup ooblee pickup point, other branding material in the store;
- Prepares affiliate program proposal for shop workers (new user registration with ooblee gift voucher);
- Checking completed items in CRM (or separate attached excel).

#### Requirements

- You have already worked in e-commerce or social media;
- You are familiar with the use of CRM systems;
- You are a top team player, have a strong work ethic, are socially competent and communicative. You are reliable, can organise well and act on your own initiative;
- You speak excellent Croatian and English.

Slika 3. Primjer oglasa za posao tvrtke Ooblee

*Izvor: LinkedIn*

Iz Slike 3 se može uočiti da je isto tako platforma za e-trgovinu Ooblee tražila menadžera koji, uz sve ostale zahtjeve koje mora zadovoljiti, mora uz hrvatski jezik biti stručan i u engleskom jeziku kako bi ga prihvatili u ulozi menadžera.

Možemo zaključiti da je poznavanje engleskog jezika postala neizostavna stavka u oglasima za posao te je jedna u nizu vještina koju budući menadžer mora savladati.

U nastavku će biti objašnjeno kako to poznavanje engleskog jezika točno pridonosi karijeri menadžera.

## 8.1. Jezik globalnog tržišta i međunarodne suradnje

Današnji suvremeni menadžer treba znati baratati engleskim jezikom jer je on prvenstveno globalno prihvaćen jezik poslovanja odnosno važan je kako bi se uspostavila komunikacija sa svim narodima.



Poznavanje poslovnog engleskog jezika daje menadžerima mogućnost komunikacije s klijentima, partnerima i kolegama iz različitih zemalja i kulturnih sredina. Omogućuje učinkovitu komunikaciju u multinacionalnim tvrtkama, međunarodne pregovore i širenje na globalno tržište. Od menadžera se očekuje da jasno i učinkovito komunicira s članovima svog tima, klijentima i dionicima. Poslovni engleski pruža jezične vještine potrebne za točan prijenos ideja, uputa i očekivanja. Omogućuje prenošenje misli, postavljanje pitanja i sudjelovanje u raspravama, što dovodi do boljeg razumijevanja i suradnje. Menadžeri trebaju vještine poslovnog engleskog kako bi komunicirali s dionicima na stranim tržištima, razumjeli lokalne propise, pregovarali o partnerstvima i uspostavili prisutnost na novim teritorijima. Razumijevanje nijansi jezika i kulturnog konteksta pomaže menadžerima da se snađu u kulturnim razlikama, izbjegnu nesporazume i izgrade jače poslovne odnose ('Lingua Grupa').

## **8.2. Pristup informacijama i resursima**

Engleski je dominantan jezik u poslovnom svijetu, a značajna količina poslovnih informacija, poput izvješća, istraživanja tržišta i internetskih izvora, dostupna je na engleskom jeziku. Mogu pristupiti velikom broju izvora uključujući knjige, publikacije i online tečajeve. Korištenje ovih resursa pomaže menadžerima da ostanu u tijeku s trendovima u industriji, prošire svoju bazu znanja i poboljšaju svoj profesionalni razvoj.

Poznavanje poslovnog engleskog jezika omogućuje menadžerima da čitaju, razumiju i koriste izvore informacija.

## **8.3. Pristup tehnologiji**

Engleski jezik također ima važnu ulogu za tehnologiju jer u slučaju da menadžer planira svoj proizvod ili uslugu plasirati u inozemstvo, to može postići prijevodom na engleski jezik iz razloga što se razmjena informacija, otkrića i tehnologija može odvijati putem engleskog jezika kako bi bila razumljiva svima. Kako bi menadžer bio snalažljiv na radnom mjestu, potrebno mu je poznavanje, na primjer *Excel* tablice, istražiti i provjeriti podatke ili uspješno koristiti društvene mreže. Engleski jezik dominira internetom po broju korisnika, a također je i primarni jezik u području tehnologije.

## **8.4. Zastupanje organizacije**

Menadžeri često predstavljaju svoju organizaciju u različitim okruženjima, kao što su konferencije, sastanci i prezentacije. Poslovni engleski osposobljava menadžere jezičnim vještinama za profesionalno i učinkovito predstavljanje svoje tvrtke. Omogućuje im da prenesu misiju organizacije, vrijednosti i proizvode ili usluge široj publici, što može dovesti do

potencijalnih poslovnih prilika. Poslovni engleski pomaže menadžerima izgraditi snažne odnose s klijentima, dobavljačima i drugim poslovnim partnerima. S obzirom da su sposobni tečno i profesionalno komunicirati, menadžeri mogu uspostaviti odnos, steći povjerenje i ostaviti pozitivan dojam.

Učinkovita komunikacija na engleskom može dovesti do jačih poslovnih prilika i budućih suradnji.

## **8.5. Prezentacije i javni nastupi**

Menadžeri moraju imati dobre prezentacijske vještine jer moraju uspješno prenijeti svoje planove suradnicima, nadređenima i partnerima. Također, važno je da se mogu predstaviti organizaciji prema van, održavati govore u različitim prigodama unutar i izvan organizacije te prezentirati ideje, informacije, probleme, projekte i planove. Vještina prezentiranja postaje sve važnija na svim razinama organizacije i dio je većine poslova (Bahtijarević – Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008 prema Vladimir, 2017). Poslovni engleski oprema menadžere potrebnim jezičnim vještinama za izvođenje zanimljivih i uvjerljivih prezentacija, učinkovito prenošenje informacija i utjecaj na slušatelje. Pomaže im u strukturiranju misli, korištenju odgovarajućeg rječnika i uvjerljivom djelovanju ('Lingua Grupa').

## **8.6. Poslovno pisanje**

Prvi dojam o tvrtki bit će oblikovan mailom, njegovim izgledom, stilom pisanja i uljudnošću. Vizualno dobro oblikovano i pravilno napisano pismo stvorit će pozitivan dojam o pošiljatelju, dok neuredno pismo s puno pravopisnih pogrešaka može stvoriti suprotnu sliku (Vidak, 2014 prema Srića et al., 2003). Učinkovito poslovno pisanje ključno je za menadžere kako bi se izražavali jasno i profesionalno. Vještine poslovnog engleskog omogućuju menadžerima pisanje uvjerljivih e-poruka, izvješća, prijedloga i drugih poslovnih dokumenata.

Poznavanjem poslovnog engleskog jezika, menadžeri poslovnim pismom mogu sažeto prenijeti ideje, koristiti odgovarajući ton i jezik te osigurati da je njihova pismena komunikacija točna i dojmljiva.

## **8.7. Intervjuiranje i zapošljavanje**

Pološki Vokić (2004:456) tvrdi: „Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija.“ Menadžeri često sudjeluju u procesu zapošljavanja, provode intervjue i ocjenjuju kandidate. Vještine poslovnog engleskog omogućuju menadžerima da postavljaju relevantna

pitanja, procjenjuju znanje jezika kandidata i procjenjuju njihove komunikacijske vještine. Pomaže u odabiru pravih kandidata za pozicije koje zahtijevaju dobro znanje engleskog jezika.

Mnoge tvrtke traže kandidate koji su sposobni komunicirati na engleskom jeziku jer to omogućuje suradnju s kolegama i klijentima diljem svijeta.

## **8.8. Pregovori i ugovori**

Pregovaranje se, općenito, može promatrati kao razmjena informacija i ustupaka na koje su pregovaračke strane spremne pristati. U suvremenim uvjetima poslovanja, pregovaranje predstavlja dinamičan proces tijekom kojeg se istodobno upravlja njegovim integralnim, ali nerijetko različitim dimenzijama (Age i Eklinder-Frick, 2017) i smatra se jednom od najvažnijih vještina suvremenih menadžera. Pregovaranje o ugovorima, poslovima i sporazumima ključni je aspekt poslovanja. Menadžeri koji dobro govore poslovni engleski jezik mogu učinkovitije voditi pregovore s međunarodnim partnerima, dobavljačima ili klijentima. Oni mogu razumjeti pravne uvjete, razgovarati o odredbama i uvjetima i razjasniti očekivanja, osiguravajući da su sve strane “na istoj stranici“.

Poznavanje engleskog jezika omogućuje razumijevanje stavova svih strana, izražavanje vlastitih stavova i postizanje obostrano prihvatljivih rezultata.

## **8.9. Napredovanje u karijeri**

Vladanje engleskim jezikom u osnovi je strategija opstanka u današnjem svijetu. Način na koji menadžeri govore i komuniciraju također je povezan s njegovim međuljudskim vještinama i razinom empatije. Stoga će svladavanje poslovnog engleskog jezika menadžerima pomoći pri ovladavanju svih mekih i tvrdih vještina koje su potrebne za uspjeh na radnom mjestu ('Lingua Grupa'). Posjedovanje dobrih vještina poslovnog engleskog jezika može poboljšati izgled menadžerove karijere. Otvara vrata međunarodnim mogućnostima zapošljavanja, promaknućima i zadacima koji zahtijevaju interakciju s kolegama ili klijentima koji govore engleski. Pokazuje njegovu sposobnost prilagodbe različitim radnim okruženjima te povećava konkurentske prednosti na tržištu rada.

Ukoliko je menadžerima cilj izvrsnost na svojoj poziciji u međunarodnom smislu, veliku pozornost mora predati usavršavanju poznavanja poslovnog engleskog jezika. Od menadžera se u tom slučaju zahtijeva vrijeme, trud i predanost kako bi naposljetku mogao ostvariti svoje poslovne ciljeve.

U nastavku rada bit će opisano istraživanje kojim se želi istražiti stav prema učestalosti primjene poslovnog engleskog jezika u poslovnom okruženju i njegovoj važnosti kao ključa za napredak u karijeri menadžera, ali i općenito.

## 9. Istraživanje

Uloga jezika u oblikovanju i napredovanju karijere postaje sve značajnija u suvremenom poslovnom svijetu. Jedan od jezika koji se ističe u poslovnom svijetu, kao i u mnogim drugim sferama, jest engleski jezik. Bez obzira na to je li osoba menadžer, stručnjak iz određenog područja ili mlada osoba na početku svoje karijere, poznavanje engleskog jezika može biti ključna odrednica poslovnog uspjeha.

S ciljem dolaska do trenutne slike o tome koji je stav općenito o važnosti poznavanja engleskog jezika u poslovnom smislu, provedeno je istraživanje koje će prikazati shvaćanje istoga. Istraživanje će se provesti anketnim upitnikom koji će ispitati mišljenja pojedinaca te dati ogledni stav o upotrebi engleskog jezika na radnom mjestu te stav o važnosti poznavanja engleskog jezika za menadžere. Ovim upitnikom je bio cilj prvenstveno doznati stavove zaposlenih osoba o važnosti poznavanja engleskog jezika kao jedan od zahtjeva za napredak u karijeri. Upitnik je izrađen u elektroničkom obliku te je bio prosljeđen osobama koji imaju stečeno ili su u doticaju s visokom razinom obrazovanja. Na početku ankete postavljena su pitanja vezana uz samo upoznavanje osobe koja rješava anketni upitnik poput spola, dobi, razine obrazovanja te radnog statusa zaposlenika. Drugi dio upitnika tiče se stavova zaposlenih o tome koliko smatraju da je poznavanje engleskog jezika važno za menadžere te za njih same kada je riječ o napredovanju u poslovnom kontekstu.

Za potrebe ovog istraživanja otvorene su sljedeće hipoteze:

H1: Engleski jezik je bitan za međunarodnu suradnju.

H2: Menadžeri moraju poznavati engleski jezik.

H3: Engleski jezik je presudan za napredovanje u karijeri.

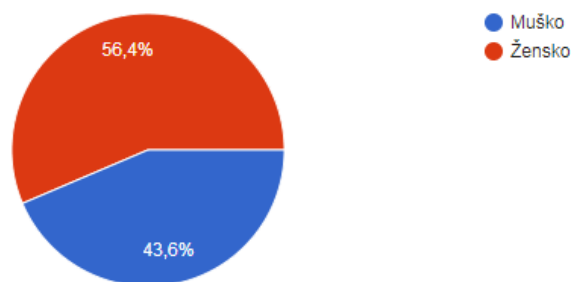
### 9.1. Istraživačko pitanje i problem

Komuniciranje danas uvelike se promijenilo s obzirom na globalizaciju te je tako engleski postao globalni jezik poslovanja, znanosti i tehnologije. To znači da ljudi iz različitih dijelova svijeta koriste engleski kako bi komunicirali i surađivali na internacionalnoj razini. Iako je njegova rasprostranjenost velika, postavlja se pitanje je li njegovo korištenje ključno za napredovanje u karijeri i jesu li menadžeri sa stručnošću u engleskom jeziku poželjniji od onih bez te stručnosti.

## 9.2. Uzorak

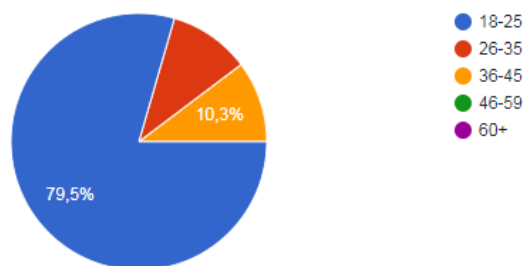
Budući da se anketnim upitnikom nastoji upoznati mišljenje osoba zrelih za rad, sljedeće istraživanje obuhvatilo je populaciju u dobi od 18 godina. Navedeni anketni upitnik ispunio je 51 ispitanik. No, kako je ciljana skupina ovog upitnika bila zaposlene osobe (ili osobe s radnim iskustvom), svjesno su izbačeni odgovori nezaposlenih osoba te se dalje uvažavaju samo odgovorih zaposlenih kojih je 39 ispitanika. 56,4% ispitanih je ženskog spola, dok je ostalih 43,6% muškog spola. Najviše se izjasnilo ispitanika u dobi od 18 do 25 godina odnosno 79,5%, 10,3% su oni od 26 do 35 godina i ostalih 10,3% su ispitanici od 36-45 godina. 53,8% ispitanika je na razini preddiplomskog sveučilišnog studija, dok ih je 35,9% dio stručnog studija ili visoke škole. 7,7% odnosi se na diplomski ili integrirani sveučilišni studij, dok je 2,6% poslijediplomski sveučilišni studij. Studenta uz studentski posao je 33,3%. Zaposlenih koji ujedno i studiraju je 28,2% te je onih koji su samo zaposleni 38,5%. Navedeni podaci detaljno su prikazani slikama niže (1-4).

39 odgovora



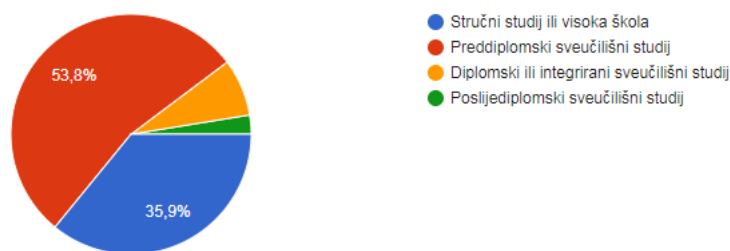
Slika 1. Spolna raspodjela ispitanika (Izvor: vlastito istraživanje)

39 odgovora



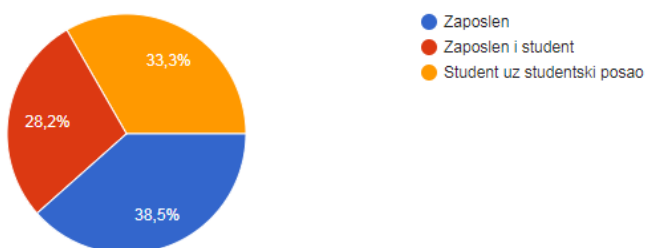
Slika 2. Raspodjela ispitanika prema dobi (Izvor: vlastito istraživanje)

39 odgovora



Slika 3. Razina obrazovanja ispitanika (Izvor: vlastito istraživanje)

39 odgovora

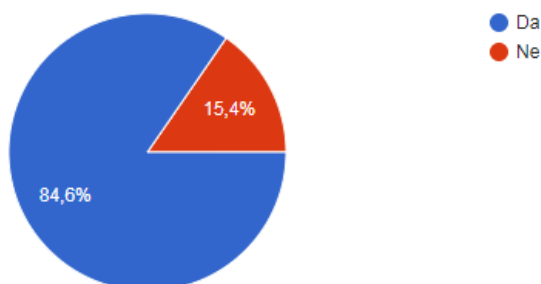


Slika 4. Zaposlenost ispitanika (Izvor: vlastito istraživanje)

### 9.3. Rezultati i rasprava

Prema rezultatima provedene ankete, utvrđeno je da postotak od 84,6% koristi (ili se koristilo) poslovnim engleskim jezikom na svom radnom mjestu, a 15,4% ne. Prema tome se može zaključiti da je engleski jezik prisutan u poslovnom okruženju većine ispitanika te se ističe njegova rasprostranjenost (Slika 5).

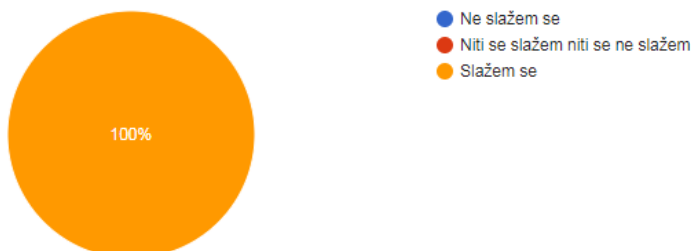
39 odgovora



Slika 5. Uporaba poslovnog engleskog jezika na radom mjestu (Izvor: vlastito istraživanje)

Što se tiče poslovnog engleskog jezika, 100% ispitanih smatra da je njegovo razumijevanje ključno za uspješnu komunikaciju s međunarodnim klijentima/partnerima (Slika 6.). Dakle, svi ispitanici ističu kako je razumijevanje engleskog jezika ključno za međunarodnu suradnju i time se potvrđuje prva hipoteza.

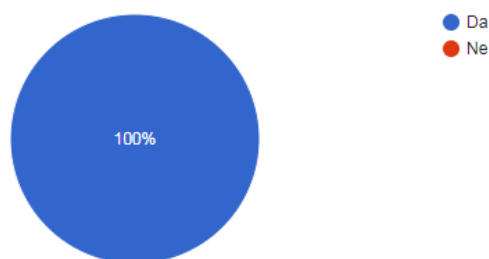
39 odgovora



Slika 6. Važnost razumijevanja poslovnog engleskog jezika za međunarodnu suradnju (Izvor: vlastito istraživanje)

100% ispitanika također smatra da je poznavanje engleskog jezika postalo standardna kompetencija za menadžere u današnjem poslovnom svijetu (Slika 7) po čemu se može potvrditi druga hipoteza.

39 odgovora



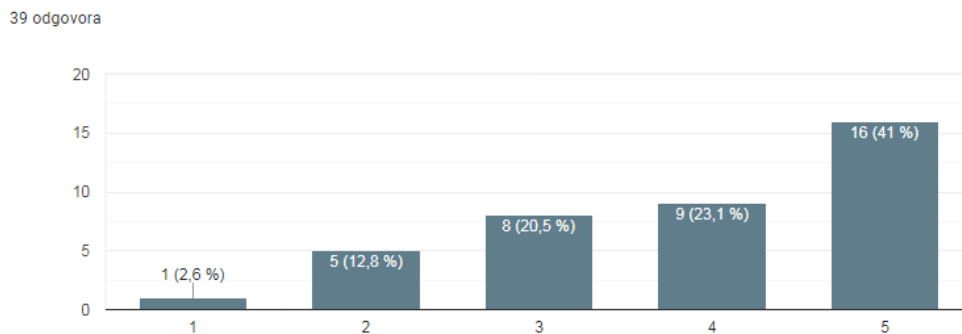
Slika 7. Engleski jezik kao standardna kompetencija za menadžere u današnjem poslovnom svijetu (Izvor: vlastito istraživanje)

Kod prethodnog pitanja, tražilo se od ispitanika da obrazlože svoj odgovor. Velik broj ispitanika smatra da je engleski jezik standardizirani jezik međunarodnog sporazumijevanja. Smatraju da većinski razgovori i pregovori za strankama većih kompanija zahtijevaju poznavanje engleskog jezika zbog suradnika iz ostalih država. Neki smatraju da je potrebno znati poslovni engleski jezik što zbog komunikacije, što zbog engleskih izraza koji se koriste. Smatraju da je bez znanja engleskog jako teško i u današnjem svijetu gotovo nemoguće raditi i poslovati sa stranim partnerima. Neki smatraju da je poznavanje engleskog jezika postao minimum u bilo kojem poslu. Poznavanje engleskog jezika bitno je iz razloga što je većina



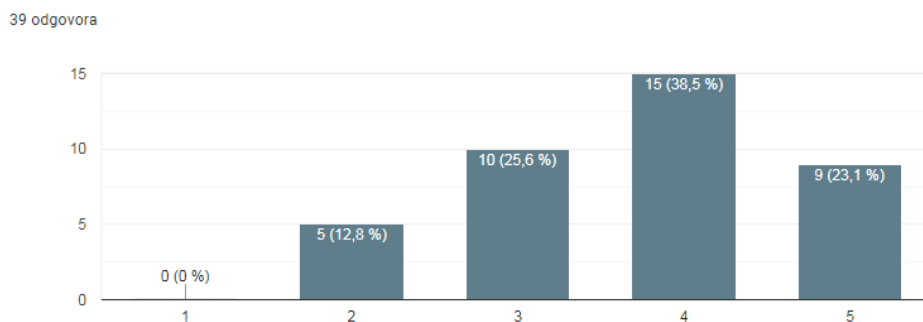
poslovnih podataka i istraživanja na engleskom jeziku te neki smatraju da se u današnje vrijeme na osobu koja ne poznaje engleski jezik gleda kao nepismenu. Dakle, ispitanici smatraju da je poznavanje engleskog jezika postalo standard kod menadžera pri obavljanju njegove funkcije.

U sljedećem se pitanju od ispitanika tražilo da ocjene svoju razinu samouvjerenosti prilikom komunikacije na engleskom jeziku u poslovnom okruženju na skali od 1 do 5, gdje je 1 najmanja razina samouvjerenosti, a 5 najviša. Njihovi su odgovori vidljivi na Slici 8. Od ukupnog broja ispitanika njih 41% se osjeća potpuno samouvjereneno prilikom komuniciranja na engleskom jeziku na poslu, dok je ocjenu 4 dalo 23,1% ispitanih. 20,5% svojoj samouvjerenosti je dalo ocjenu 3, 12,8% ocjenu 2, a 2,6% smatra kako se uopće ne osjeća ugodno kod komuniciranja na engleskom jeziku. Rezultati upućuju na to da je većina ispitanika zadovoljna svojom komunikacijom na engleskom jeziku.



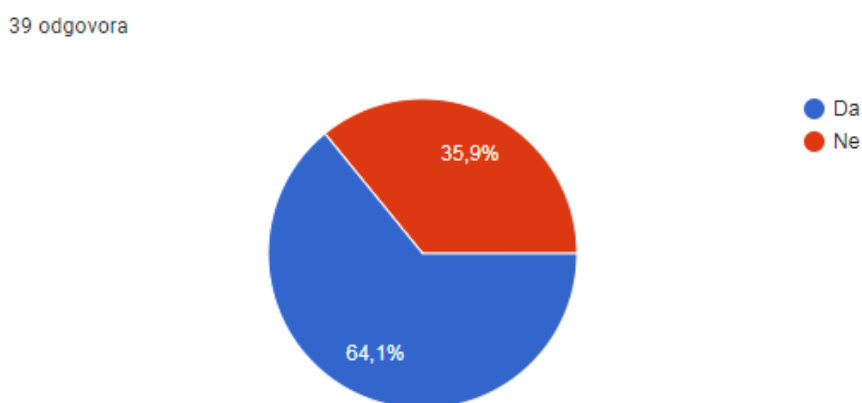
Slika 8. Ocjene vlastite razine samouvjerenosti prilikom komunikacije na engleskom jeziku u poslovnom okruženju (Izvor: vlastito istraživanje)

23,1% ispitanika se izjasnilo kako smatra da njihovo trenutno znanje poslovnog engleskog jezika potpuno utječe na njihove poslovne rezultate. 38,5% smatra da njihovo znanje ne utječe u velikoj mjeri na njihove poslovne rezultate. Ocjenu 3 dalo je 25,6% ispitanika, a ocjenu 2 12,8%. Prema rezultatima, većina ispitanika smatra da njihovo znanje ima utjecaj na njihove poslovne rezultate.



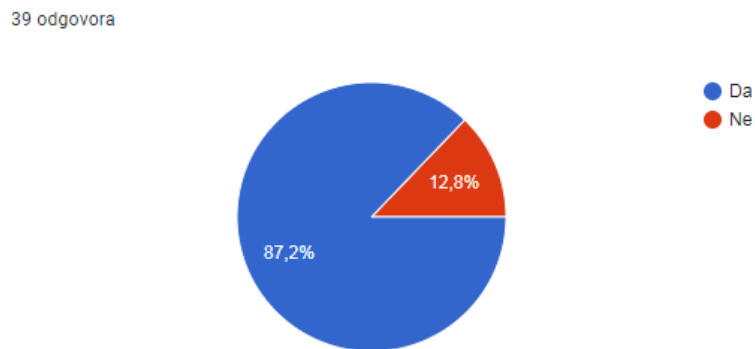
Slika 9. Mjera u kojoj trenutno znanje poslovnog engleskog jezika utječe na poslovne rezultate (Izvor: vlastito istraživanje)

Prema slici 10 vidljivo je da 64,1% ispitanika smatra da su dovoljno savladali upotrebu poslovnog engleskog jezika, a njih 35,9% smatra da postoji mjesta za unaprjeđenje. Prema tome, većina je zaposlenika zadovoljna svojim trenutnim znanjem engleskog jezika.



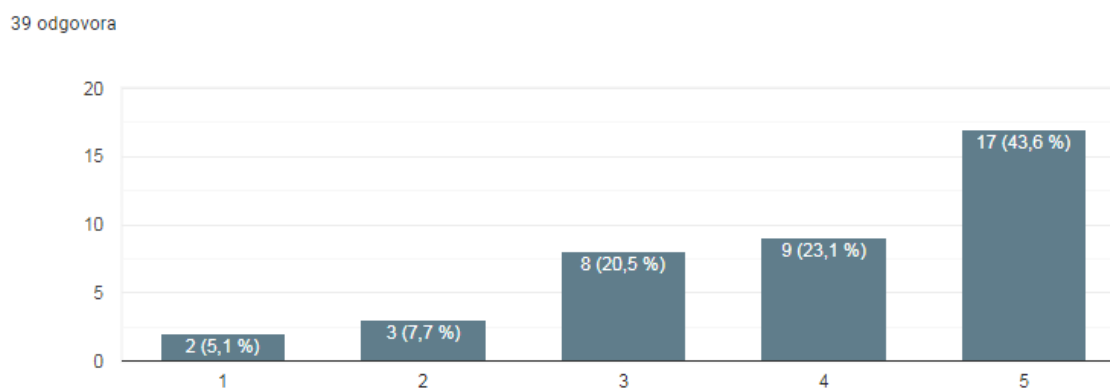
Slika 10. Upotreba poslovnog engleskog jezika (Izvor: vlastito istraživanje)

Iako su generalno zadovoljni svojim poznavanjem engleskog jezika, ispitanici smatraju da ima mjesta za pomak (Slika 11). Što se tiče dodatne edukacije iz poslovnog engleskog jezika, 87,2% osoba smatra da bi im trebala dodatna edukacija, dok 12,8% smatra da im ona nije potrebna. Iako se je u prethodnom pitanju većina ispitanika izjasnila da su zadovoljni svojom trenutnom razinom znanja poslovnog engleskog jezika, također ih većinski dio smatra kako bi im dodatna edukacija iz poslovnog engleskog svejedno koristila.



Slika 11. Potreba dodatne edukacije iz poslovnog engleskog jezika (Izvor: vlastito istraživanje)

Kada se ispitanike pitalo da se izjasne na skali od 1 do 5 smatraju li da bi im poznavanje engleskog jezika poboljšalo poslovne rezultate, njih 43,6% smatra da bi im poslovni rezultati u potpunosti mogli biti bolji kada bi bolje savladali poslovni engleski jezik, dok ih je 23,1% tome odgovoru dalo ocjenu 4. Njih 20,5% tu potrebu ocijenilo je ocjenom 3, 7,7% sa 2, dok 5,1% smatra da poslovni engleski jezik ne ovisi o njihovoj karijeri. Dakle, najveći dio ispitanih smatra kako bi bili uspješniji u svojoj karijeri kada bi njihovo baratanje poslovnim engleskim jezikom bilo bolje.



Slika 12. Poslovni engleski jezik kao ključ za unaprjeđenje karijere (Izvor: vlastito istraživanje)

Posljednjih 5 prikazanih slika (8-12) vezane su uz treću hipotezu koja se odnosi na engleski jezik kao jedan od zahtjeva za napredovanje u karijeri. Navedeni rezultati predlažu kako se većinski dio ispitanika susreo sa engleskim jezikom u svom poslovnom okruženju i da smatraju da bi njihov poslovni napredak mogao biti bolji ukoliko bi bolje savladali poslovni engleski jezik te se tako potvrdila i treća hipoteza.

## 10. Zaključak

Razvoj menadžmenta zahtjeva kontinuirano usvajanje novih znanja i vještina kako bi se moglo uspješno nositi sa zadacima koje funkcija menadžera nosi. Izgradnja snažnog skupa vještina koji se sastoji od tvrdih i mekih vještina potrebna je za gradnju uspješnog obavljanja svakog posla. Meke vještine poput komunikacije, organizacije, kreativnosti te timskog rada neizbježne su potrebne vještine koje osoba u ulozi menadžera mora sa sobom nositi. Tako su upravljanje zadacima, planiranje i računalne vještine samo su neke od tvrdih vještina bitne za ulogu menadžera. Jedna od danas bitnih vještina koje menadžer danas mora posjedovati jest poznavanje stranih jezika s naglaskom na poslovni engleski jezik koji je postao univerzalan jezik poslovne komunikacije.

Kako bi se moglo komunicirati na stranom jeziku, potrebno je imati razvijene komunikacijske, pregovaračke odnosno meke vještine koje su bitne za osobni i poslovni razvoj pojedinca. No, kako se ulazi u potpuno novo govorno područje, učenje stranog jezika zahtijeva posvećenost, upornost i kontinuirani rad što su karakteristike tvrdih vještina. To uključuje razumijevanje gramatičkih pravila, vokabulara, izgovora i strukture rečenica, što su konkretni elementi koji se moraju naučiti i vježbati. Poznavanje stranih jezika može biti tvrda vještina i zbog činjenice da se ocjenjuje standardiziranim testovima i diplomama. No kako je i prije spomenuto, jezične vještine odnose se na razinu učinkovitosti u stvarnom korištenju jezičnih vještina pri obavljanju stvari i rješavanju problema. Vještine engleskog uključuju oba elementa tvrdih vještina poslovnog jezika (osobito bitan poslovni vokabular za sastanke) i značajan je fokus na mekim vještinama kako bi klijentima bilo mnogo lakše riješiti svoje probleme komunikacije na engleskom jeziku. Stoga je poznavanje poslovnog engleskog jezika kombinacija i mekih i tvrdih vještina s naglaskom na školovanje, učenje i posvećenost te ga ti elementi čine tvrdom vještinom koja ima široku primjenu u mnogim profesionalnim i osobnim kontekstima.

Provedenim anketnim upitnikom potvrđene su na početku navedene sve tri hipoteze. Ispitanici smatraju da je engleski jezik bitan za međunarodnu suradnju pa s time i da menadžeri moraju poznavati engleski jezik iz razloga što je upravo on standardizirani jezik međunarodnog komuniciranja. Nadalje, veći dio ispitanika izjasnilo se da smatraju kako bi njihovi poslovni rezultati mogli biti bolji kada bi više baratali poslovnim engleskim jezikom što u tom slučaju potvrđuje i treću postavljenu hipotezu.

Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da je poznavanje poslovnog engleskog jezika neizostavna vještina u uspješnom svladavanju izazova suvremenog društva u svrhu konkurentnosti na tržištu rada te su tako korisni za menadžere i organizacije koji žele interkulturalnu komunikaciju u svom okruženju učiniti što uspješnijom.

U svrhu pouzdanijih rezultata i zaključaka u budućnosti bi bilo dobro provesti ovo ili slično istraživanje na većem broju ispitanika. Unatoč tome, s obzirom na slaganje ispitanika kod većeg broja pitanja, zaključci se mogu iskoristiti kao smjernice budućim i sadašnjim menadžerima kako bi se osvijestili da je engleski jezik postao dio stručnog znanja potrebnog menadžerima, a samim time i jedna od tvrdih vještina za njihovo uspješno poslovanje.

MARK  
ALISBRAINO

# Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU

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, TAMARA VODOPIJA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom VARIJETA POZIVANJA ROKOMNO ENGLESKO JEZIK ZA NEPODRETE (upisati naslov) te da u ~~na~~ ~~navedenom~~ ~~radu~~ ~~nisu~~ ~~na~~ ~~nedozvoljeni~~ ~~način~~ (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Tamara Vodopija  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. 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.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## 11. Literatura

Age, L. J., Eklinder-Frick, J., (2017) *Goal-oriented balancing: happy-happy negotiations beyond win-win situations*, Journal of Business & Industrial Marketing, 32(4)

Bedeković V., Golub, D. (2011), *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Praktični menadžment*, Virovitica, 2 (3), pp. 62

Daft, L. R., (2009), *Management, 9th edition*, SAD: South-Western College Publishing, pp. 6-9.

Economy-pedia - *Usko grlo* Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11031728-bottleneck-production> (pristupljeno 14.8.2023.)

FirstIndia – Joshi, (2023), *Foreign language learning, a hard skill or soft* Dostupno na: <https://firstindia.co.in/news/india/foreign-language-learning-a-hard-skill-or-soft> (pristupljeno 14.8.2023.)

Frendo, E., (2019), *Business English materials*, *ELT Journal*, 73(4), pp. 464

G2 - *Hard Skills vs. Soft Skills: Why It's Important to Master Both* (2021) Dostupno na: <https://www.g2.com/articles/hard-skills-vs-soft-skills> (pristupljeno 20.8.2023.)

Google – *Google Ads* Dostupno na: <https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=hr> (pristupljeno 14.8.2023.)

Google – *Google Analytic* Dostupno na: <https://support.google.com/analytics/answer/12159447?hl=hr> (pristupljeno 14.8.2023.)

Guidde - *Why is Documentation Important?*(2023) Dostupno na: <https://www.guidde.com/blog/the-importance-of-documentation-why-its-the-key-to-success> (pristupljeno 14.8.2023.)

Indeed - *Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?* (2023) Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills-vs-soft-skills> (pristupljeno 20.8.2023.)

Investopedia - *Hard Skills: Definition, Examples, and Comparison to Soft Skills* (2023) Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp> (pristupljeno 20.8.2023.)



Ivanti - *Why HR Knowledge Management Is So Important for Your Organization* (2019)

Dostupno na: <https://www.ivanti.com/blog/hr-knowledge-management> (pristupljeno 14.8.2023.)

Jambrek, I., Penić I.I., (2008), *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor*, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), pp. 1191

Jezikoslovac – *softver* Dostupno na <https://jezikoslovac.com/word/83sp> (pristupljeno 14.8.2023.)

John, A., (2020), *Hard Skills v Soft Skills v English Soft Skills What's the difference?*

Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/hard-skills-v-soft-english-whats-difference-allan-john-> (pristupljeno 12.9.2023.)

Koester, A., (2010), *Workplace Discourse*, London: Continuum, pp. 46

Lingua Grupa - *5 razloga zašto je poslovni engleski važan u vašem poslovanju* (2022)

Dostupno na: <https://linguagrupa.hr/5-razloga-zasto-je-poslovni-engleski-vazan-u-vasem-poslovanju/> (pristupljeno 15.8.2023.)

LinkedIn - *Global SIOP Manager* Dostupno na: [https://www.linkedin.com/jobs/view/global-siop-manager-at-danfoss-](https://www.linkedin.com/jobs/view/global-siop-manager-at-danfoss-3690463220/?trackingId=nPBtNR%2BNjhveRbeYfOJbfA%3D%3D&refId=Jf%2FdDeGwePRD9IyAE3qfxQ%3D%3D&pageNum=0&position=5&trk=public_jobs_jserp-result_search-card&originalSubdomain=hr)

[3690463220/?trackingId=nPBtNR%2BNjhveRbeYfOJbfA%3D%3D&refId=Jf%2FdDeGwePRD9IyAE3qfxQ%3D%3D&pageNum=0&position=5&trk=public\\_jobs\\_jserp-result\\_search-card&originalSubdomain=hr](https://www.linkedin.com/jobs/view/global-siop-manager-at-danfoss-3690463220/?trackingId=nPBtNR%2BNjhveRbeYfOJbfA%3D%3D&refId=Jf%2FdDeGwePRD9IyAE3qfxQ%3D%3D&pageNum=0&position=5&trk=public_jobs_jserp-result_search-card&originalSubdomain=hr) (pristupljeno 12.9.2023.)

LinkedIn - *Learn Top Skills to Help You Future-Proof Your Career* (2022) Dostupno na:

<https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/learn-top-skills-to-future-proof-your-career> (pristupljeno 20.8.2023.)

LinkedIn - *Marketplace Manager* Dostupno na:

<https://www.linkedin.com/jobs/view/marketplace-manager-at-ooble-3700107114/> (pristupljeno 12.9.2023.)

Lozić, J., (2012), *Osnove menadžmenta*, Split: Sveučilište u Splitu, pp. 14-15.

Marando, A., (2012), *Balancing Project Management Hard Skills and Soft Skills*, SAD: Rabb School of Continuing Studies, Division of Graduate Professional Studies, Brandeis University

- Marketing.hr – *Search Engine Optimization (SEO)* Dostupno na: <https://www.mk-marketing.hr/blog/sto-je-seo-marketing/> (pristupljeno 14.8.2023.)
- Neomedia – *Pay per click (PPC)* Dostupno na: <https://neomedia.hr/ppc-oglasavanje/> (pristupljeno 14.8.2023.)
- Paris, D., (2017), *Poslovni engleski jezik u okviru cjeloživotnog obrazovanja*, RRiF Visoka škola za financijski menadžment, Andragoški glasnik, 21 (1-2), pp. 60-61
- Personio - *Soft Skills vs Hard Skills: Definitions, Differences and Examples* Dostupno na: <https://www.personio.com/hr-lexicon/soft-skills-hard-skills/> (pristupljeno 20.8.2023.)
- Plaky - *What are project management skills?* Dostupno na: <https://plaky.com/learn/project-management/project-management-skills/> (pristupljeno 14.8.2023.).
- Pološki Vokić, N., (2004), *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, Zagreb: Ekonomski pregled, 55 (5-6)
- Rise up - *Hard skills: definition and examples* (2022) Dostupno na: <https://blog.riseup.ai/en/hard-skills> (pristupljeno 20.8.2023.)
- Robert L. Katz, R. L., (1974), *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review 52
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
- Srića, V., et al., (2003), *Uredsko poslovanje: strategija i koncepti automatizacije ureda*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o
- Šimunović, A., Letica, I., Halter, K., (2011), *Znanje stranih jezika kao jedna od ključnih poduzetničkih kompetencija*, Zagreb: Obrazovna grupa Zrinski, Učenje za poduzetništvo, 1 (1)
- TechTarget - *hard skills* (2023) Dostupno na <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/hard-skills> (pristupljeno 20.8.2023.).
- TopResume - *What Are Hard Skills?* Dostupno na: <https://www.topresume.com/career-advice/what-are-hard-skills> (pristupljeno 14.8.2023.)
- Ummatqul Qizi, K. N., (2020), *Soft Skills Development in Higher Education: Uzbekistan*, Uzbekistan State World Languages University, Universal Journal of Educational Research 8(5), pp. 1918-1919

Vidak, I., (2014), *Oblik i struktura poslovnog pisma*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), pp. 80

Vladimir, E., (2017), *Menadžerske vještine na primjeru tvrtke "Luka Ploče" d. d.*, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Zelembrz, T., (2017), *Računalstvo u oblaku*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli