

# Analiza menadžmenta logističkih i prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj

---

Hlatki, Slađana

Master's thesis / Diplomski 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:122:771187>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-26**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 187/OMIL/2023**

**Analiza menadžmenta logističkih i prometnih poduzeća u  
Republici Hrvatskoj**

**Sladana Hlatki, 3477/336**

Koprivnica, rujan 2023. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel za logistiku i održivu mobilnost**

**Diplomski rad br. 187/OMIL/2023**

## **Analiza menadžmenta logističkih i prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj**

**Student**

Sladana Hlatki, 3477/336

**Mentor**

prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2023. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika

PRISTUPNIK Slađana Hlatki MATIČNI BROJ 3477/336

DATUM 05.07.2023. KOLEGIJ Strateški menadžment

NASLOV RADA Analiza menadžmenta logističkih i prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Analysis of the management of logistics and transport companies in the Republic of Croatia

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak ZVANJE redovni profesor

- ČLANOVI POVJERENSTVA
1. izv. prof. dr. sc. Miroslav Drljača, predsjednik
  2. doc.dr.sc. Vesna Sesar, članica
  3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član, mentor
  4. doc. dr. sc. Ivana Martinčević, zamjenski član
  - 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 187/OMIL/2023

OPIS

Menadžment ima važnu ulogu u poslovanju suvremenih poduzeća u svim djelatnostima. Menadžerske funkcije iz navedenog razloga sve više dobivaju na važnosti i veličini. Brojna poduzeća danas pridaju veliki značaj svim funkcijama menadžmenta i kompetencijama menadžera. Menadžeri trebaju imati različite profesionalne i osobne kompetencije jer upravo o njima ovisi uspješnost obavljanja poslovnih zadataka, no nimalo važno je i osiguranje rodne ravnopravnosti.

U radu je potrebno istražiti:

1. Koje su karakteristike (kompetencije, struktura, obrazovanje, iskustvo, godine i dr.) menadžmenta u logistici i transportu u EU?
2. Na koji način hrvatska poduzeća koja posluju na području logistike i transporta primjenjuju europske trendove vezane uz menadžment (kompetencije, struktura, obrazovanje, iskustvo, godine i dr.)?
3. Prate li hrvatska poduzeća koja posluju na području logistike i transporta trendove EU vezane uz općenito spolnu ravnopravnost na menadžerskim funkcijama?

ZADATAK URUČEN 15.9.2023.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## Sažetak

Menadžment ima važnu ulogu u poslovanju suvremenih poduzeća u svim djelatnostima. Menadžerske funkcije iz navedenog razloga sve više dobivaju na važnosti i veličini. Brojna poduzeća danas pridaju veliki značaj svim funkcijama menadžmenta i kompetencijama menadžera. Menadžeri trebaju imati različite profesionalne i osobne kompetencije jer upravo o njima ovisi uspješnost obavljanja poslovnih zadataka. Iako se u ekonomskoj teoriji sve manje menadžment povezuje s osobama muškog spola, poslovna praksa ukazuje na to da je na menadžerskim funkcijama prisutna rodna neravnopravnost. U Republici Hrvatskoj ona je veća u odnosu na EU prosjek. Primarno istraživanje je pokazalo da u hrvatskim transportnim i logističkim poduzećima postoje menadžerski trendovi koji prate EU trendove. Međutim, to se ne odnosi na rodnu ravnopravnost. U hrvatskim prometnim i logističkim poduzećima na menadžerskim su funkcijama više zastupljeni muškarci u odnosu na žene.

Ključne riječi: menadžerske funkcije, menadžerske kompetencije, menadžment, rodna ravnopravnost

## **Summary**

Management has an important role in all branches of modern businesses. From those reasons managerial functions are gaining importance and growth. Many companies today give greater importance to all functions of management. Managers are required to have varied professional and personal skills because the success is dependent on them. Even though management is associated with the male sex in economic theory, business practice implies that there exists gender inequality. In the Republic of Croatia the inequality is greater than the EU average. The primary research has shown that in Croatian transport and logistical companies the managerial trend is keeping up with EU trends. However, that does not include gender equality. In Croatian transport and logistical companies the percentage of men are greater than women in managerial positions.

Key words: managerial functions, managerial skills, management, gender equality

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Problem, predmet i objekt istraživanja.....	1
1.2.	Svrha i cilj istraživanja.....	1
1.3.	Pregled dosadašnjih istraživanja i relevantne literature.....	1
1.4.	Hipoteze istraživanja.....	2
1.5.	Struktura rada.....	3
2.	Menadžment – ključne karakteristike i rodna struktura.....	4
2.1.	Mjesto i uloga menadžmenta u suvremenom poslovanju.....	4
2.2.	Ključne uloge i karakteristike menadžera.....	7
2.3.	Kompetencije menadžmenta.....	9
2.4.	Rodna struktura menadžmenta i žene u menadžmentu.....	13
3.	Rodna ravnopravnost i stanje rodne ravnopravnosti u menadžmentu poduzeća u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj.....	16
3.1.	Rodna ravnopravnost.....	16
3.1.1.	Osviještenost spolne ravnopravnosti i stanje društva EU I RH.....	17
3.1.2.	Rodna struktura menadžmenta poduzeća u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj.....	19
4.	Empirijsko istraživanje – analiza ključnih karakteristika i rodne ravnopravnosti menadžmenta logističkih i prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	22
4.1.	Definiranje i opis instrumenta istraživanja.....	22
4.2.	Definiranje i opis reprezentativnog uzorka i postavljanje hipoteza.....	22
4.3.	Analiza rezultata provedenog istraživanja.....	23
4.4.	Model testiranja hipoteza.....	48
4.5.	Opis statističkih metoda za testiranje hipoteza.....	48
4.5.1.	$\chi^2$ (Hi kvadrat) test.....	48
4.5.2.	Aritmetička sredina.....	49
4.6.	Testiranje hipoteza.....	49
4.6.1.	Testiranje hipoteze H1.....	49
4.6.2.	Testiranje hipoteze H2.....	51
5.	Diskusija dobivenih rezultata i testiranje hipoteza.....	54
6.	Zaključak.....	55
7.	Literatura.....	58
8.	Popis slika.....	60



8. Popis grafikona.....	61
Prilozi.....	64

# **1. Uvod**

Ovo poglavlje prikazuje osnovne značajke tematike kojom se diplomski rad bavi. Prikazuje problem, predmet i objekt istraživanja, svrhu i cilj istraživanja te pregled dosadašnjih istraživanja, hipoteze istraživanja.

## **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Problem kojim se ovaj rad bavi odnosi se na kompetencije menadžmenta u suvremenim poduzećima. Rad prikazuje temeljne značajke menadžmenta u poduzećima te temeljne menadžerske funkcije dok je predmet istraživanja menadžerske karakteristike i kompetencije u hrvatskim logističkim i prometnim poduzećima. Objekt istraživanja su menadžeri u hrvatskim logističkim i prometnim poduzećima.

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha rada je utvrditi područja na kojima hrvatski menadžeri u logističkim i transportnim poduzećima prate trendove na razini menadžmenta u EU. Cilj rada je utvrditi je li praksa hrvatskih poduzeća koja posluju na području logistike i prometa prati praksu EU kada je riječ o karakteristikama i spolnoj zastupljenosti na menadžerskim pozicijama. Na temelju svrhe i cilja rada postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koje su karakteristike (kompetencije, struktura, obrazovanje, iskustvo, godine i dr.) menadžmenta u logistici i transportu u EU?
2. Na koji način hrvatska poduzeća koja posluju na području logistike i transporta primjenjuju europske trendove vezane uz menadžment (kompetencije, struktura, obrazovanje, iskustvo, godine i dr.)?
3. Prate li hrvatska poduzeća koja posluju na području logistike i transporta trendove EU vezane uz općenito spolnu ravnopravnost na menadžerskim funkcijama?

## **1.3. Pregled dosadašnjih istraživanja i relevantne literature**

Suvremeni poslovni subjekti veliki značaj pridaju svim menadžerskim funkcijama. Razlog tome jest činjenica da su one prepoznate kao ključni čimbenik uspjeha poslovanja. Menadžerske funkcije u poduzeću koje se bavi transportom i logistikom treba pomno planirati kako bi se njima obuhvatili svi poslovni procesi i aktivnosti kojima se poduzeće bavi. Pritom se naglasak stavlja na

kompetencije, znanja, vještine i radno iskustvo menadžera kao i na sve specifičnosti pojedine menadžerske funkcije (Davidović, 2008).

Kompetencije menadžmenta u logistici i transportu uključuju stručna znanja potrebna za upravljanje pojedinim funkcijama u poduzeću te stručna znanja vezana uz logistiku i transport. Od menadžera se očekuje da bez obzira na kojoj funkciji radi u poduzeću ima iskustvo vezano uz upravljanje u transportnim poduzećima što znači da treba dobro poznavati specifičnosti transportnih poduzeća i logistike koja je uključena u rad transportnih poduzeća. Također, očekuje se da dobro poznaje sve poslovne funkcije u poduzeću kako bi na temelju svih razina poslovanja mogao što kvalitetnije obavljati vlastite poslovne zadatke (Colbert i Kurucz, 2007).

Stručno znanje menadžera bitan je preduvjet njegovog uspješnog obavljanja radnih zadataka. Međutim, stručno znanje nije dovoljno jer suvremeni zahtjevi i složenost rada transportnih i logističkih poduzeća zahtijevaju i dobro poznavanje tehnologije, posjedovanje kvalitetnih osobnih kompetencija te spremnost na agilan pristup radu i radnim zadacima (Jin, Wang i Walden, 2004). Menadžment u transportnim i logističkim poduzećima na svakoj od funkcija menadžmenta treba uključiti specifičnosti industrije i samog poduzeća kako bi mogao što bolje razumjeti sadašnje stanje i moguće poboljšanje u upravljanju (Davidović, 2008).

Veličina transportnog poduzeća određuje i funkcije menadžera. U manjim transportnim poduzećima menadžerske funkcije nisu jasno definirane te se često od jedne osobe zahtjeva da provodi više menadžerskih funkcija što znači da se od nje traži da ima veliko radno iskustvo na različitim menadžerskim funkcijama. S druge strane, u velikim transportnim poduzećima koja uključuju različite transportne i logističke lance menadžerske funkcije se obavljaju u zasebnim odjelima. Međutim, bez obzira na veličinu poduzeća, menadžeri trebaju imati visoku stručnu spremu iz područja prometa i logistike te trebaju biti educirani na području menadžmenta (Litman, 2013).

#### **1.4. Hipoteze istraživanja**

Hipoteze istraživanja su:

1. Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na izbor svojih suradnika.
2. Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na stimuliranje i nagrađivanje suradnika.

## **1.5. Struktura rada**

Rad je strukturiran u 6 poglavlja. Uvodni dio daje osnovne informacije o problemu, predmetu i objektu rada, dosadašnjim relevantnim istraživanjima u tom području i cilju rada, hipotezama i strukturi rada. Ključne karakteristike i rodna struktura menadžmenta prikazana je u drugom poglavlju. Rodna ravnopravnost i stanje rodne ravnopravnosti u menadžmentu u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj obrađena je u trećem poglavlju. Četvrto poglavlje prikazuje rezultate empirijskog istraživanja. Diskusija dobivenih rezultata i testiranje hipoteza obrađeno je u petom poglavlju. Rad završava zaključkom.

## **2. Menadžment – ključne karakteristike i rodna struktura**

Menadžment se može sagledavati kao umjetnost rada koja se obavlja pomoću ljudi, na zadovoljstvo poslodavca, zaposlenika i javnosti. U literaturi se može pronaći velik broj definicija menadžmenta a prema Buntaku menadžment je proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja proizvodno – uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u organizaciji, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve kroz izvršavanje funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja kadrovima, vođenja i kontroliranja (Buntak, 2020). Da bi se to postiglo, potrebno je voditi, usmjeravati i nadzirati aktivnosti zaposlenika kako bi se ispunili ciljevi poduzeća.

### **2.1. Mjesto i uloga menadžmenta u suvremenom poslovanju**

Osnovne menadžerske funkcije su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Planiranje je funkcija upravljanja koja uključuje postavljanje ciljeva i određivanje smjera djelovanja za postizanje tih ciljeva. Ono zahtijeva da menadžeri budu svjesni uvjeta u okolini s kojima se suočava njihova organizacija i predviđaju buduće uvjete. Također, zahtijeva da menadžeri budu dobri donositelji odluka (Certo i Certo, 2008).

Planiranje je proces koji se sastoji od nekoliko koraka. Proces počinje skeniranjem okoline što jednostavno znači da menadžeri moraju biti svjesni kritičnih nepredviđenih situacija s kojima se suočava njihova organizacija u smislu ekonomskih uvjeta, konkurencije i kupaca. Menadžeri zatim moraju pokušati predvidjeti buduće uvjete. Ove prognoze čine osnovu za planiranje (Certo i Certo, 2008).

Menadžeri moraju postaviti ciljeve koji su izjave o tome što treba postići i kada. Osim navedeno, moraju identificirati alternativne smjerove djelovanja za postizanje ciljeva. Nakon evaluacije različitih alternativa, moraju donijeti odluke o najboljim pravcima djelovanja za postizanje ciljeva. Zatim, moraju formulirati potrebne korake i osigurati učinkovitu provedbu planova. Konačno, menadžeri moraju stalno procjenjivati uspjeh svojih planova i poduzeti korektivne mjere kada je to potrebno (Certo i Certo, 2008). Planiranje se može realizirati na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Faze u procesu planiranja su (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004):

- a) određivanje organizacijskih ciljeva
- b) identificiranje realne pozicije organizacije u odnosu na ciljeve koji su određeni
- c) predviđanje onoga što se će u budućnosti događati
- d) sastavljanje plana pomoću kojeg će se realizirati postavljeni ciljevi
- e) realizacija napravljenog plana te ostvarivanje željeni rezultata.

Organiziranje je funkcija upravljanja koja slijedi planiranje. To je proces uspostavljanja urednog korištenja svih resursa unutar sustava upravljanja organizacije. Radi se o funkcija u kojoj se za postizanje rezultata odvija sinkronizacija i kombinacija ljudskih, fizičkih, financijskih i informacijskih resursa. Organizacijska funkcija je bitna jer olakšava administraciju kao i funkcioniranje organizacije (Buble i sur., 2005). Kod planiranja menadžment odlučuje što će se raditi u budućnosti, a kod organiziranja odlučuje o načinima i sredstvima kojima se lakše ostvaruje planirano. Dakle, organiziranje se odnosi na sljedeće procese (Buble i sur., 2005):

- Identificiranje i grupiranje posla koji treba obaviti.
- Definiranje i utvrđivanje odgovornosti i ovlasti za svako radno mjesto.
- Uspostavljanje odnosa između različitih radnih mjesta.
- Utvrđivanje detaljnih pravila i propisa o radu za pojedince i grupe u organizaciji.

Organiziranje stvara i održava racionalne odnose između ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa navodeći koji se resursi trebaju koristiti za određene aktivnosti te kada, gdje i kako se trebaju koristiti. Organizacijska funkcija vodi do organizacijske strukture koja precizno definira ovlasti i odgovornosti. Organizacijska struktura je obrazac odnosa između različitih komponenti ili dijelova organizacije koji propisuje odnose između različitih djelatnosti i pozicija. Definira sustav odnosa između elemenata, čimbenika i aktivnosti unutar organizacije. Organizacijsku strukturu treba osmisliti za neke konkretne uvjete i objektivne potrebe organizacije (Buble i sur., 2005).

Organiziranje je, kao i planiranje, proces koji treba pažljivo razraditi i primijeniti. Taj proces uključuje određivanje koji je posao potreban, dodjeljivanje zadataka i njihovo slaganje u okvir donošenja odluka (organizacijska struktura). Ako se ovaj proces ne provodi dobro, rezultati mogu biti zbunjenost, frustracija, gubitak učinkovitosti i ograničena učinkovitost. Proces organiziranja sastoji se od sljedećih pet koraka (Buble i sur., 2005):

- Identifikacija aktivnosti – svaka organizacija postoji radi ispunjavanja određene svrhe. Svrha identificira aktivnosti koje obavlja organizacija.
- Grupiranje aktivnosti – nakon što su aktivnosti identificirane, postoji potreba da se grupiraju. Aktivnosti su grupirane na različite načine. Djelatnosti koje su slične prirode mogu se grupirati i formirati poseban odjel.
- Raspodjela odgovornosti – nakon što je završeno identificiranje, grupiranje i razvrstavanja svih djelatnosti u određena radna mjesta, zaposlenicima se dodjeljuju odgovornosti.

- Ovlaštenje za zaposlenike – na temelju specifičnih odgovornosti koje se daju pojedinim zaposlenicima, treba im dati potrebna ovlaštenja za izvršavanje dodijeljenih odgovornosti.
- Uspostavljanje odnosa – ovo je vrlo važan dio organizacijske funkcije jer svaki zaposlenik u organizaciji mora znati kome se obratiti i zaposlenici s njime rade. Time se uspostavlja struktura odnosa u organizaciji koja pomaže osigurati da organizacija ima jasne odnose.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima u suvremenom poslovanju sve važniju ulogu. Razlog tome je činjenica da su ljudi postali ključan resurs u poduzećima (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013). Odjel ljudskih potencijala svake organizacije ima ključnu ulogu u podizanju organizacije na odgovarajuću razinu. Usmjeren je na razborito biranje zaposlenike s tržišta rada ovisno o ciljevima i zahtjevima organizacije. Funkcije menadžera za ljudske resurse mogu se razvrstati u dva područja, menadžerske funkcije i operativne funkcije (Horvat, 2007). Menadžerske funkcije menadžera ljudskih resursa uključuju planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontrolu. Operativne funkcije menadžera ljudskih resursa su (Horvat, 2007):

- zapošljavanje
- razvoj
- novčana naknada
- radni uvjeti
- motivacija
- vođenje kadrovske evidencije
- upravljanje međuljudskim odnosima.

Vođenje se sastoji od motiviranja zaposlenika i utjecaja na njihovo ponašanje radi postizanja organizacijskih ciljeva. Usredotočuje se na upravljanje ljudima, kao što su pojedinačni zaposlenici, timovi i grupe, a ne na zadatke. Iako menadžeri mogu usmjeravati članove tima davanjem naredbi i usmjeravanjem, menadžeri koji su uspješni vođe obično se povezuju sa svojim zaposlenicima koristeći međuljudske vještine kako bi potaknuli, inspirirali i motivirali članove tima da rade najbolje što mogu (Horvat, 2007).

Menadžeri mogu poticati pozitivno radno okruženje identificiranjem trenutaka kada zaposlenici trebaju ohrabrenje ili usmjeravanje i korištenjem pohvale kada su zaposlenici dobro obavili svoj posao. Menadžeri obično uključuju različite stilove vođenja i mijenjaju svoj stil upravljanja kako bi se prilagodili različitim situacijama.

Kontrola poslovanja poduzeća je završna faza procesa upravljanja, kojom se osigurava da ostvareni rezultati poslovanja poduzeća odgovaraju planiranim. Svodi se na uspoređivanje planiranih i ostvarenih rezultata. Ukoliko dođe do odstupanja između ostvarenih i planiranih rezultata, menadžeri moraju poduzeti korektivne akcije. Kontrola dolazi do izražaja u momentu kada postupci planiranja nisu u potpunosti izvodljivi. Ona se odnosi na sve organizacijske razine poduzeća, počevši od kontroliranja poslovanja poduzeća kao cjeline pa sve do kontroliranja pojedinačnih elemenata i aktivnosti. Proces kontrole sastoji se od četiri međusobno povezane faze (Horvat, 2007):

- 1) Utvrđivanje standarda i metoda za mjerenje rezultata,
- 2) Mjerenje rezultata i performansi organizacije,
- 3) Uspoređivanje ostvarenih s utvrđenim standardima,
- 4) Poduzimanje menadžerskih postupaka.

Menadžerima su potrebne informacije za praćenje poslovnih rezultata i za kontrolu aktivnosti organizacije. Dakle, kontroling je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima u organizacijskoj misiji, ciljevima, planovima i standardima izvršenja. Bez kontrole praktično nije moguće realizirati ciljeve poduzeća. Među brojnim faktorima koji doprinose značaju kontroliranja ističu se: promjene u okruženju poduzeća, povećanje složenosti poduzeća, greške u radu zaposlenih i potreba delegiranja autoriteta menadžera (Horvat, 2007).

Kontroling je podproces menadžmenta u kojem menadžeri vrše provjeru ostvarivanja upravljačkih odluka, efikasnosti organiziranja i liderstva i gdje, ukoliko je to potrebno, poduzimaju korektivne akcije na otklanjanju poremećaja. Znači, kontrola se svodi na uspoređivanje planiranih i ostvarenih rezultata. Bit kontrolinga se sastoji u prikupljanju informacija o tekućim rezultatima obavljanja aktivnosti organizacije kako bi se izvršila usporedba s planskim očekivanjima. Krajnji cilj tog uspoređivanja je otkrivanje eventualnog poremećaja i različitih problema, njihovih uzroka i traženje načina za njihovo eliminiranje (Horvat, 2007).

## **2.2. Ključne uloge i karakteristike menadžera**

Menadžeri su odgovorni za postavljanje i postizanje ciljeva tvrtke sa i preko drugih ljudi. Oni preuzimaju više uloga. Uloga je organizirani skup ponašanja. Identificirano je deset uloga koje se dijele u tri skupine: interpersonalne, informacijske i odlučujuće. Informacijske uloge povezuju cjelokupan menadžerski rad. Interpersonalne uloge osiguravaju pružanje informacija. Uloge



odlučivanja značajno koriste informacije (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2012). Interpersonalne uloge su sljedeće (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2012):

- Reprezent – menadžeri imaju društvene, ceremonijalne i zakonske odgovornosti. Oni su izvor inspiracije. Ljudi ih gledaju kao osobe s autoritetom i kao figuru.
- Lider – osigurava vodstvo za tim, organizaciju i upravlja učinkom i odgovornostima svih u grupi.
- Veza – menadžeri komuniciraju s unutarnjim i vanjskim kontaktima.

Informacijske uloge su (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2012):

- Monitor – menadžeri redovito traže informacije vezane uz organizaciju i industriju, tražeći relevantne promjene u okruženju. Oni, također, prate tim, u smislu njihove produktivnosti i njihove dobrobiti.
- Distributer – menadžeri komuniciraju potencijalno korisne informacije kolegama i timu.
- Glasnogovornik – menadžeri predstavljaju i govore u ime svoje organizacije. Oni su odgovorni za prenošenje informacija o svojoj organizaciji i njezinim ciljevima ljudima izvan nje.

Uloge odlučivanja su (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2012):

- Poduzetnik – menadžer stvara i kontrolira promjene unutar organizacije. To znači rješavati probleme, stvarati nove ideje i provoditi ih.
- Kontrolor – kada organizacija ili tim naiđe na neočekivanu prepreku, menadžer je taj koji mora preuzeti odgovornost.
- Alokator resursa – menadžeri moraju odrediti gdje je najbolje primijeniti organizacijske resurse. To uključuje dodjelu sredstava, kao i dodjelu osoblja i drugih organizacijskih resursa.
- Pregovarač – menadžeri sudjeluju i usmjeravaju važne pregovore unutar tima, odjela ili organizacije. Obavljanje ovih uloga temelj je posla menadžera. Učinkovitost upravljanja ovisi o vještinama menadžera.

Robert Katz (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2012) identificira tri ključne skupine vještina za uspješne menadžere: tehničke vještine, ljudske vještine i konceptualne vještine. Najvažnije vještine za menadžment su:

- Vještine vođenja
- Utjecanje, delegiranje
- Komunikacijske vještine

- Vještine kritičkog mišljenja
- Vještine suradnje i pregovaranja
- Vještine upravljanja projektima
- Vještine upravljanja ljudskim resursima
- Vještine upravljanja vremenom
- Vještine predviđanja.

Menadžeri trebaju biti brzi u planiranju, trebaju biti sposobni organizirati i delegirati posao, motivirati ljude, kontrolirati učinak te surađivati s drugima. Trebaju biti energični i usmjereni ka cilju, kreativni i inicijatori, fleksibilni u novim situacijama, odgovorni itd. Trebaju imati kritičko mišljenje, komunikacijske vještine, metode i tehnike odlučivanja, vještine timskog rada, široko i nestandardno razmišljanje, potrebe za samorazvojem i osobnim rastom, psihološku sposobnost utjecaja na ljude itd. Kako su se tradicionalni načini upravljanja promijenili, danas bi menadžeri, umjesto tradicionalnog planiranja, organiziranja, mjerenja i kontrole, trebali stvarati viziju i osnažiti članove tima, uskladiti mrežu odnosa, inspirirati i podučavati te biti usredotočeni na stvaranje vrijednosti (Cantrell, 2001).

### **2.3. Kompetencije menadžmenta**

Prema Lakshminarayananu, Paiju i Ramaprasadu (2016), kompetencije su karakteristike koje omogućuju obavljanje posla. Sastoje se od brojnih oblika i kombinacija znanja, vještina, sposobnosti, motiva i osobina. Kompetencije su kvalitete koje pojedinac može koristiti za obavljanje aktivnosti na primjeren i uspješan način. Oleksyn (2006) navodi da su glavni ciljevi menadžerskih kompetencija osigurati neophodne ljudske resurse koji jamče visoku kvalitetu rada i života, pomažu pojedincima da postanu vrlo učinkoviti i konkurentni, razvijaju sposobnosti ljudi za obavljanje profesionalnog rada jer im to omogućuje postizanje samoispunjenja, uzdržavanje obitelji i dostojanstvo u svakom području njihova života, prilagođavaju kompetencije promjenjivim potrebama, što zahtijeva od pojedinca poboljšanje njegovih kvalifikacija. Popis menadžerskih kompetencija osnovni je alat poduzeća u upravljanju menadžerskim kompetencijama: identificira, osigurava, procjenjuje i razvija potrebne menadžerske kompetencije. To je skup općenito ili posebno definiranih kompetencija potrebnih na određenom rukovodećem položaju. Općenito definirani popisi uključuju temeljne kompetencije, a posebno definirani pokrivaju posebne kompetencije. Popisi kompetencija mogu sadržavati kompetencije poredane generički, tj. skup tehničkih, društvenih ili konceptualnih kompetencija ili mogu činiti povremeni skup kompetencija. Poczowski (2003) izdvaja sljedeće kompetencije:

- Osnovne kompetencije – bitne su za pravilno obavljanje određenog posla te uključuju znanja i vještine, a u slučaju menadžera stručno znanje, rješavanje problema, komuniciranje, stvaranje odnosa i korištenje stručne podrške.
- Kompetencije razlikovanja – kompetencije koje razlikuju učinkovitog zaposlenika od ostalih. Uključuju stavove, motive i vrijednosti. U slučaju menadžera kompetencije se proširuju na vodstvo, empatiju, spremnost na učenje, toleranciju, usmjerenost na kreativnost, usmjerenost na budućnost i svijest o vrijednosti raspoloživih resursa.

Filipowicz (2004) navodi sljedeće menadžerske kompetencije: izgradnja tima, briga o podređenima, delegiranje, motiviranje, menadžerska hrabrost, vodstvo, organiziranje, planiranje, upravljanje procesima, upravljanje projektima, strateško razmišljanje i upravljanje promjenama. Huping i Wenxuan (2013) ukazuju na dvadeset i četiri menadžerske kompetencije: razumijevanje sebe i drugih, učinkovito komuniciranje, razvoj zaposlenika, izgradnja timova, korištenje participativnog odlučivanja, upravljanje sukobima, upravljanje informacijama/kritičko razmišljanje, upravljanje preopterećenošću informacijama, upravljanje ključnim procesima, upravljanje projektima, osmišljavanje posla, upravljanje različitim funkcijama, razvijanje/komuniciranje vizije, postavljanje ciljeva, dizajniranje i organiziranje posla, produktivan rad, održavanje produktivnog radnog okruženja, upravljanje vremenom/stresom, život s promjenama, kreativno razmišljanje, upravljanje promjenama, izgradnja/održavanje vlastite baze moći, pregovaranje o sporazumu/obvezi i predstavljanje ideja.

Tablica 1. Struktura menadžerskih kompetencija

ANALITIČKE VJEŠTINE	SAMOSTALNO UPRAVLJANJE	MENADŽMENT VEZA
1. Odgovarajuća uporaba pojmova 2. Sustavno razmišljanje 3. Prepoznavanje uzoraka u različitim podacima 4. Izgradnja teorije za poboljšanje procesa i rješavanje problema 5. Korištenje naprednih tehnologija 6. Kvantitativno analiziranje podataka 7. Društvena objektivnost 8. Jasno komuniciranje važnih aspekata zadataka i odgovornosti	1. Samokontrola 2. Ponašanje vođeno postignućem i motivacijom 3. Prilagodljivost prikaza u dinamičnom radnom okruženju 4. Transparentnost u svim pitanjima vezanim uz posao 5. Preuzimanje inicijative 6. Optimizam u svim situacijama	1. Vođenje primjerom 2. Pozitivan utjecaj i motivacija suradnike 3. Učinkovito upravljajte sukobima 4. Biti katalizator promjena 5. Razvijati druge 6. Promoviranje timskog rada i suradnje
SAMOSVIJEST	UPRAVLJANJE CILJEVIMA I RADNJAMA	DRUŠTVENA SVIJEST
1. Razumijevanje sebe 2. Točna procjena sebe	1. Pažljivo planiranje svakog zadatka	1. Pokazivanje empatije 2. Pokazivanje stalne

3. Pokazivanje samopouzdanja u svim situacijama	2. Kontinuirana težnja postizanju učinkovitosti 3. Obraćanje pozornosti na najsitnije detalje 4. Pokazivanje fleksibilnosti u pogledu procesa i rješenja	usmjerenosti na posao 3. Svjesnost procesa, politika i pravila organizacije
---	--	--

Izvor: Lakshminarayanan S., Pai Y. i Ramaprasad B. S. (2016), *Competency Need Assessment: A Gap Analytic Approach*, "Industrial & Commercial Training", vol. 48, no 8.

Oleksyn (2006) navodi da se očekivane kompetencije menadžera na različitim razinama upravljanja preklapaju, ali su u nekim aspektima i različite. Stoga treba razmotriti specifičnost zahtjeva koji se odnose na različite razine upravljanja. Ono što je važno za predsjednika uprave ili generalnog direktora obično nije važno za niže razine menadžera, i obrnuto. Najviša razina menadžmenta uključuje relativno malu skupinu ljudi koji kontroliraju organizaciju i snose odgovornost za sve njezine aktivnosti. U klasičnom pristupu organizacijske pozicije menadžera koji upravljaju poduzećem u ime vlasnika čine najvišu razinu upravljanja. Menadžer top menadžmenta donosi strateške odluke i dugoročno određuje razvoj poduzeća. Odluke donesene na ovoj razini povezane su s učinkovitim korištenjem resursa organizacije.

Tablica 2. Kompetencije upravljanja na visokoj razini

ZNANJA I VJEŠTINE U PODRUČJU STRATEŠKOG MENADŽMENTA	OSOBNJE KOMPETENCIJE	DRUŠTVENE KOMPETENCIJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poznavanje različitih vrsta strategija</li> <li>- sposobnost pravilnog usmjerenja razvoja poduzeća</li> <li>- sposobnost donošenja odluka od ključne važnosti vezanih uz spajanja i akvizicije, restrukturiranje, outsourcing, kupnju ili prodaju udjela</li> <li>- postupanje u skladu s načelima poslovne etike</li> <li>- maštovitost i sposobnost predviđanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odgovornost</li> <li>- pouzdanost</li> <li>- ljubaznost</li> <li>- velikodušnost</li> <li>- samokritičnost i skromnost</li> <li>- komunikativnost</li> <li>- lakoća uspostavljanja kontakta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost prepoznavanja zajedničkih interesa na organizacijskoj razini</li> <li>- empatija</li> <li>- sposobnost suradnje s ljudima i učinkovit utjecaj na njih</li> <li>- služenje njezinim interesima i dostojanstveno predstavljanje organizacije izvana</li> <li>- sposobnost odabira ljudi za ključne pozicije u organizaciji</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- usmjerenost na upravljanje sustavom</li> <li>- sposobnost stvaranja dobiti</li> </ul>		
--	--	--

Izvor: Oleksyn T. (2006). Competency management. Theory and practice, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Srednju razinu menadžmenta čine voditelji organizacijskih jedinica koji obavljaju savjetodavne funkcije prema najvišoj razini menadžmenta, a istovremeno snose odgovornost za organizacijsku jedinicu (odjel) i niz pitanja povezanih s njom. Ovi menadžeri određuju strategiju na funkcionalnoj razini i donose taktičke odluke vezane uz organizaciju kao cjelinu na tehničkoj, financijskoj i organizacijskoj strani te na strani ljudskih resursa. Odluke koje donose odnose se na srednje i bliske vremenske horizonte. Taktičke odluke prevode opće ciljeve postavljene na najvišoj razini menadžmenta u tehniku i metodologiju zadataka, koji se provode na nižoj razini menadžmenta (Oleksyn, 2006).

*Tablica 3. Kompetencije srednjeg menadžmenta*

MEĐULJUDSKE KOMPETENCIJE	INOATIVNE KOMPETENCIJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost odabira odgovarajućih ljudi i izgradnje timova</li> <li>- integracija, inspiriranje i motiviranje zaposlenika</li> <li>- procjena rada i zaposlenika</li> <li>- profesionalni razvoj</li> <li>- komunikacija, pregovaranje i rješavanje sukoba</li> <li>- sposobnost djelovanja kao vođe za vezu između glavnog izvršnog direktora i drugih ljudi u određenom području te ih predstavljati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost predviđanja promjena i pozitivnog stava prema njima</li> <li>- odlučnost u djelovanju</li> <li>- sposobnost povezivanja cjelokupne vizije s pažnjom na svaki detalj</li> <li>- participativni stil vođenja</li> <li>- ustrajnost u kombinaciji sa sposobnošću uvjeravanja i taktičnosti</li> <li>- sposobnost pažljivog promatranja uvedene promjene</li> </ul>

Izvor: Oleksyn T. (2006). Competency management. Theory and practice, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Prvu rukovodeću razinu čine voditelji organizacijskih jedinica koji izravno surađuju s nositeljima posla. U ovu skupinu spadaju voditelji organizacijskih jedinica (odjela ili odsjeka). U radu ove menadžerske razine dominiraju izvršne radnje. Samooslanjanje je ograničeno na raspodjelu zadataka i sredstava za njihovu provedbu, a odgovornosti uključuju suradnju s drugima i provedbu zadataka. Rukovoditelj prve linije upravljanja donosi operativne odluke u vezi s realizacijom zadataka po nalogu nadređenog. Na ovoj razini upravljanja postoji direktan odnos između donositelja odluka i zaposlenika. Te su odluke kratkoročne, temeljene na radnom danu i vezane su

uz racionalno korištenje radnih resursa. Izrađuju se i tijekom provedbe tekućih zadataka prema dnevnom rasporedu aktivnosti (Oleksyn, 2006).

*Tablica 4. Upravljačke kompetencije menadžmenta treće razine*

MENADŽERSKE PREDISPOZICIJE	TEMELJNO ZNANJE U PODRUČJU MENADŽMENTA
- učinkovita koordinacija aktivnosti	- poznavanje marketing menadžmenta
- obzirnost	- poznavanje osnova upravljanja organizacijom
- pravednost	- poznavanje upravljanja ljudskim resursima
- razumljivost	- poznavanje upravljanja financijama

Izvor: Oleksyn T. (2006). Competency management. Theory and practice, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

#### **2.4. Rodna struktura menadžmenta i žene u menadžmentu**

Na globaliziranom i konkurentnom tržištu raznolikost na radnom mjestu imperativ je uspjeha organizacije (Curtis, Schmid i Struber, 2012). Uspjeh i neuspjeh poduzeća također je povezan s njegovim vodstvom. Menadžment organizacije ima važnu ulogu u formuliranju strateških planova, stvaranju veza s različitim dionicima, motiviranju zaposlenika i osmišljavanju strategije za privlačenje kupaca i postizanje konkurentske prednosti. Stoga je ključno uspostaviti diverzificirano upravljanje u organizaciji. Raznolikost je stvarnost koju stvaraju pojedinci i skupine iz širokog spektra demografskih i filozofskih razlika. Iznimno je važno podržati i zaštititi različitost u granicama objektivnosti. Raznolikost je skup svjesnih praksi koje uključuju: razumijevanje i uvažavanje međuovisnosti čovječanstva, kultura i prirodnog okoliša, priznajući da osobna, kulturna i institucionalizirana diskriminacija stvara i održava privilegije za neke dok stvara i održava nedostatke za druge. Koncept različitosti obuhvaća prihvaćanje i poštovanje. To znači razumijevanje da je svaki pojedinac jedinstven i prepoznavanje individualnih razlika. To može biti dimenzija rase, etničke pripadnosti, spola, socioekonomskog statusa, dobi, fizičkih sposobnosti, vjerskih uvjerenja, političkih uvjerenja i dr. Rodna raznolikost unutar timova višeg menadžmenta postala je sve aktualnija tema iz tri povezana razloga. Prvo, iako je udio žena na razini odbora općenito vrlo nizak, on se mijenja. Drugo, pojačane su državne intervencija u ovom području. Brojne zemlje u svijetu donijele su zakone koji obvezuju zastupljenost žena u odborima. Treće,

rasprava oko te teme pomaknula se s pitanja pravednosti i jednakosti na pitanje superiorne izvedbe. Ako rodna raznolikost u odboru implicira veću vjerojatnost korporativnog uspjeha, tada bi imalo smisla težiti takvom cilju, bez obzira na državne direktive (Curtis, Schmid i Struber, 2012). Organizacijski učinak sastoji se od stvarnih rezultata ili rezultata organizacije mjerenih u odnosu na planirane rezultate (ili ciljeve) izražene u smislu financijskog učinka (dobit, povrat na imovinu, povrat ulaganja), tržišta proizvoda (prodaja, tržišni udio), povrata dioničara (ukupni povrat dioničara, ekonomska dodana vrijednost) i nefinancijskog (strateško planiranje, operacije, financije, pravni i organizacijski razvoj, služba za korisnike, upravljanje zaposlenicima, korporativna društvena odgovornost: doseg zajednice, kor. poratno građanstvo) aspekta [18]. Postizanje rodne raznolikosti unutar organizacija nije jednostavno i zahtijeva mnogo truda i vremena, ali donosi višestruke koristi tvrtkama i dovodi do povećanih dugoročnih profita jer je raznolikost talenata povezana s raznolikošću mišljenja (Christiansen, 2016). Neke od glavnih prednosti zastupljenosti žena na najvišim rukovodećim pozicijama za organizacijski učinak su sljedeće:

- Kada raznolikost unutar radne snage u poduzećima doseže veće postotke, to donosi veće povrate na kapital. Raznolikost se sada može promatrati kao neka vrsta "kompetitivnog diferencijatora" koji dovodi do pomaka u tržišnom udjelu poduzeća. Rodna raznolikost i financijski učinak snažno su povezani. Istraživanja su pokazala da tvrtke s većim brojem žena u upravnim odborima imaju tendenciju nadmašiti svoje konkurente u nizu financijskih mjera, kao što su povrat na kapital i prodaju, performanse dionica i rast cijena dionica (Mckinsey, 2007).
- Privlačenje i zadržavanje talenata osjetljivih na raznolikost intelektualnog kapitala Zapošljavanje kvalificiranih žena i muškaraca osigurava da uprave imaju na raspolaganju najbolje talente. Žene čine značajan dio ključnih kandidata. S vrijednostima koje promiču rodnu raznolikost, organizacije privlače talentirane ljude koji su svjesni problema. Dakle, rodna raznolikost omogućava organizaciji širi pristup grupi talenata na tržištu (Curtis, Schmid i Struber, 2012).
- Rodna raznolikost u tvrtki izravno i neizravno dovodi do poboljšanja reputacije. Izravnom smislu, na tvrtke s većim postotkom žena u upravnim odborima gleda se povoljno. Neizravno, žene menadžeri su stroži nadzornici od muškaraca menadžera i manje je vjerojatno da će počinuti prijevaru. Štoviše, politike rodne raznolikosti, također, su povezane s povećanom korporativnom društvenom odgovornošću (Curtis, Schmid i Struber, 2012).
- Društvena odgovornost poduzeća (DOP) ključni je element reputacije poduzeća u kojem dionici ocjenjuju tvrtku ne samo na temelju njezine profitabilnosti, već i na temelju njezina

doprinosu lokalnim i globalnim zajednicama. Dakle, pozitivna reputacija povećava sposobnost poduzeća da zadrži svoju tržišnu vrijednost. Budući da muškarci i žene imaju različita stajališta, ideje i uvide u tržište, rodno raznolika radna snaga omogućuje bolje rješavanje problema. Menadžment u organizaciji koji uključuje žene teži aktivnijoj komunikaciji s klijentima i dioničarima. To pomaže tvrtkama da poboljšaju svoj uvid i razumijevanje dionika te izgrade jače odnose (Curtis, Schmid i Struber, 2012).

- Prema Dhiru (2015), rodna raznolikost u odborima jednaka je raznolikosti mišljenja: žene donose različite perspektive i različito pristupaju pitanjima, što dovodi do poboljšanih procesa donošenja odluka. Tvrtke sa ženama na rukovodećim pozicijama potiču kreativnost i inovacije koje uvode nove koncepte i prakse, uspostavljaju organizacijske strukture koje olakšavaju inovacije, usvajaju progresivne prakse upravljanja, pružaju obuku i razvoj zaposlenika te ulažu u istraživanje i razvoj.
- Rukovodstvo u kojem su zastupljene i žene i muškarci sklonije je biti aktivnija u nadgledanju strateškog usmjerenja tvrtke, objektivnijem donošenju odluka i jačanju odgovornosti kroz revizije i upravljanje rizikom (Ferrer, 2015).



### **3. Rodna ravnopravnost i stanje rodne ravnopravnosti u menadžmentu poduzeća u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj**

Rodna ravnopravnost sve se više smatra dobrom za poslovanje. Sve veće sudjelovanje žena na tržištu rada glavni je pokretač globalnog rasta i konkurentnosti. Brojne studije dolaze do zaključka da se rodna ravnopravnost u upravljačkim timovima i upravnim odborima pozitivno odražava na poslovanje poduzeća (ACT/EMP, 2015).

#### **3.1. Rodna ravnopravnost**

Tijekom povijest, pa tako i danas, pitanje rodne ravnopravnosti uvijek je imalo svoje zagovornike i protivnike. Zagovornici rodne ravnopravnosti smatraju kako ne postoji razlika među rodovima te da se ljudi ne bi smjeli klasificirati na temelju roda, već na temelju svojih osobina kao ljudskih bića. Ovu tvrdnju mogu potkrijepiti brojne činjenice, a one su posljedica individualnosti osobe. Naime, svakog pojedinca karakteriziraju osobine koje ne bi smjele biti podređene njegovom rodu. Rod pojedinca, ako se ga smatra presudnim kod pojedinca, može biti otežavajuća okolnost, primjerice kod pronalaska posla ili kod bavljenja nekom aktivnošću ako se dozvoljava razlika među rodovima. Takav pristup na kraju dovodi do diskriminacije na temelju roda pa se može dogoditi da u društvu nije prihvaćeno da žene voze kamion ili da su muškarci bolničari. No, ono što treba navesti jest činjenica da i najliberalnija društva po pitanju ravnopravnosti roda imaju problem s kategorizacijom muških i ženskih zanimanja. Zagovornici ravnopravnosti rodova zato se zalažu da bi muškarci i žene trebali biti ravnopravni u odabiru zanimanja, sporta, načina provođenja vremena, ali praksa im nerijetko ukazuje da to nije tako (Patel, 2013). Zagovornici ravnopravnosti muškaraca i žena još su više u pravu kada navode da bi muškarci i žene za isti rad trebali primati istu plaću. S ovom tvrdnjom slažu se i oni koji se toga ne pridržavaju pa se događa da je ova teorija često prihvaćena u društvu, ali u praksi je ona ponekad nedovoljno provediva. U tom kontekstu ravnopravnost rodova trebala bi biti bitan čimbenik u društvu jer muškarci i žene imaju po pitanju naknada za rad ista prava na istim radnim mjestima. S druge strane, postoje teorije koje navode kako ne postoji ravnopravnost među spolovima. Ove teorije kreću od bioloških pretpostavki te navode da spolne razlike nisu društveno uvjetovane, već da je znanstveno dokazano kako postoje razlike među spolovima i prije rođenja te da te razlike dovode do različitih pristupa i društvenom ostvarenju muškaraca i žena. Ove teorije su utoliko u pravu što se biološki može pratiti različiti razvoj djeteta već tijekom trudnoće i što je to neosporna činjenica. U tom kontekstu može se reći kako ove razlike zasigurno utječu i na realizaciju osoba nakon rođenja te na njihove poglede na život, način ponašanja, odabir zanimanja te na njihovu percepciju svijeta. Naime, biološke

razlike zasigurno su važne kod ostvarenja osobe te kod njezina razumijevanja svijeta oko sebe (Finkelstein, Ham Brick i Canella, 2009). Teorije koje ne podržavaju ravnopravnost spolova, odnosno koje smatraju da osobe s obzirom na spol nije moguće promatrati kao sinonime, navode i tvrdnju da nemaju muškarci i žene jednake predispozicije za sva radna mjesta. U tom kontekstu navode kako nisu sva zanimanja primjerena ženama, kao i da nisu sva zanimanja primjerena muškarcima. Ovaj argument se može smatrati opravdanim jer je činjenica da muškarci obavljaju pojedina zanimanja bolje u odnosu na žene. Isto tako, žene obavljaju neka druga zanimanja bolje u odnosu na muškarce. Iako se ne radi o svim zanimanjima i iako se ova tvrdnja ne može povezati sa svim zanimanjima, činjenica je da su u nekim zanimanjima muškarci, odnosno žene dominantnije. Tako i u razvijenim državama, koje su uvelike usmjerene na promicanje ravnopravnosti spolova, može se uočiti kako su žene dominantne u pojedinim zanimanjima dok su muškarci dominantni u nekim drugima (Finkelstein, Ham Brick i Canella, 2009).

### 3.1.1. Osviještenost spolne ravnopravnosti i stanje društva EU I RH

Iako nejednakosti još uvijek postoje, Europska unija je postigla značajan napredak u ravnopravnosti spolova tijekom posljednjih desetljeća. Ovo je rezultat (European Commission, 2023):

- Zakonodavstva o rodnoj ravnopravnosti
- Rodno osviještenih politika, integracija rodne perspektive u sve druge politike
- Specifične mjere za napredak žena.

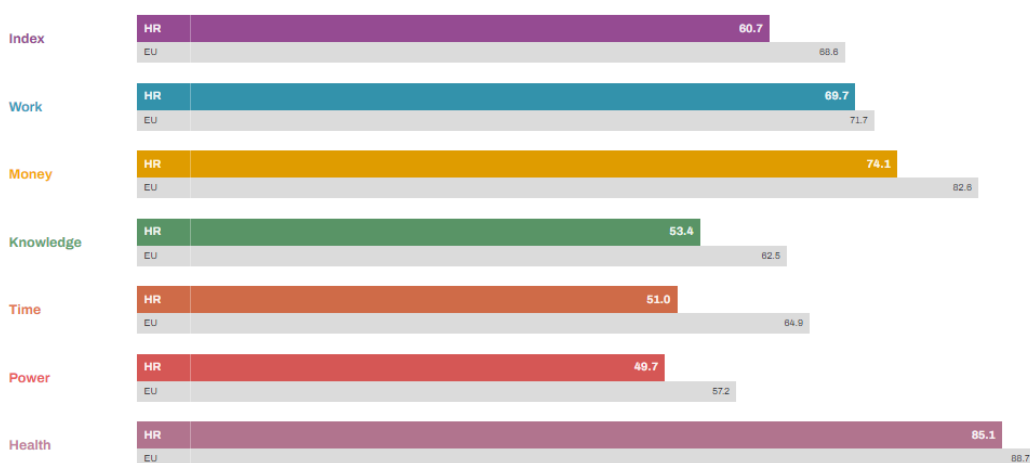
Ohrabrujući trendovi su vezani uz veći broj žena na tržištu rada i njihov napredak u osiguravanju boljeg obrazovanja i osposobljavanja. Međutim, rodne razlike i dalje postoje, a na tržištu rada žene su još uvijek previše zastupljene u slabije plaćenim sektorima i nedovoljno su zastupljene na menadžerskim pozicijama. Strategija ravnopravnosti spolova 2020.-2025. je strategija EU za rodnu ravnopravnost te ispunjava predanost Komisije na čelu s Ursulom von der Leyen za postizanje jednakosti u EU. Strategija predstavlja političke ciljeve i radnje za postizanje značajnog napretka do 2025. godine i to prema rodno ravnopravnoj Europi. Cilj je Europska unija u kojoj su žene i muškarci, djevojčice i dječaci, u svoj svojoj različitosti, slobodni slijediti svoj životni put, imati jednake mogućnosti napredovanja i ravnopravno sudjelovati u europskom društvu i voditi ga (European Commission, 2023). Ključni ciljevi su okončanje rodno uvjetovanog nasilja, osporavanje rodni stereotipa, uklanjanje rodni razlika na tržištu rada, postizanje jednakog sudjelovanja u različitim sektorima gospodarstva, rješavanje razlika u plaćama i mirovinama na temelju spola, uklanjanje jaza u rodnoj skrbi i postizanje rodne ravnoteže u donošenju odluka i u politici. Strategija slijedi dvojni pristup rodno osviještene politike u kombinaciji s ciljanim

radnjama, a intersekcionalnost je horizontalno načelo njezine provedbe. Iako je Strategija usredotočena na radnje unutar EU-a, ona je usklađena s vanjskom politikom EU-a o rodnoj ravnopravnosti i osnaživanju žena (European Commission, 2023). Kao jedan od prvih rezultata Strategije, Komisija je 4. ožujka 2021. predložila obvezujuće mjere transparentnosti plaća. Dana 8. ožujka 2022. Europska komisija usvojila je novi prijedlog direktive za borbu protiv nasilja nad ženama i nasilja u obitelji na razini EU-a. Prijedlogom se želi uvesti ciljana minimalna pravila o pravima ove skupine žrtava kaznenih djela te kriminalizirati najteže oblike nasilja nad ženama i kibernetičkog nasilja. Ključno postignuće je Direktiva o rodnoj ravnoteži u korporativnim odborima, kojom se nastoji poboljšati rodna ravnoteža na korporativnim pozicijama odlučivanja u najvećim društvima u EU-u. Nakon 10 godina pregovora, Direktiva je usvojena 22. studenog 2022. godine. Europska komisija je 8. ožujka 2023. godine pokrenula kampanju za smanjenje rodnih stereotipa. Ova kampanja na razini EU-a bavi se rodnim stereotipima koji utječu na muškarce i žene u različitim sferama života, uključujući izbor karijere, dijeljenje odgovornosti za skrb i donošenje odluka. To je konkretan rezultat Strategije za ravnopravnost spolova 2020.-2025. (European Commission, 2023).

Vidljiva je značajna pozitivna promjena u ravnopravnosti spolova u Hrvatskoj u posljednjih 15 godina. Međutim, ta su se poboljšanja uglavnom usredotočila na zakonske promjene i razvoj središnjih ključnih struktura za ravnopravnost spolova. Pravni okvir koji osigurava promicanje ravnopravnosti spolova u Hrvatskoj ima nekoliko povezanih dijelova. Ravnopravnost spolova najprije je zajamčena Ustavom Republike Hrvatske, a zatim je dalje razvijena u Zakonu o ravnopravnosti spolova. Odredbe o ravnopravnosti spolova nalaze se i u drugim zakonima, kao što su Zakon o suzbijanju diskriminacije, Zakon o radu, Zakon o životnom partnerstvu osoba istog spola, Zakon o znanosti i visokom obrazovanju, Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Zakon o političkim strankama, Zakon o izborima zastupnika u Hrvatski sabor, Zakon o lokalnim izborima i Zakon o zaštiti od nasilja u obitelji (Europa.eu, 2023). Svjetska banka u Hrvatskoj kontinuirano provodi dubinski analitički rad na ispitivanju ukupnog stanja rodne ravnopravnosti, kao i specifičnih tema poput sudjelovanja žena u radnoj snazi ili utjecaja COVID-19 na živote žena. Ona je također davala preporuke za politike koje se bave ovim problemima, podižući svijest o postojećim rodnim razlikama s kojima se Hrvatska još uvijek suočava, okuplja ključne dionike i pomaže u pronalaženju praktičnih rješenja za učinkovite javne politike (The World Bank, 2021). Ovo izvješće daje preliminarnu procjenu utjecaja pandemije na žene. Zaključuje da je pandemija pogoršala postojeće rodne razlike i otežala život ženama u Hrvatskoj. To je osobito slučaj kod žena iz ranjivih društvenih skupina, uključujući niže kvalificirane žene, žene na selu, neaktivne žene i starije žene. Pandemija je utjecala na žene u Hrvatskoj na više razina, nego na muškarce (The World Bank, 2021). Indeks ravnopravnosti spolova daje EU i državama članicama ocjenu od

1 do 100. Ocjena 100 značila bi da je zemlja postigla punu ravnopravnost između žena i muškaraca. Sa 60,7 od 100 bodova Hrvatska je na 19. mjestu u EU prema Indeksu ravnopravnosti spolova. Njezina ocjena je 7,9 bodova ispod prosječne ocjene EU-a. Od 2010. rezultat Hrvatske porastao je za 8,4 boda, pomaknuvši se na ljestvici zemalja za pet mjesta. Od 2019. rezultat Hrvatske znatno je porastao (+ 1,5 bodova) u usporedbi s drugim državama članicama. Država je zadržala rang na 19. mjestu. Povećanje rezultata uglavnom je potaknuto poboljšanjima u domenama moći i znanja (Europa.eu, 2022).

Tablica 5. Indeks ravnopravnosti spolova – Hrvatska i EU prosjek

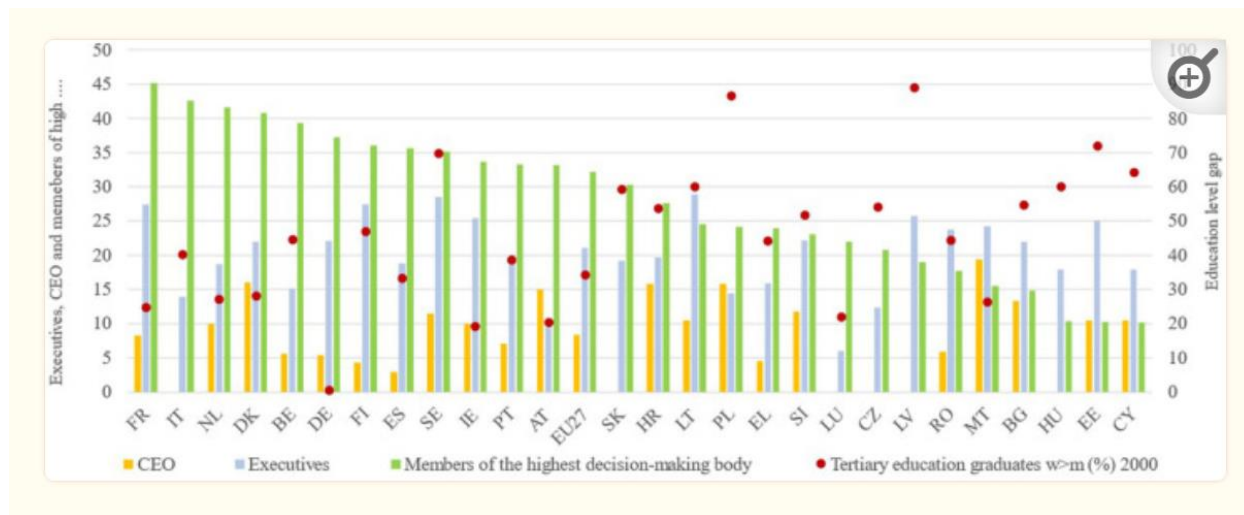


Izvor: Europa.eu (2022) Gender equality indeks, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country/HR>

### 3.1.2. Rodna struktura menadžmenta poduzeća u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj

Iako podaci upućuju na to da su oko 60% diplomiranih studenata u EU žene, one su nedovoljno zastupljene u procesima donošenja odluka u gospodarskoj sferi općenito, a posebno u poslovnoj sferi. Razlog tome je što žene na razini EU najviše diplomiraju na području obrazovanja, socijalne skrbi, umjetnosti i zdravstva, a ta se zanimanja ne povezuju s upravljačkim funkcijama u poduzećima (Salas-Morera, Ruiz-Bustos i Palomo-Romero, 2021). Korporativna Europa još uvijek je područje kojim dominiraju muškarci budući da samo 13% viših rukovodećih pozicija drže žene. U tom smislu, moglo bi se ustvrditi da ova prevladavajuća odsutnost žena u upravljačkim tijelima poduzeća ostaje jedan od glavnih neriješenih rodnih jazova u EU (Kirsch, 2021). Slika 3.1. prikazuje podatke iz 2022. godine o udjelu žena među glavnim izvršnim direktorima, izvršnim direktorima i članovima tijela za donošenje odluka najvećih registriranih kompanija koje kotiraju na nacionalnim burzama. Podaci vezani uz predsjednice uprava ukazuju na to da je udio žena gotovo nula. Zemlje s većim udjelom žena na ovoj poziciji su Malta, Poljska,

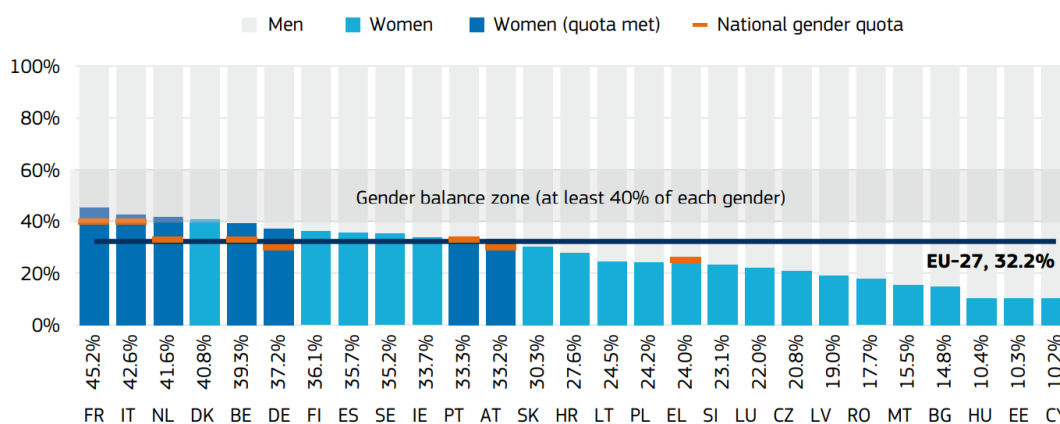
Slovačka, Austrija i Danska gdje navedeni udio iznosi 15%. U slučaju tima rukovoditelja koji radi s glavnim direktorom u velikim tvrtkama koje kotiraju na burzama, zastupljenost žena je veća budući da se radi o nižem rangu od generalnog direktora i jednako heterogenom u kontekstu zemalja EU. Ipak, Litva i Švedska se ističu s gotovo 29% žena rukovoditelja. Najmanje žena na ovoj poziciji je u Luksemburgu (6%) [30].



Slika 1. Žene na rukovodećim pozicijama u velikim poduzećima u EU

Izvor: Gallo, N.A. i Lopez, I.G. (2023) Gender and organizational culture in the European Union: situation and prospects, Front Psychol, 25;14:1164516.

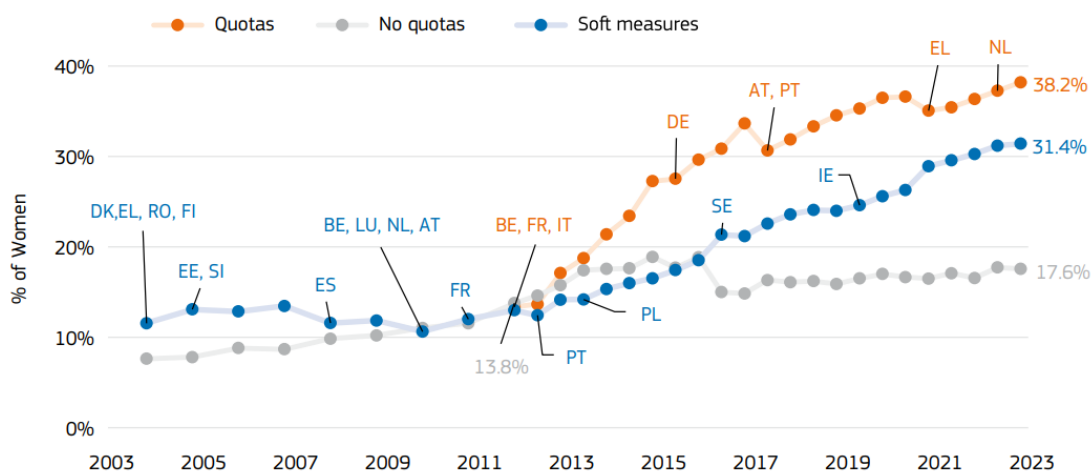
Udio žena u najvišim tijelima odlučivanja velikih kompanija je varijabla koja pokazuje najmanje neuravnotežen omjer između žena i muškaraca. U jednoj trećini zemalja udio žena premašuje 35%, a u Francuskoj, Italiji, Nizozemskoj i Danskoj premašuje 40% [30]. Slika 3.2. prikazuje udio žena i muškaraca u upravama najvećih kompanija u EU u 2022. godini [31].



Slika 2. Udio žena i muškaraca u upravama najvećih kompanija u EU u 2022. godini

Izvor: European Commission (2023) 2023 report on gender equality in the EU, [https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf)

Podaci ukazuju na to da je Republika Hrvatska ispod prosjeka Europske unije kada je riječ u zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama. Podaci ukazuju na to da je udio žena u upravama najvećih tvrtki u EU-u veći u državama članicama s kvotom (38,2%), nego u onima s mekim mjerama (31,4%) i u državama članicama bez mjera (17,6%). U području financijskih institucija, ravnoteža spolova dodatno se poboljšala u upravnim odborima nacionalnih središnjih banaka. Žene sada čine 28,4% ključnih donositelja odluka (26,4% u 2021.). Broj žena na mjestu zamjenica guvernera također se poboljšao s 28,3% u 2021. na 33,3 % u 2022. godini (Gallo i Lopez, 2023).



Slika 3. Udio žena u upravama najvećih uvrštenih tvrtki u državama članicama EU-a prema vrsti djelovanja na nacionalnoj razini (2003.-2022.) [30]

Izvor: Gallo, N.A. i Lopez, I.G. (2023) Gender and organizational culture in the European Union: situation and prospects, *Front Psychol*, 25;14:1164516.

## **4. Empirijsko istraživanje – analiza ključnih karakteristika i rodne ravnopravnosti menadžmenta logističkih i prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj**

U ovom je poglavlju definiran i opisan instrument istraživanja, definiran je i opisan reprezentativni uzorak i postavljene su hipoteze. Također, analizirani su rezultati provedenog istraživanja.

### **4.1. Definiranje i opis instrumenta istraživanja**

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji se sastoji od tri dijela. Sveukupno anketni upitnik ima 46 pitanja. U prvom dijelu anketnog upitnika nalaze se općenite informacije o poduzeću (ukupno 14 pitanja). Drugi dio anketnog upitnika uključuje pitanja vezana uz općenite informacije o ispitaniku (ukupno 9 pitanja). Treći dio anketnog upitnika obuhvaća pitanja vezana uz menadžerske aktivnosti (ukupno 23 pitanja). Istraživanje je provedeno e-mailom u periodu od 03. do 20. srpnja 2023. godine.

### **4.2. Definiranje i opis reprezentativnog uzorka i postavljanje hipoteza**

Anketni upitnik je popunilo 112 osoba koje rade na menadžerskim pozicijama u logističkim i prometnim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Najviše ispitanika je navelo da je sjedište njihovog poduzeća u Gradu Zagrebu (30% ispitanika). Slijede ispitanici čije je sjedište poduzeća u Zagrebačkoj, Osječko-baranjskoj, Splitsko-dalmatinskoj i Virovitičko-podravskoj županiji (po 10% ispitanika). Slijedi prikaz općenitih informacija o ispitanicima.

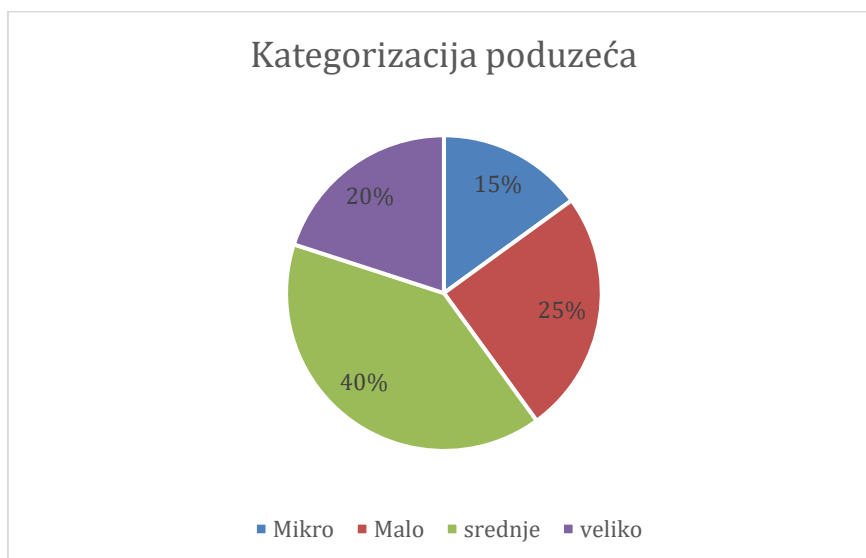
Radno mjesto 31% ispitanika nalazi se na najvišoj razini (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća). Od 61% ispitanika radno mjesto se nalazi na srednjoj višoj razini (direktor poslovne funkcije, direktor sektora, direktor poslovne jedinice) dok se od 8 % ispitanika radno mjesto nalazi na srednjoj razini (rukovoditelji odjela, rukovoditelji službi, rukovoditelji podružnica). Nijedan ispitanik nije naveo da se njegovo radno mjesto nalazi na najnižoj razini (nadglednici, voditelji smjena, poslovođe).

Hipoteze:

1. Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na izbor svojih suradnika
2. Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na stimuliranje i nagrađivanje suradnika

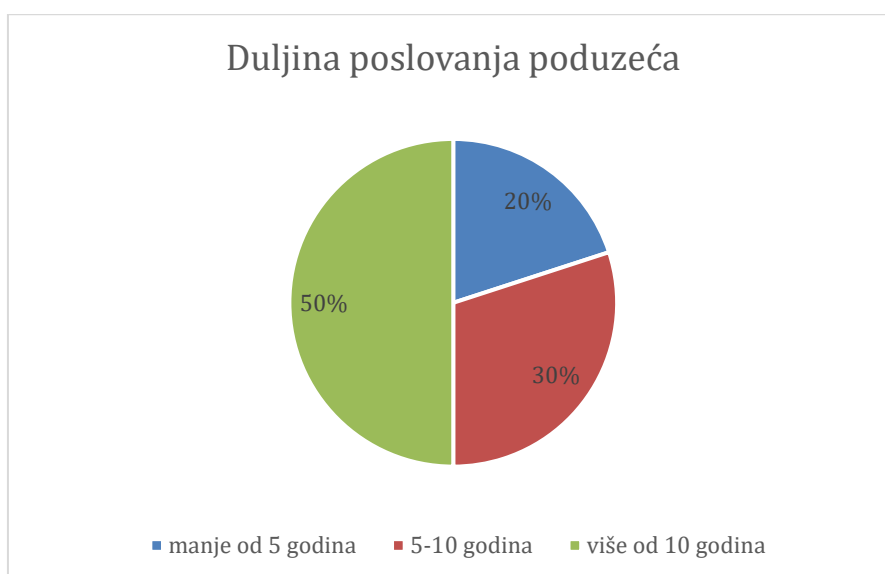
### 4.3. Analiza rezultata provedenog istraživanja

U prvom dijelu anketnog upitnika nalaze se pitanja kojima se ispituju općenite informacije o poduzećima, a u nastavku su prikazani dobiveni rezultati. Na Grafikonu 4.1. prikazana je kategorizacija poduzeća.



Grafikon 1. Kategorizacija poduzeća

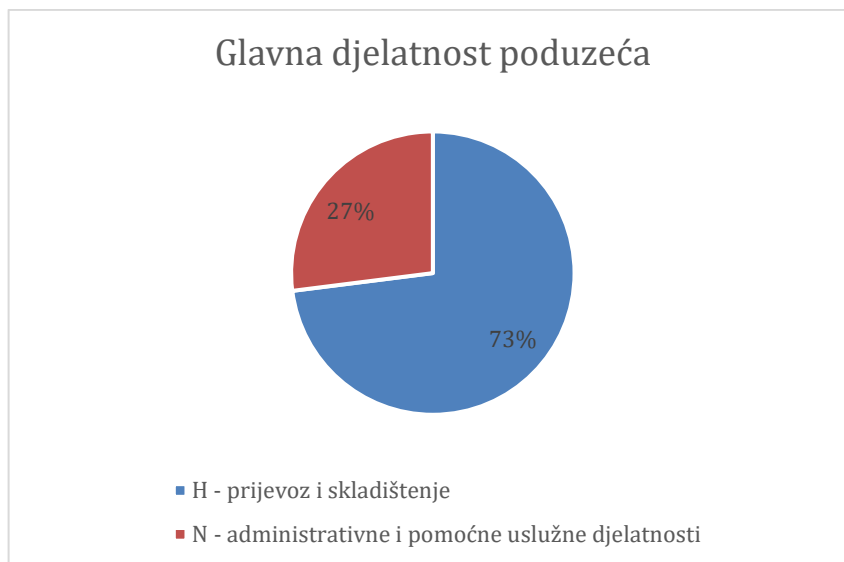
Najviše sudionika u empirijskog istraživanju dolazi iz srednje velikih poduzeća (40% ispitanika). Slijede ispitanici koji rade u malim poduzećima (25% ispitanika), ispitanici koji rade u velikim poduzećima (20% ispitanika) i ispitanici koji rade u mikro poduzećima (15% ispitanika). Duljina poslovanja poduzeća nalazi se na Grafikonu 4.2.



Grafikon 2. Duljina poslovanja poduzeća



Podaci s Grafikona 4.2. pokazuju da poduzeća 50% ispitanika posluju više od 10 godina. Od 5 do 10 godina posluju poduzeća 30% ispitanika dok do 5 godina posluju poduzeća 20% ispitanika. Glavna djelatnost poduzeća (prema NKD-u) prikazana je na Grafikonu 4.3.



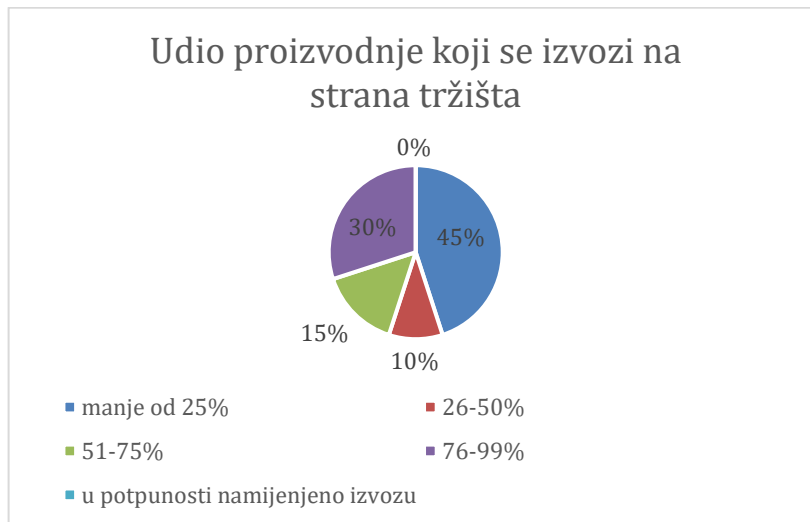
*Grafikon 3. Glavna djelatnost poduzeća*

Anketni upitnik su popunili ispitanici čija je glavna djelatnost poduzeća H – prijevoz i skladištenje te N – administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti. U istraživanju su bitno više sudjelovale osobe čija je glavna djelatnost poduzeća H – prijevoz i skladištenje (73% ispitanika). Njih 27% dolazi iz djelatnosti N – administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti. Podaci o tome je li poduzeće izvoznik na strana tržišta prikazani su na Grafikonu 4.4.



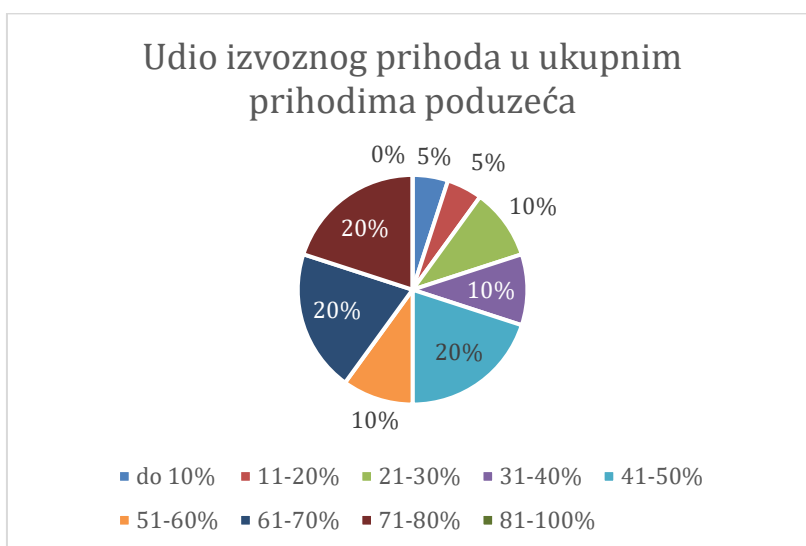
Grafikon 4. Izvoz poduzeća

Više od polovice ispitanika je navelo da je njihovo poduzeće izvoznik na strana tržišta (57% ispitanika). Njih 43% je navelo da njihovo poduzeće nije izvoznik na strana tržišta. Grafikon 4.5. prikazuje koliki udio ukupne proizvodnje poduzeće izvozi na strana tržišta.



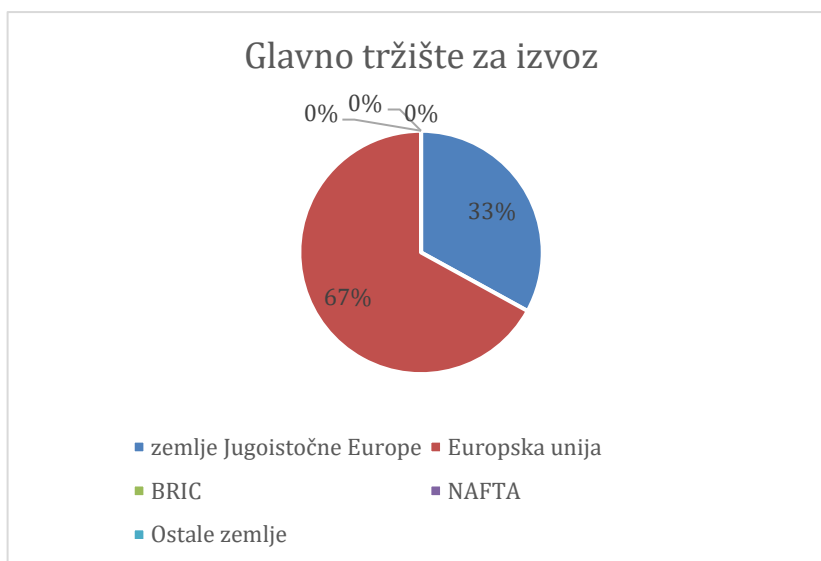
Grafikon 5. Udio ukupne proizvodnje koji se izvozi na strana tržišta

Najviše ispitanika navodi kako je manje od 25% njihove ukupne proizvodnje namijenjeno izvozu. Slijede ispitanici kod kojih je od 76 do 99% proizvodnje namijenjeno izvozu na strana tržišta. Nitko od ispitanika nije naveo da je cjelokupna njihova proizvodnja namijenjena izvozu na strana tržišta. Grafikon 4.6. prikazuje koliki je udio izvoznog prihoda u ukupnom prihodu poduzeća.



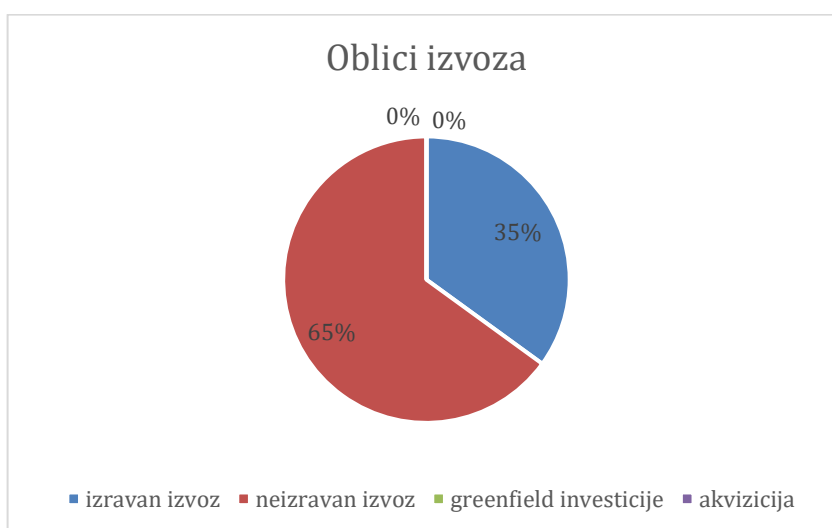
Grafikon 6. Udio izvoznog prihoda u ukupnom prihodu poduzeća

Najviše ispitanika je navelo da udio izvoznog prihoda u ukupnom prihodu poduzeća iznosi 41-50% (20% ispitanika), 61-70% (20% ispitanika) i 71-80% (20% ispitanika). Nitko od ispitanika nije naveo da udio izvoznog prihoda u ukupnom prihodu poduzeća iznosi 81-100%. Glavno tržište za izvoz proizvoda/usluga poduzeća prikazano je na Grafikonu 4.7.



Grafikon 7. Tržište izvoza

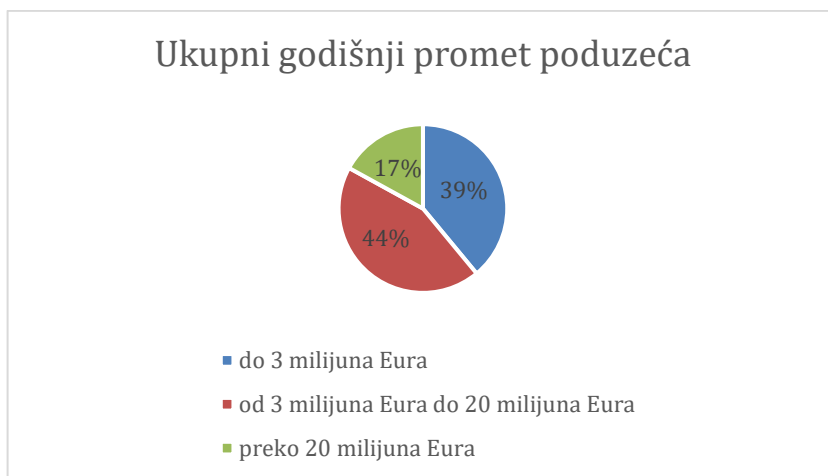
Ispitanici u ovom istraživanju rade u poduzećima koja izvoze u zemlje Jugoistočne Europe i zemlje Europske unije. Najviše ispitanika dolazi iz poduzeća koja izvoze u države Europske unije (67%). Oblici izvoza koje koristi poduzeće prikazani su na Grafikonu 4.8.



Grafikon 8. Oblici izvoza

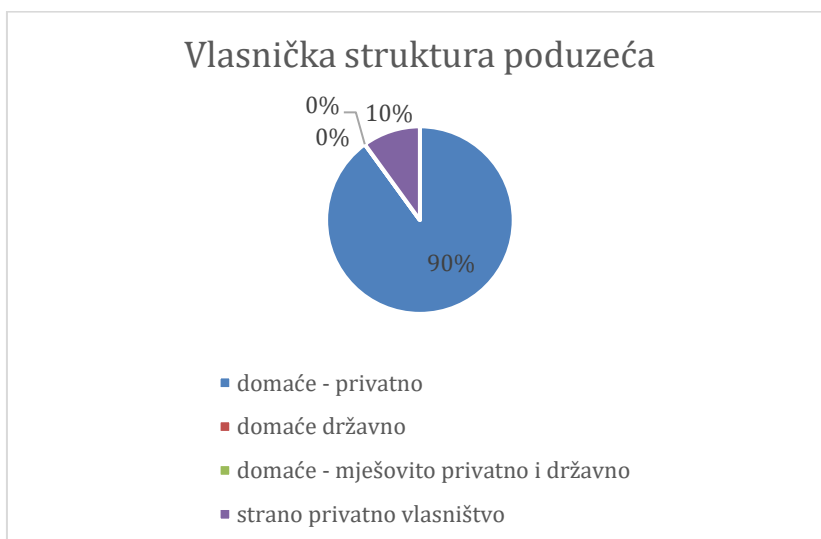
Najviše sudionika u primarnom istraživanju radi u poduzećima koja koriste neizravan izvoz u strane zemlje (65% ispitanika). Njih 35% je navelo da radi u poduzećima koja izravno izvoze na

strana tržišta. Nitko od ispitanika nije naveo da radi u poduzeću koja implementiraju greendfield investicije ili akvizicije. Ukupni godišnji promet koji poduzeće ostvaruje prikazan je na Grafikonu 4.9.



Grafikon 9. Ukupni godišnji promet poduzeća

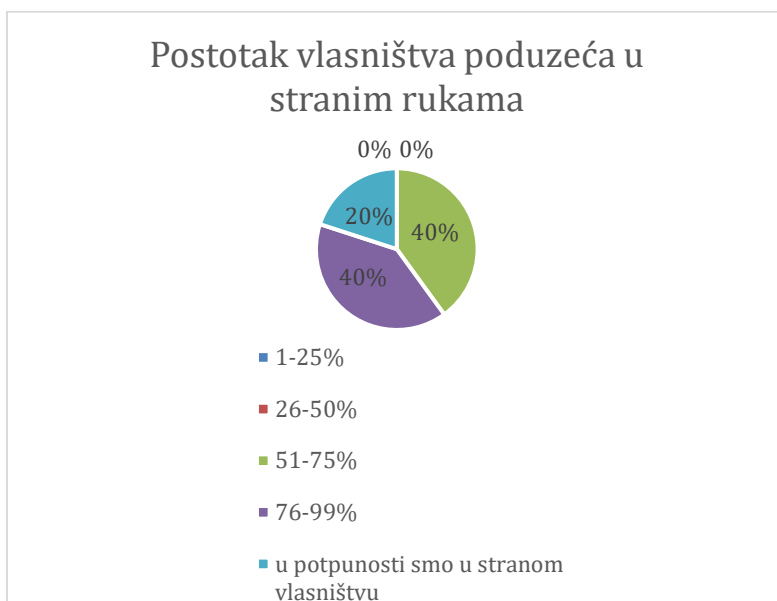
Najviše ispitanika radi u poduzeću koje ostvaruje od 3 milijuna Eura do 20 milijuna Eura (44% ispitanika). Slijede oni koji rade u poduzećima koja ukupno godišnje ostvaruju promet do 3 milijuna Eura te oni čija poduzeća godišnje ostvaruju više od 20 milijuna Eura prometa. Vlasnička struktura poduzeća iz kojeg dolaze ispitanici prikazana je na Grafikonu 4.10.



Grafikon 10. Vlasnička struktura poduzeća

Podaci s Grafikona 4.10. ukazuju na to da sudionici u primarnom istraživanju dolaze iz poduzeća koja su u domaćem privatnom vlasništvu i stranom privatnom vlasništvu. Najviše ispitanika dolazi iz poduzeća u domaćem privatnom vlasništvu (90% ispitanika). Njih 10% dolazi iz poduzeća u

stranom privatnom vlasništvu. Za poduzeća u stranom vlasništvu ispitalo se koji je postotak poduzeća u stranom vlasništvu te je navedeno prikazano na Grafikonu 4.11.



Grafikon 11. Postotak vlasništva poduzeća u stranim rukama

Najviše ispitanika (onih čije je poduzeće djelomično ili u potpunosti u stranom vlasništvu) je navelo da je poduzeće od 51 do 75% te od 76 do 99% u stranom vlasništvu (po 40% ispitanika). Njih 20% je navelo da je poduzeće u potpunosti u stranom vlasništvu. Grafikon 4.12. prikazuje odgovore ispitanika na pitanje je li poduzeće podružnica multinacionalne kompanije.



Grafikon 12. Poduzeće podružnica multinacionalne kompanije

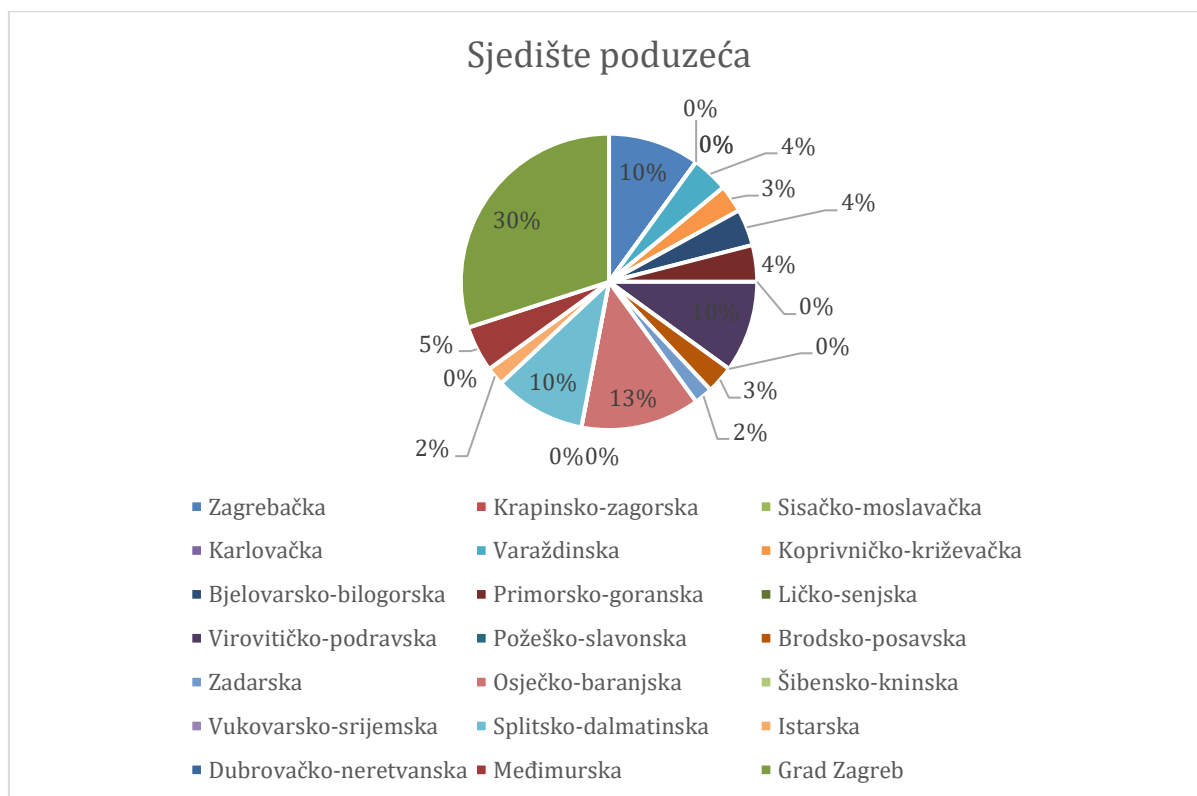
Najviše ispitanika se izjasnilo da poduzeće u kojem rade nije podružnica multinacionalne kompanije (84% ispitanika). Njih 16% se izjasnilo da poduzeće u kojem rade je podružnica

multinacionalne kompanije. Podaci o pretežnim kupcima na inozemnom tržištu prikazani su na Grafikonu 4.13.



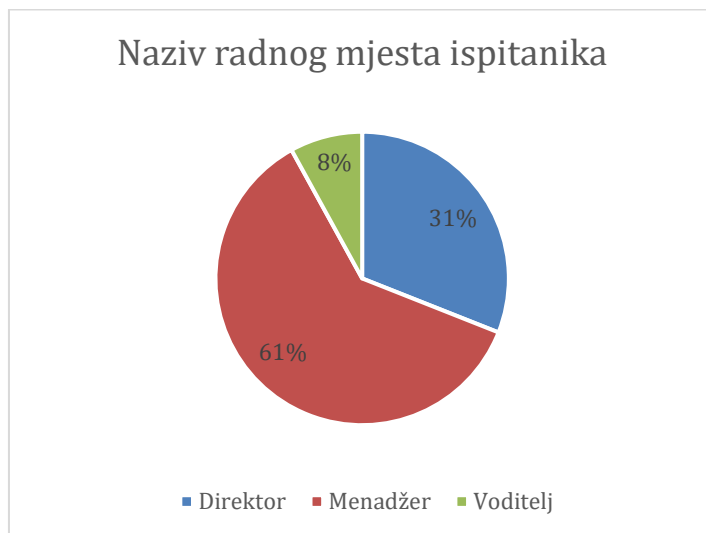
Grafikon 13. Pretežni kupci na inozemnim tržištima

Najviše se ispitanika izjasnilo da su pretežni kupci proizvoda/usluga njihovog poduzeća druga poduzeća (90% ispitanika). Tek 10% ispitanika se izjasnilo da su pretežni kupci proizvoda/usluga njihovog poduzeća stanovnici. Podaci o sjedištu poduzeća prikazani su na Grafikonu 4.14.



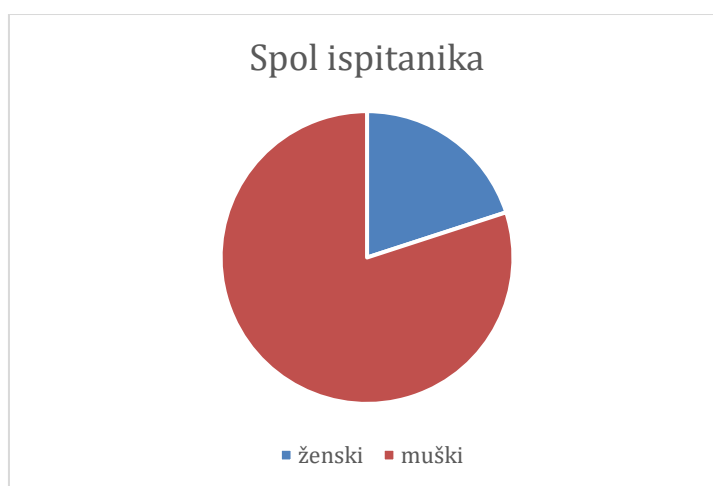
Grafikon 14. Sjedište poduzeća

Najviše ispitanika je navelo da je sjedište njihovog poduzeća u Gradu Zagrebu (30% ispitanika). Slijede ispitanici čije je sjedište poduzeća u Zagrebačkoj, Osječko-baranjskoj, Splitsko-dalmatinskoj i Virovitičko-podravskoj županiji (po 10% ispitanika). Slijedi prikaz općenitih informacija o ispitanicima. Grafikon 4.15. prikazuje nazive radnih mjesta ispitanika.



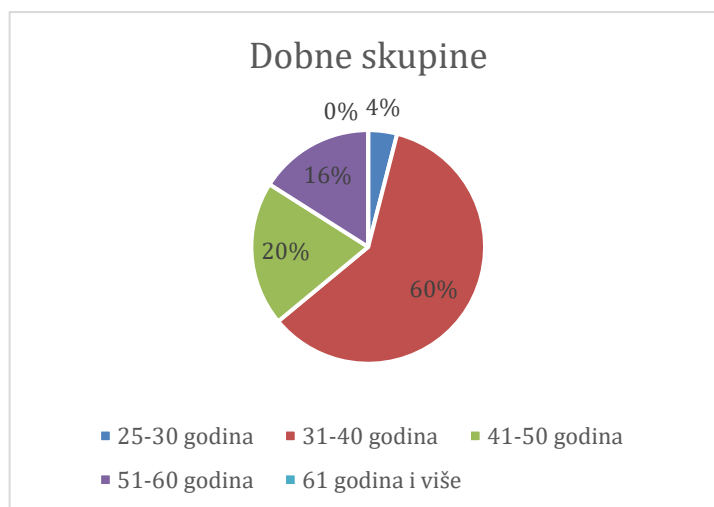
*Grafikon 15. Naziv radnog mjesta ispitanika*

Podaci s Grafikona 4.15. ukazuju na to da su primarnom istraživanju najviše pristupili menadžeri u poduzećima (61% ispitanika). Slijede direktori (31% ispitanika) te voditelji (8% ispitanika). Na Grafikonu 4.16. prikazana je spolna struktura ispitanika.



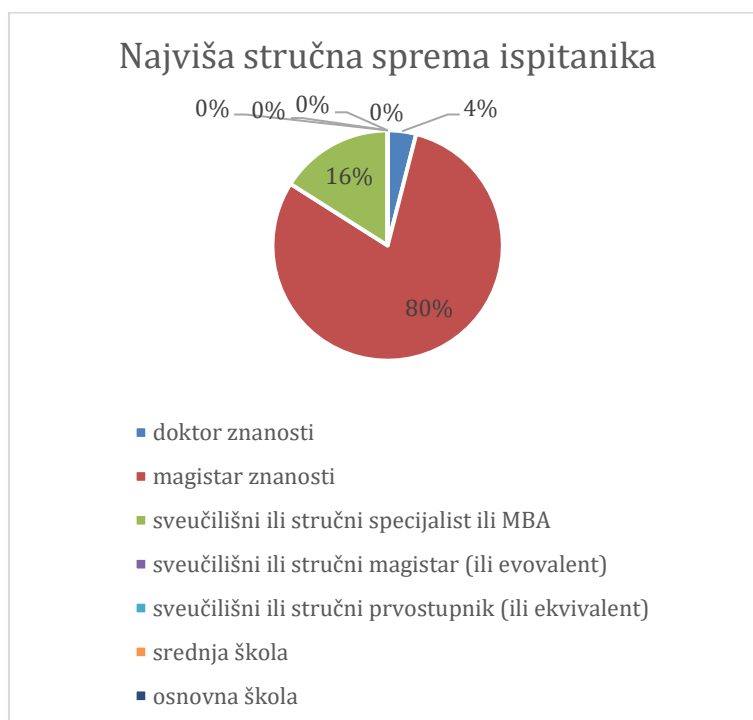
*Grafikon 16. Spolna struktura ispitanika*

Podaci s Grafikona 4.16. ukazuju na to da su u istraživanju najviše sudjelovale osobe muškog spola. Anketni je upitnik popunilo 80% osoba muškog spola i 20% osoba ženskog spola. Dobna struktura ispitanika prikazana je na Grafikonu 4.17.



*Grafikon 17. Dobne skupine ispitanika*

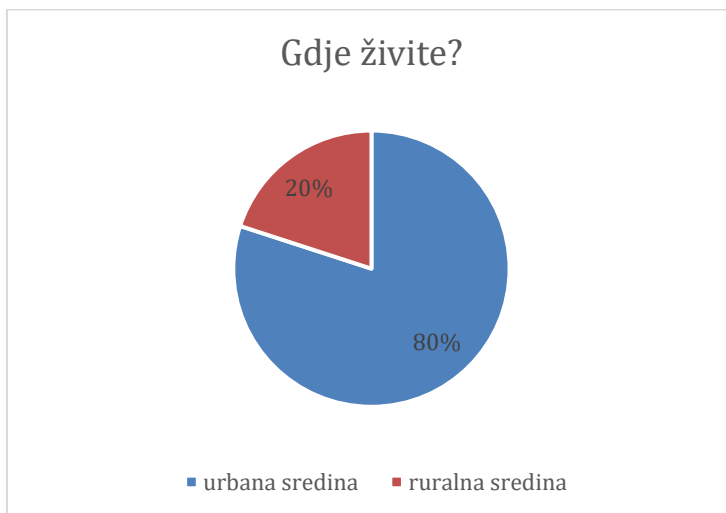
Najviše ispitanika pripada dobnoj skupini 31-40 godina (60% ispitanika). Slijede ispitanici koji pripadaju dobnoj skupini 41-50 godina (20% ispitanika) te oni koji pripadaju dobnoj skupini 51-60 godina. Najviša školska sprema ispitanika prikazana je na Grafikonu 4.18.



*Grafikon 18. Najviša školska sprema ispitanika*

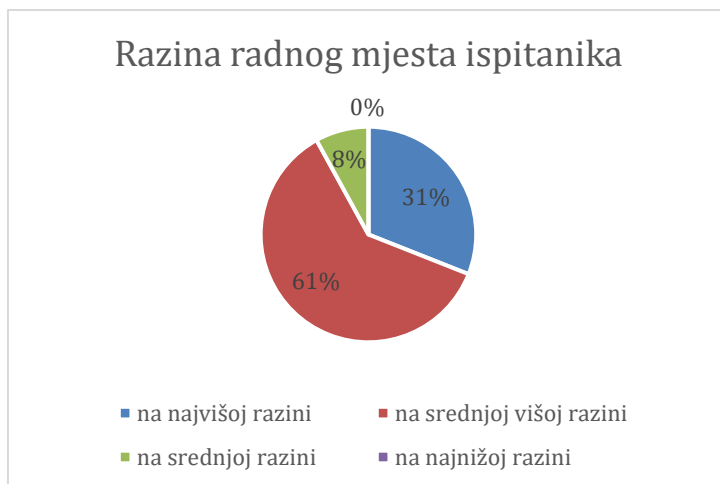


Najviše ispitanika u ovom istraživanju je magistar znanosti (80% ispitanika). Slijede sveučilišni ili stručni specijalisti ili MBA (16% ispitanika) te doktori znanosti (4% ispitanika). Najviša razina obrazovanja kod nijednog ispitanika nije sveučilišni ili stručni magistar, sveučilišni ili stručni prvostupnik, srednja škola ili osnovna škola. Podaci o tome gdje žive ispitanici su prikazani na Grafikonu 4.19.



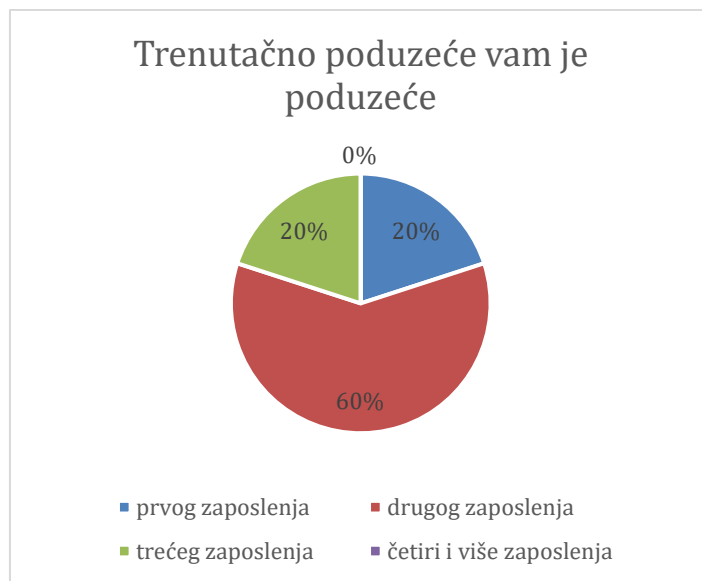
Grafikon 19. Područje stanovanja ispitanika

Najviše sudionika u primarnom istraživanju živi u urbanim sredinama. U urbanim sredinama živi 80% ispitanika dok 20% ispitanika živi u ruralnim sredinama. Podaci o razini radnog mjesta ispitanika prikazani su na Grafikonu 4.20.



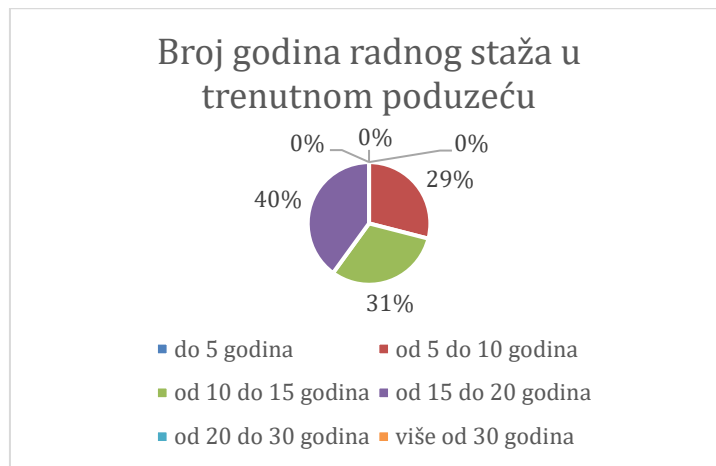
Grafikon 20. Razina radnog mjesta

Radno mjesto 31% ispitanika nalazi se na najvišoj razini (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća). Od 61% ispitanika radno mjesto se nalazi na srednjoj višoj razini (direktor poslovne funkcije, direktor sektora, direktor poslovne jedinice) dok se od 8 % ispitanika radno mjesto nalazi na srednjoj razini (rukovoditelji odjela, rukovoditelji službi, rukovoditelji podružnica). Nijedan ispitanik nije naveo da se njegovo radno mjesto nalazi na najnižoj razini (nadglednici, voditelji smjena, poslovođe). Podaci o tome koje je po redu poduzeće u kojem rade ispitanici prikazani su na Grafikonu 4.21.



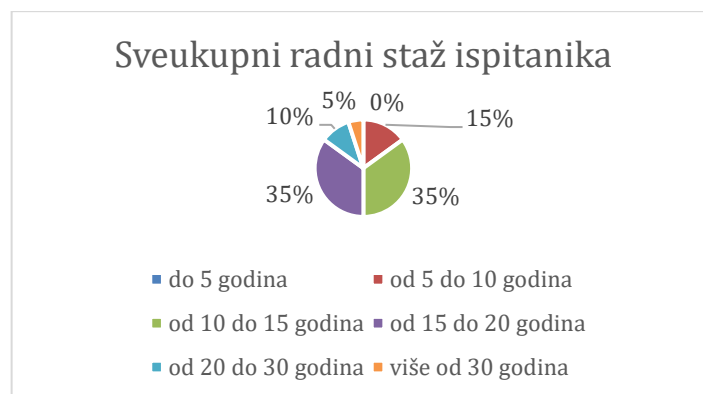
*Grafikon 21. Trenutno poduzeće*

Najvećem postotku ispitanika trenutno je poduzeće drugo poduzeće zaposlenja (60% ispitanika). Prvo poduzeće zaposlenja je trenutno poduzeće 20% ispitanika. Isti postotak ispitanika je naveo da mu je trenutno poduzeće treće poduzeće zaposlenja. Nitko od ispitanika nije naveo da mu je trenutno poduzeće četvrto i više poduzeće zaposlenja. Broj godina radnog staža u poduzeću u kojem ispitanici trenutno rade prikazan je na Grafikonu 4.22.



*Grafikon 22. Radni staž u poduzeću u kojem trenutno ispitanici rade*

Najviše ispitanika u poduzeću u kojem trenutno rade imaju radni staž od 15 do 20 godina. Slijede ispitanici koji u poduzeću u kojem trenutno rade imaju radni staž od 10 do 15 godina (31% ispitanika) te oni koji u trenutnom poduzeću imaju radni staž od 5 do 10 godina (29% ispitanika). Nitko od ispitanika nema radni staž u trenutnom poduzeću kraći od 5 godina te duži od 20 godina. Sveukupni radni staž u životnom vijeku ispitanika prikazan je na Grafikonu 4.23.



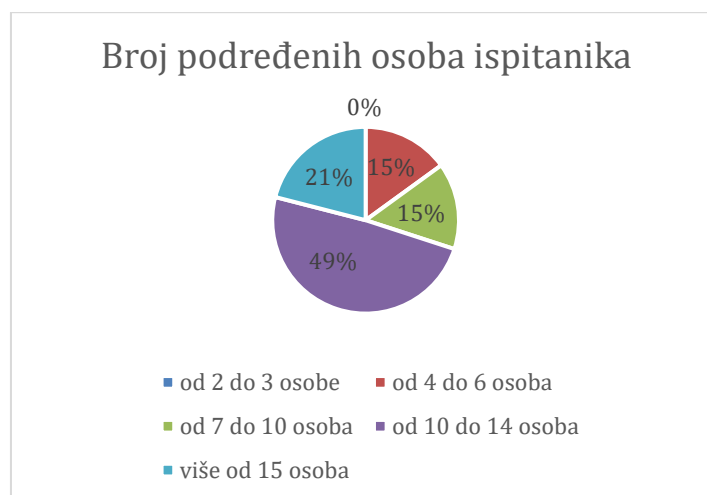
*Grafikon 23. Sveukupni radni staž ispitanika*

Najviše ispitanika ima sveukupni radni staž od 10 do 15 godina (35% ispitanika) i od 15 do 20 godina (35% ispitanika). Slijede ispitanici koji imaju sveukupni radni staž od 5 do 10 godina (15% ispitanika), od 20 do 30 godina (10% ispitanika) i oni s više od 30 godina (5% ispitanika). Podaci o prethodnom radnom mjestu ispitanika prikazani su na Grafikonu 4.24.



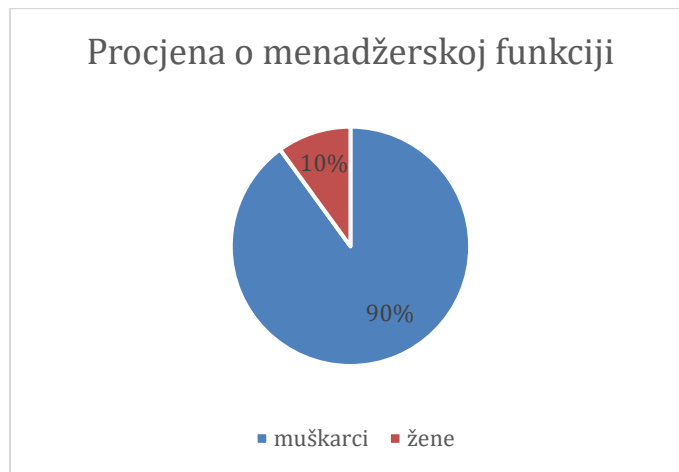
*Grafikon 24. Prethodno radno mjesto ispitanika*

Najviše ispitanika je navelo da je njihovo prethodno radno mjesto bilo rukovodstvo, niže razine od sadašnje (40% ispitanika) i rukovodstvo, iste razine kao i sadašnje (40% ispitanika). Prethodno radno mjesto je kod 12% ispitanika bilo rukovodstvo, više razine od sadašnje dok je kod 8% ispitanika bilo izvršno, bez rukovodeće funkcije. Slijede odgovori ispitanika na pitanja vezana uz menadžerske aktivnosti. Grafikon 4.25 prikazuje broj podređenih osoba ispitanika.



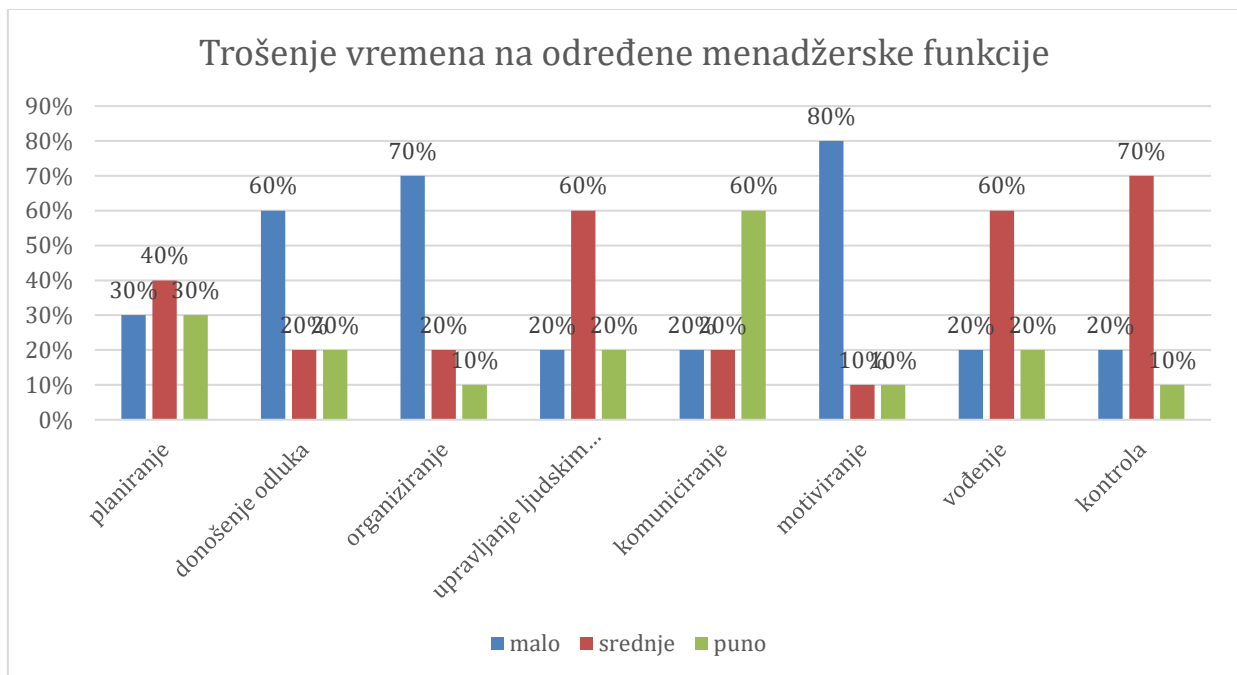
*Grafikon 25. Broj podređenih osoba*

Najviše sudionika u empirijskom istraživanju ima od 10 do 14 podređenih osoba (49% ispitanika). Slijede oni koji imaju više od 15 podređenih osoba (21% ispitanika), od 4 do 6 podređene osobe (15% ispitanika) i od 7 do 10 podređenih osoba (15% ispitanika). Procjena ispitanika o tome ima li u poduzeću na menadžerskoj funkciji više muškaraca ili žena prikazana je na Grafikonu 4.26.



*Grafikon 26. Muškarci i žene na menadžerskoj funkciji*

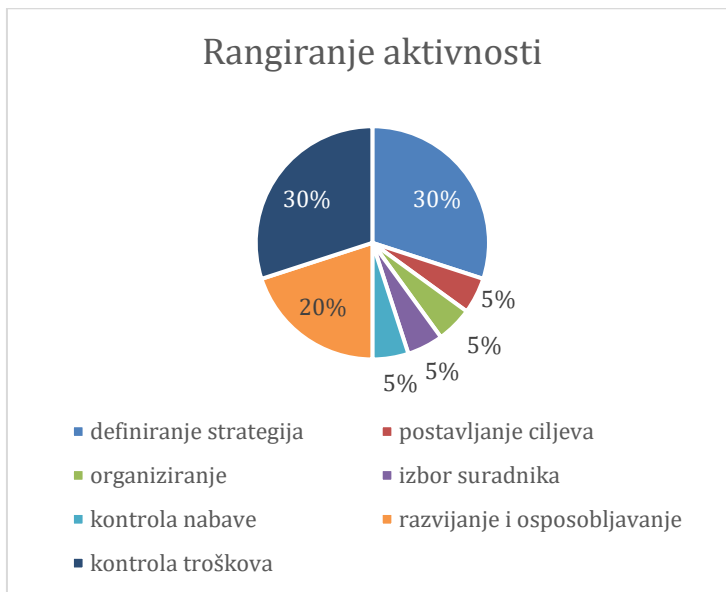
Najviše ispitanika smatra da u poduzeću na menadžerskoj funkciji ima više muškaraca u odnosu na žene (90% ispitanika). Samo 10% ispitanika smatra da na menadžerskoj funkciji ima više žena, nego muškaraca. Vrijeme koje ispitanici troše na određene menadžerske funkcije prikazano je na Grafikonu 4.27.



*Grafikon 27. Trošenje vremena na određene menadžerske funkcije*

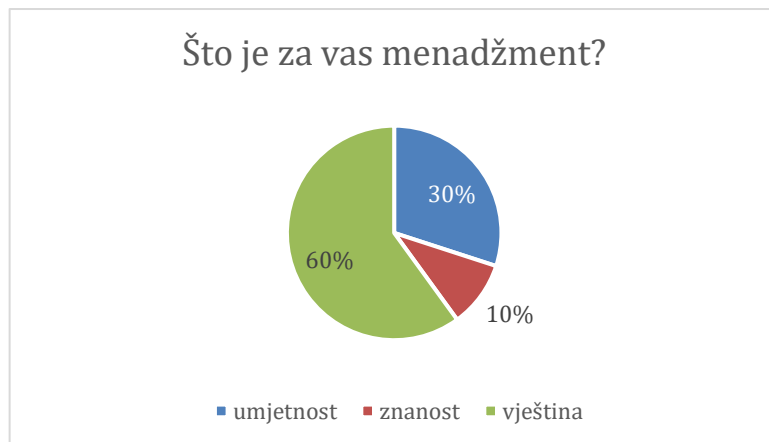
Najviše ispitanika srednje troši vrijeme na planiranje (40% ispitanika). Na donošenje odluka najviše ispitanika malo troši vrijeme (60% ispitanika), na organiziranje najviše ispitanika malo troši vrijeme (70% ispitanika), na upravljanje ljudskim potencijalima najviše ispitanika srednje troši vrijeme (60% ispitanika), na komuniciranje najviše ispitanika troši puno vremena (60%

ispitanika), na motiviranje najviše ispitanika troši malo vremena (80% ispitanika), na vođenje najviše ispitanika srednje troši vrijeme (60% ispitanika) i na kontrolu najviše ispitanika srednje troši vrijeme (70% ispitanika). Rangiranje aktivnosti koje ispitanici obavljaju (1-najvažnije, 5-najmanje važno) prikazano je na Grafikonu 4.28.



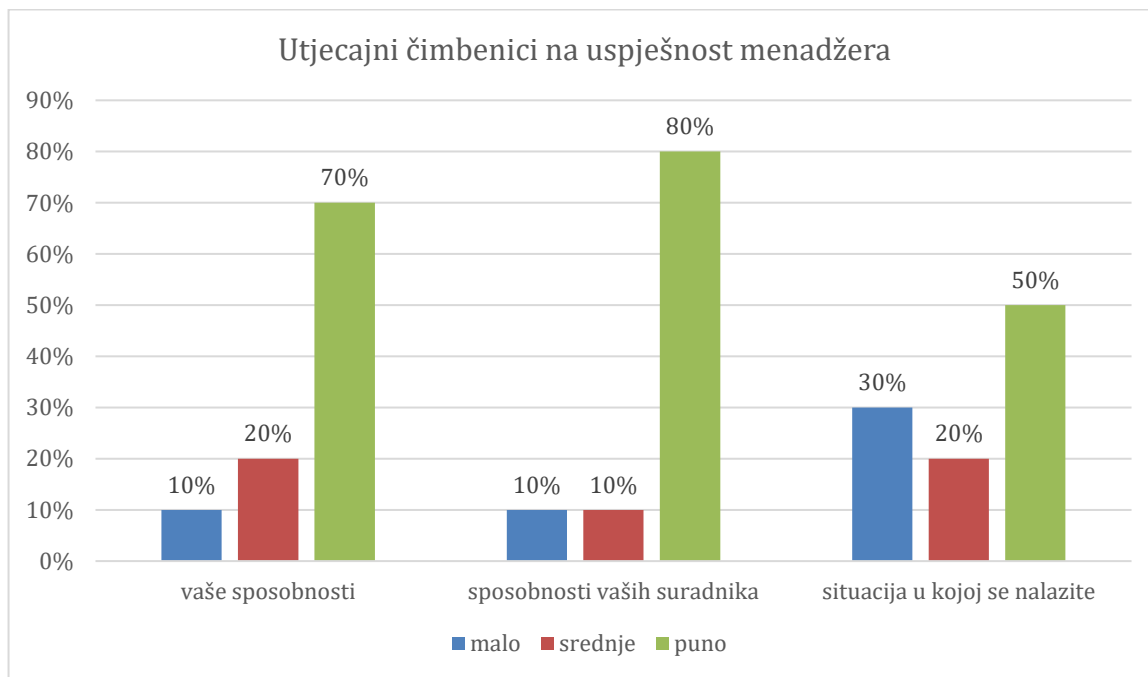
Grafikon 28. Rangiranje aktivnosti

Ispitanici su naveli da su najvažnije aktivnosti koje obavljaju definiranje strategije (30% ispitanika) i kontrola troškova (30% ispitanika). Slijedi razvijanje i osposobljavanje (20% ispitanika), postavljanje ciljeva (5% ispitanika), organiziranje (5% ispitanika), izbor suradnika (5% ispitanika) i kontrola nabave (5% ispitanika). Odgovori sudionika u empirijskom istraživanju na pitanje što je za njih menadžment prikazani su na Grafikonu 4.29.



Grafikon 29. Značenje menadžmenta

Najviše sudionika u empirijskom istraživanju menadžment smatra vještinom (60% ispitanika). Slijede ispitanici koji menadžment smatraju umjetnošću (30% ispitanika). Najmanje ispitanika menadžment smatra znanošću (10% ispitanika). Vještine su ključne za funkciju vođenja, a za sve ostale funkcije ključna su znanja struke. Menadžment samo 10% ispitanika smatra znanošću, a to znači da nemaju temeljna znanja iz područja menadžmenta ili su ona u najmanju ruku upitna. Utjecajni čimbenici na uspješnost ispitanika kao menadžera prikazani su na Grafikonu 4.30.



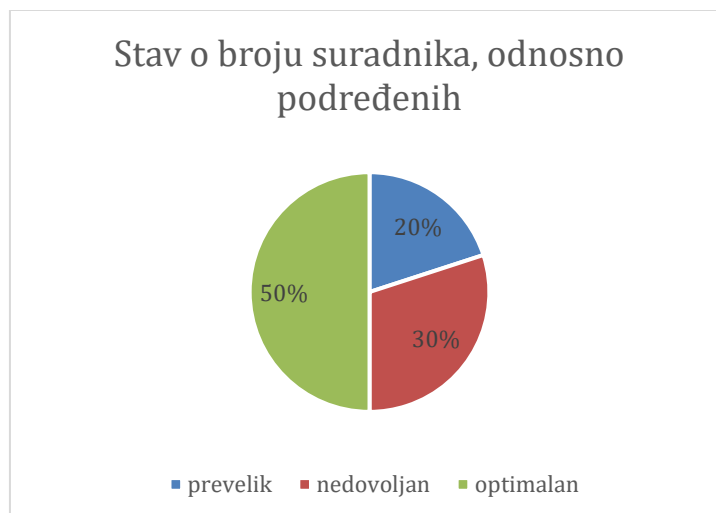
*Grafikon 30. Utjecajni čimbenici na uspješnost menadžera*

Najviše ispitanika smatra da njihove sposobnosti utječu na njihovu uspješnost kao menadžera (70% ispitanika). Prema mišljenju ispitanika, sposobnosti suradnika puno utječu na njihovu uspješnost kao menadžera (80% ispitanika). Polovica ispitanika smatra da situacija u kojoj se nalaze puno utječe na uspješnost njih kao menadžera. Broj razina menadžmenta u poduzeću ispitanika prikazan je na Grafikonu 3.31



*Grafikon 31. Broj razina menadžmenta u poduzeću ispitanika*

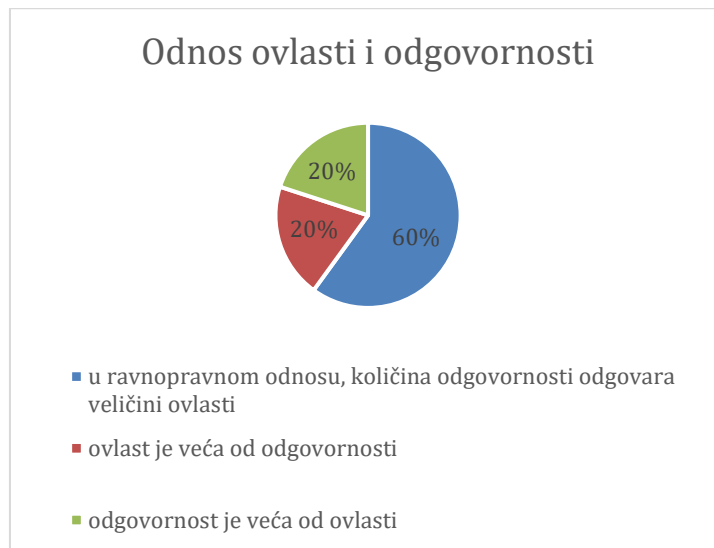
Najviše ispitanika je navelo do u njihovom poduzeću postoje tri razine menadžmenta (60% ispitanika). Dvije razine menadžmenta postoje u poduzećima 20% ispitanika. Isti postotak ispitanika je naveo da u njihovom poduzeću postoje četiri razine menadžmenta. Grafikon 4.32 prikazuje stav ispitanika o broju suradnika.



*Grafikon 32. Stav o broju suradnika*

Najviše ispitanika, odnosno 50% ispitanika je mišljenja da je optimalan broj njima podređenih. Njih 30% smatra da je nedovoljan broj njima podređenih. Da je broj njima podređenih prevelik, smatra 20% ispitanika. U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornosti na razini menadžmenta ispitanika prikazano je na Grafikonu 4.33.





*Grafikon 33. Odnos ovlasti i odgovornosti*

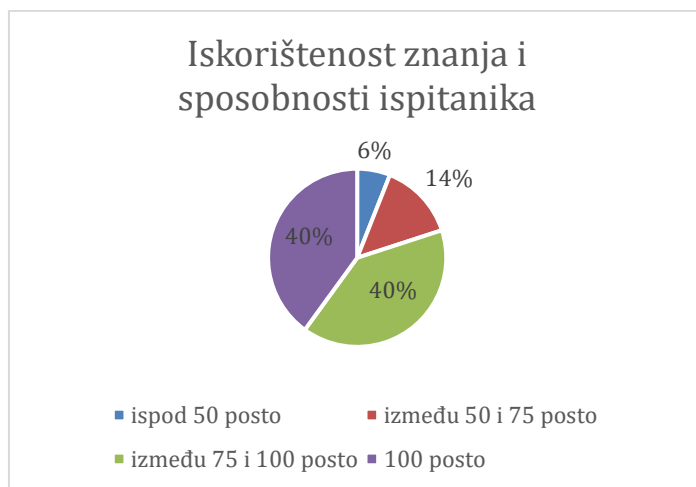
Najviše ispitanika je navelo da su u ravnopravnom odnosu odgovornosti i ovlasti, odnosno količina ovlasti odgovara veličini ovlasti (60% ispitanika). Prema mišljenju 20% ispitanika, ovlast je veća od odgovornosti. Isti postotak ispitanika je mišljenja da je na njihovoj menadžerskoj funkciji odgovornost veća od ovlasti. Koriste li ispitanici ideje svojih podređenih ili suradnika u rješavanju problema, prikazano je na grafikonu 4.34



*Grafikon 34. Korištenje ideja podređenih ili suradnika u rješavanju problema*

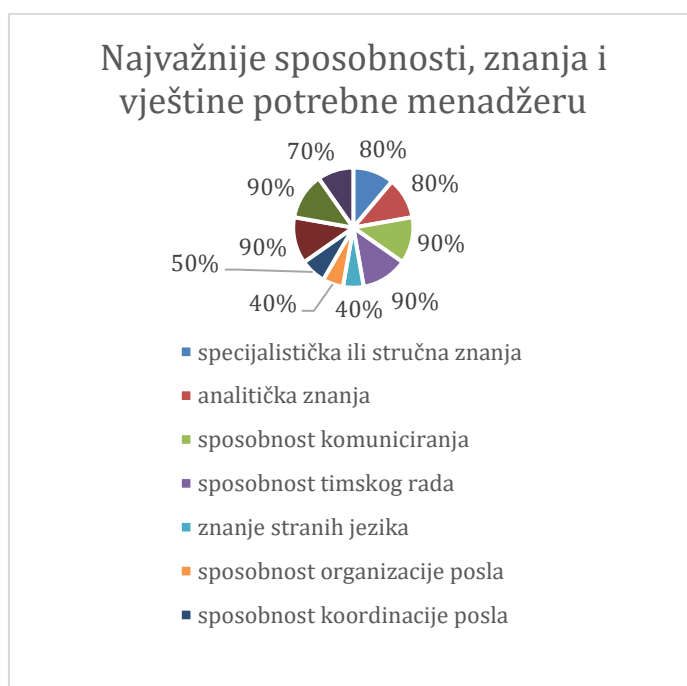
Najviše ispitanika je navelo da u rješavanju problema uvijek koristi ideje svojih podređenih ili suradnika (60% ispitanika). Često u rješavanju problema ideje svojih podređenih ili suradnika koristi 30% ispitanika. Ponekad u rješavanju problema ideje svojih podređenih ili suradnika koristi

10% ispitanika. Stav o tome koliko su znanja i sposobnosti ispitanika iskorištena na njihovom radnom mjestu prikazan je na Grafikonu 4.5.



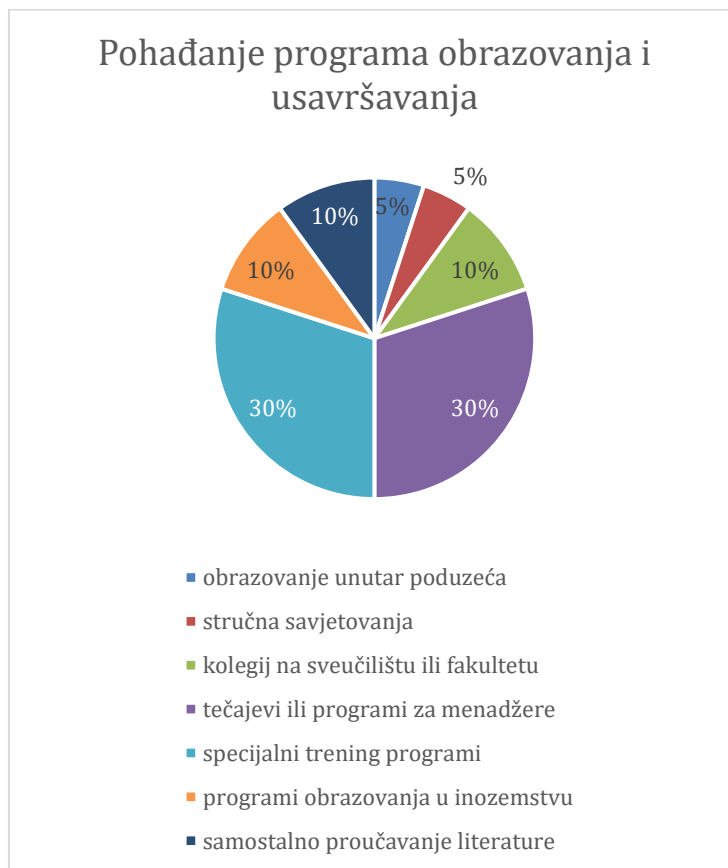
Grafikon 35. Iskorištenost znanja i sposobnosti ispitanika na njihovom radnom mjestu

Najviše ispitanika je mišljenja da su njihova znanja i sposobnosti na njihovom radnom mjestu iskorištena između 75 i 100% (40% ispitanika) i da su iskorištena 100% (40% ispitanika). Njih 14% je mišljenja da su njihova znanja i sposobnosti iskorištena između 50 i 75% dok njih 6% smatra da su iskorištena manje od 50%. Najvažnije sposobnosti, znanja i vještine potrebne menadžeru na razini menadžmenta ispitanika prikazane su na Grafikonu 4.36.



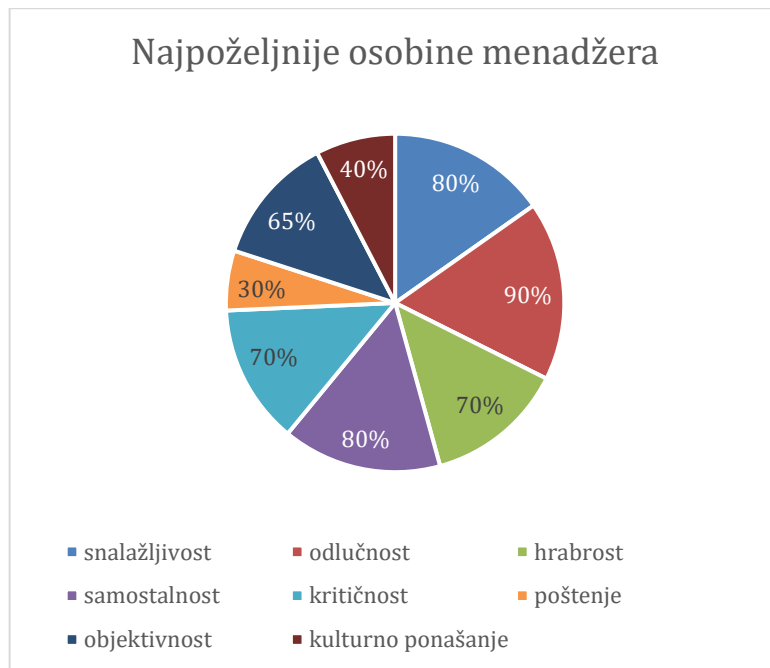
Grafikon 36. Najvažnije sposobnosti, znanja i vještine potrebne menadžeru

Najviše ispitanika smatra da su na njihovom radnom mjestu najvažnije sposobnosti, znanja i vještine potrebne menadžeru sljedeće: specijalistička ili stručna znanja, sposobnost komuniciranja, sposobnost koordinacije posla, sposobnost predviđanja, analitička znanja, sposobnost timskog rada i spremnost preuzimanja rizika. Odgovori ispitanika vezani uz pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja prikazani su na Grafikonu 4.37.



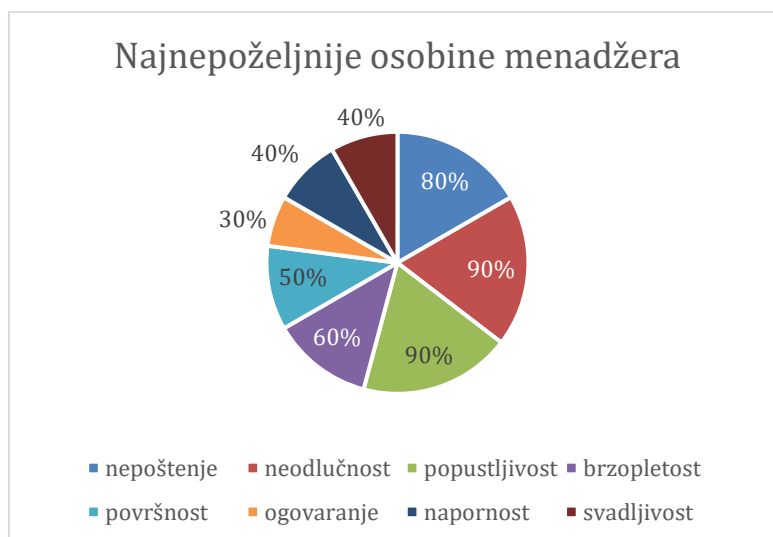
*Grafikon 37. Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja*

Najviše ispitanika je pohađalo tečajeve ili programe za menadžere (30% ispitanika) te specijalne trening programe (30% ispitanika). Slijede ispitanici koji su pohađali programe obrazovanja u inozemstvu (10% ispitanika), samostalno proučavanje literature (10% ispitanika) i kolegij na sveučilištu ili fakultetu (10%). Najpoželjnije osobine koje bi morao posjedovati menadžer, prema mišljenju ispitanika, prikazane su na Grafikonu 4.38.



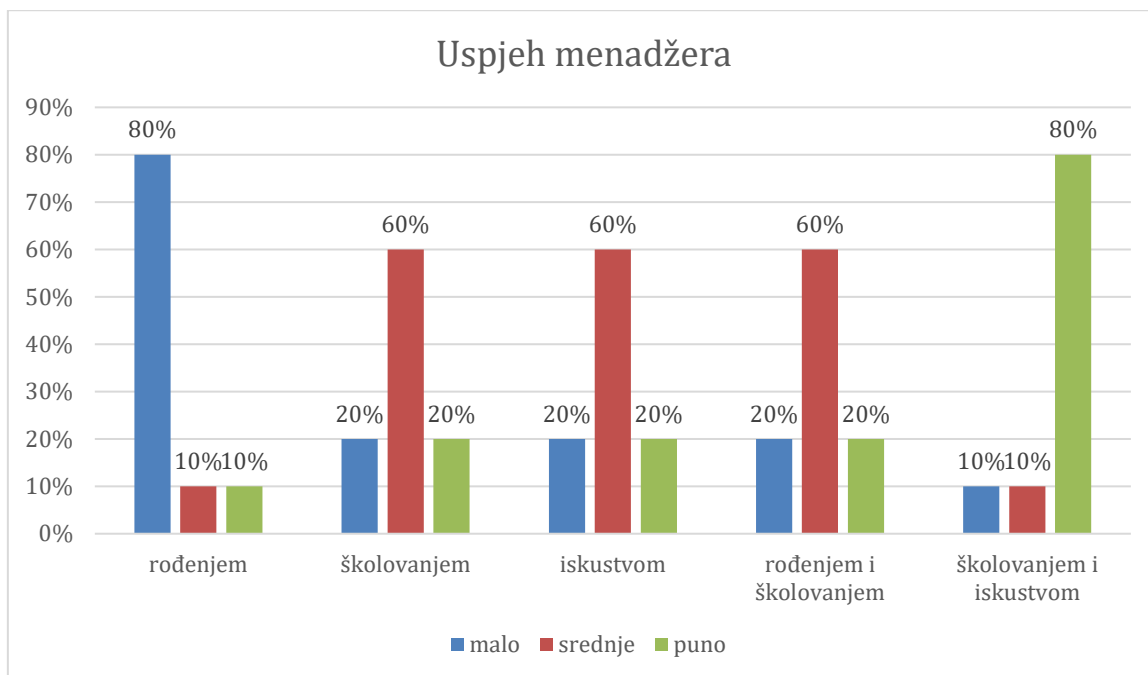
*Grafikon 38. Najpoželjnije osobine menadžera*

Najpoželjnije osobine koje bi trebao posjedovati menadžer, prema mišljenju ispitanika, su: snalažljivost, odlučnost i samostalnost. Najnepoželjnije osobine koje ne bi trebao posjedovati menadžer, prema mišljenju ispitanika, prikazane su na Grafikonu 4.39.



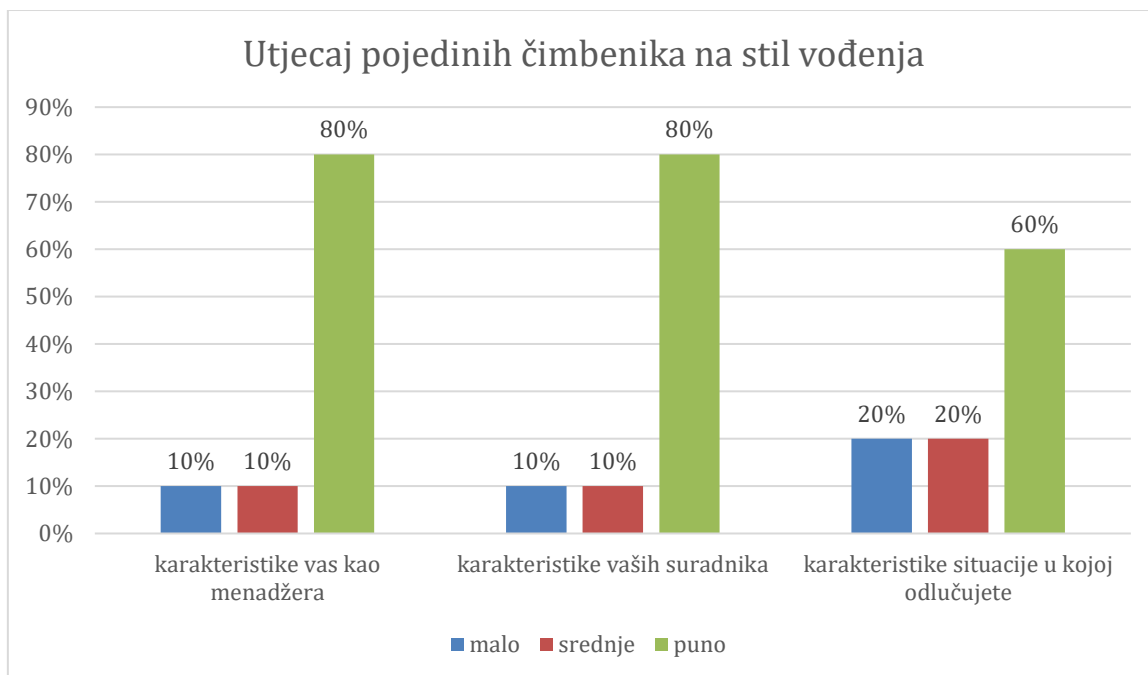
*Grafikon 39. Najnepoželjnije osobine menadžera*

Prema mišljenju sudionika u primarnom istraživanju, najnepoželjnije osobine menadžera su: nepoštenje, neodlučnost, popustljivost i brzopletost. Stav ispitanika o tome u kojoj je mjeri uspjeh menadžera određen pojedinim parametrima prikazan je na Grafikonu 4.40.



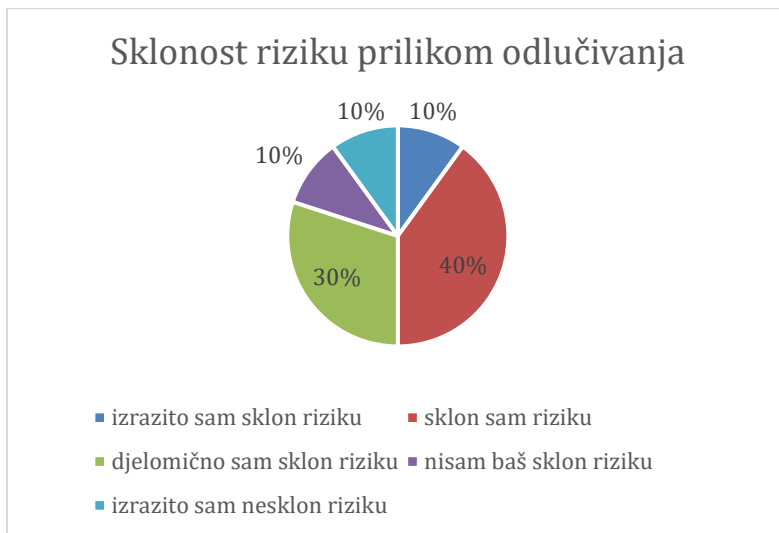
*Grafikon 40. Uspjeh menadžera*

Najviše ispitanika je mišljenja da uspjeh menadžera malo ovisi o rođenju (80% ispitanika), da o školovanju ovisi srednje (60% ispitanika), da o iskustvu ovisi srednje (60% ispitanika), da o rođenju i školovanju ovisi srednje (60% ispitanika) te da o školovanju i iskustvu ovisi puno (80% ispitanika). Utjecaj pojedinih čimbenika na stil vođenja ispitanika prikazan je na Grafikonu 4.41.



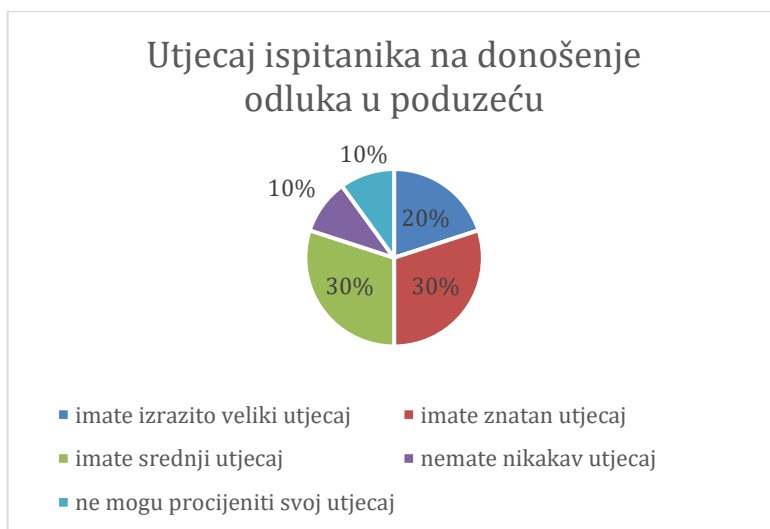
*Grafikon 41. Utjecaj pojedinih čimbenika na stil vođenja*

Ispitanici smatraju da karakteristike njih kao menadžera puno utječu na njihov stil vođenja (80% ispitanika), da karakteristike njihovih suradnika puno utječu na njihov stil vodstva (80% ispitanika) i da karakteristike situacije u kojoj odlučuju puno utječu na njihov stil vodstva (60% ispitanika). Sklonost ispitanika riziku prilikom odlučivanja prikazana je na Grafikonu 4.42.



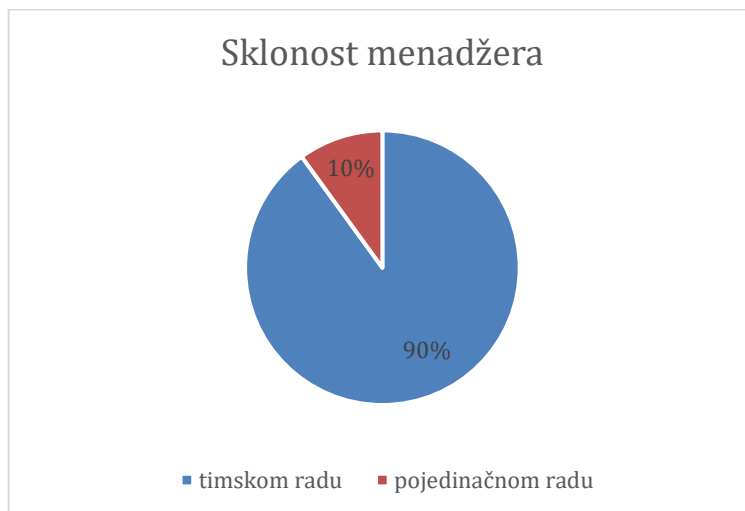
*Grafikon 42. Skлонost riziku prilikom odlučivanja*

Najviše ispitanika je sklono riziku prilikom odlučivanja (40% ispitanika) ili je djelomično sklono riziku prilikom odlučivanja (30% ispitanika). Njih 10% izrazito je sklono riziku prilikom odlučivanja. Isti postotak ispitanika nije baš sklono riziku prilikom odlučivanja ili je izrazito nesklono riziku prilikom odlučivanja. Utjecaj ispitanika na donošenje odluka u njihovom poduzeću prikazan je na Grafikonu 4.43.



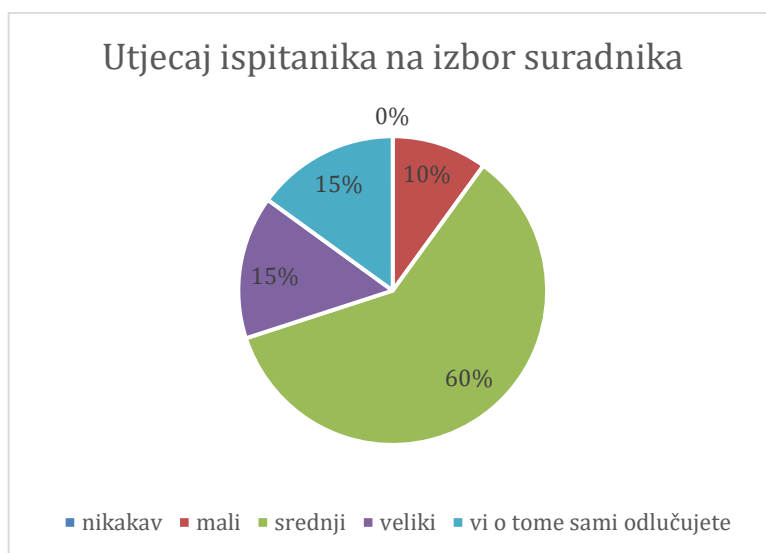
*Grafikon 43. Utjecaj ispitanika na donošenje odluka u poduzeću*

Najviše ispitanika ima znatan utjecaj na donošenje odluka u poduzeću (30% ispitanika) i ima srednji utjecaj na donošenje odluka u poduzeću (30% ispitanika). Slijede ispitanici koji imaju izrazito veliki utjecaj na odlučivanje u poduzeću (20% ispitanika). Sklonost ispitanika kao menadžera prikazana je na Grafikonu 4.44.



Grafikon 44. Sklonost menadžera

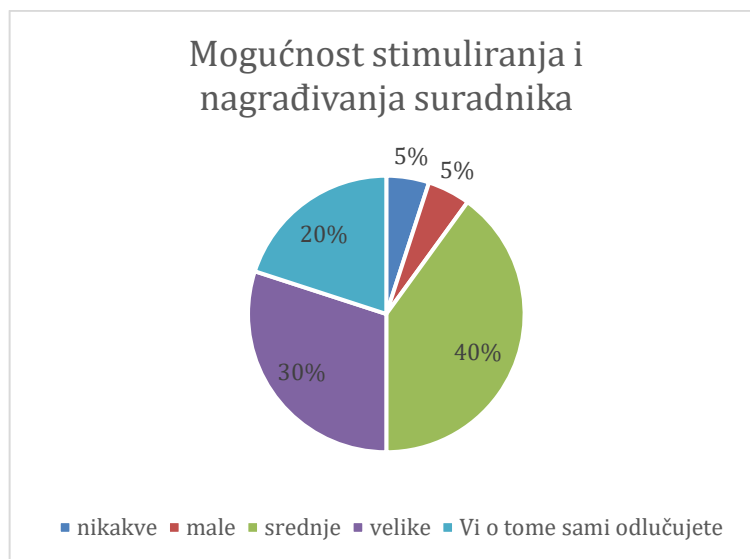
Najviše ispitanika je sklono timskom radu (90% ispitanika). Samo 10% ispitanika je sklono pojedinačnom radu. Utjecaj ispitanika na izbor suradnika na poslu prikazan je na Grafikonu 4.45.



Grafikon 45. Utjecaj ispitanika na izbor suradnika

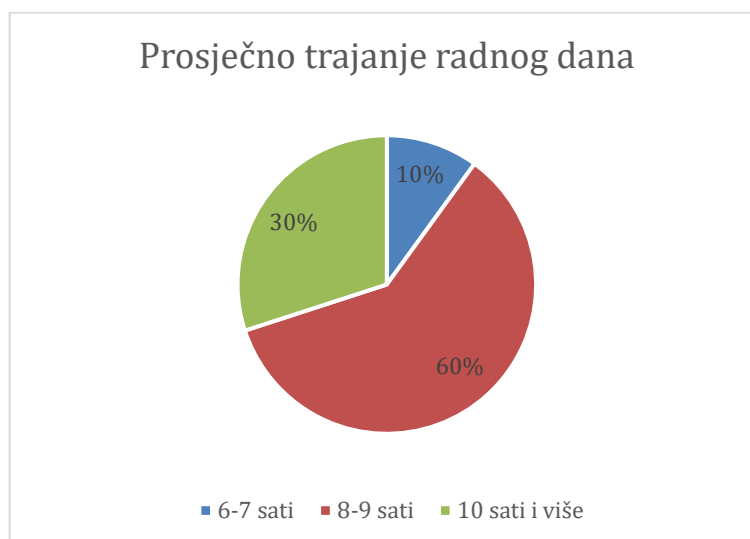
Najviše ispitanika ima srednji utjecaj na izbor svojih suradnika (60% ispitanika). Slijede ispitanici koji imaju veliki utjecaj na izbor svojih suradnika (15% ispitanika) i oni koji samostalno odlučuju

o svojim suradnicima (15% ispitanika). Mogućnost stimuliranja i nagrađivanje suradnika za uspješno obavljene zadatke od strane ispitanika.



Grafikon 46. Mogućnost stimuliranja i nagrađivanja suradnika

Najviše ispitanika ima srednju mogućnost stimuliranja i nagrađivanja zaposlenika (40% ispitanika). Slijede ispitanici koji imaju veliku mogućnost stimuliranja i nagrađivanja ispitanika (30% ispitanika) te oni koji sami odlučuju o stimuliranju i nagrađivanju suradnika (20% ispitanika). Prosječno trajanje radnog dana ispitanika prikazano je na Grafikonu 4.47.



Grafikon 47. Prosječno trajanje radnog dana



Najviše je ispitanika navelo da njihov radni dan prosječno traje 8-9 sati (60% ispitanika). Slijede oni čiji prosječni radni dan traje 10 i više sati (30% ispitanika) i oni čiji prosječni radni dan traje 6-7 sati (10% ispitanika).

#### 4.4. Model testiranja hipoteza

Valjanosti obje hipoteze testirane su u dva koraka. Prvi se korak odnosi testiranje normalnosti opažene u odnosu na očekivane razdiobe. U društvenim se istraživanjima najčešće očekuje normalna, odnosno Gaussova razdioba. Ta je razdioba očekivana i u ovom istraživanju. Alternativni, odnosno afirmativni, oblik hipoteze treba se smatrati nedvojbeno opovrgnutim ako se opažena razdioba ne razlikuje statistički značajno od normalne, odnosno Gaussove, jer je opažena razdioba, u statističkom značenju, jednaka očekivanoj. Normalnost opažene razdiobe testirana je primjenom statističke metode  $\chi^2$  (Hi kvadrat) *test*.

U slučaju kada se opažena razdioba statistički značajno razlikuje od normalne, pristupa se drugom koraku testa promatranjem vrijednosti aritmetičke sredine. Kada je ta vrijednost manja od neutralne vrijednosti, koja za Likertovu ljestvicu s pet razina slaganja kao što je u ovom istraživanju, iznosi 3, u opaženoj razdiobi prevladavaju odgovori *nikakav* i *mali* pa se alternativni, odnosno afirmativni oblik hipoteze treba smatrati nedvojbeno opovrgnutim. Kada je vrijednost aritmetičke sredine veća od 3, u opaženoj razdiobi prevladavaju odgovori *veliki* i *potpuni* pa se alternativni, odnosno afirmativni oblik hipoteze treba smatrati nedvojbeno potvrđenim.

#### 4.5. Opis statističkih metoda za testiranje hipoteza

U ovom su potpoglavlju dva odjeljka. U prvom je opisana statistička metoda  $\chi^2$  (Hi kvadrat) *test*, a u drugom metoda *Aritmetička sredina*. Za obje metode naznačene su matematičke formule izračuna vrijednosti.

##### 4.5.1. $\chi^2$ (Hi kvadrat) test

Najčešće korištena statistička metoda u znanstvenim istraživanjima kada se analiziraju numerički podaci je  $\chi^2$  test. Premda je neparametarska metoda, što znači da ju je moguće koristiti i u slučajevima kada se ne očekuje da su podaci distribuirani u prema Gaussovoj razdiobi, u ovom je istraživanju korištena za testiranje normalnosti opažene razdiobe odgovora na pitanja na temelju kojih su testirane hipoteze.

Statistička metoda  $\chi^2$  (Hi kvadrat) *test* metoda se koristi radi utvrđivanja razlikuju li se dva skupa numeričkih podataka značajno u statističkom smislu. U ovom istraživanju dva skupa numeričkih podataka predstavljaju opažene i očekivane vrijednosti razdiobe. Papić navodi da je "primjena

metode za testiranje normalnosti ograničena na slučajeve kada su podaci distribuirani u tri do šest kategorija uz uvjet da su intervali jednaki" (Papić, 2014, str. 236 - 237). Zato što se u ovom istraživanju istražuju podatci s pet razina utjecaja, s kvalitativnim vrijednostima od "nikakav" do "potpuni" koje su zamijenjene numeričkim vrijednostima od 1 do 5, primjena metode  $\chi^2$  test je prikladna.

Formula prema kojoj se provodi  $\chi^2$  (Hi kvadrat) test je: " $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$ " pri čemu se  $f_o$  odnosi na opažene, odnosno empirijske frekvencije, a  $f_t$  na očekivane, odnosno teorijske frekvencije. Vrijednost  $r$  odnosi se na broj parova. Izračunata vrijednost  $\chi^2$  uspoređuje se s graničnim vrijednostima navedenima u tablicama za svaki stupanj slobode i razinu značajnosti. Stupanj slobode izračunava se kao  $r - 1$ , odnosno broj parova umanjen za jedan. U tablicama su granične vrijednosti navedene za različite razine značajnosti. Najčešće se koriste razine značajnosti  $\alpha = 0,05$  što odgovara značajnosti od 5 % ili  $\alpha = 0,01$  što odgovara značajnosti od 1 % u slučajevima kada se želi primijeniti stroži test značajnosti razlike opaženih i očekivanih vrijednosti" (Papić, 2014, str. 236 - 237). U ovom istraživanju određena je primjena strože razine značajnosti  $\alpha = 0,01$ . Dopunski, normalnost opažene razdiobe testirana je i na temelju vrijednosti varijable  $p$  primjenom funkcije *CHISQ.TEST* u informatičkom programu MS Excel.

#### 4.5.2. Aritmetička sredina

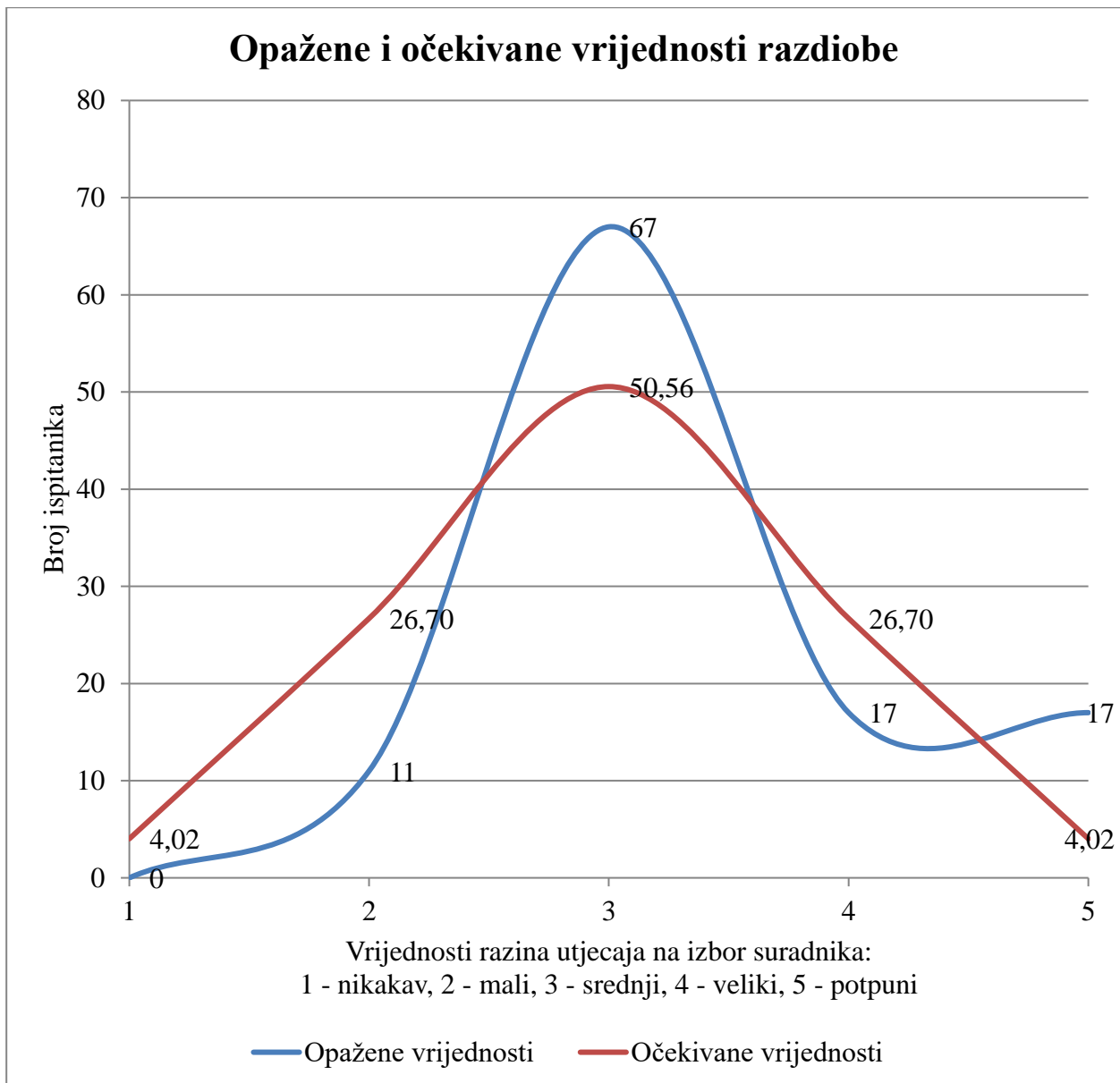
Vrijednost statističkog parametra *Aritmetička sredina* predstavlja najčešće korištenu mjeru centralne tendencije. Formula za izračun vrijednosti statističkog parametra *Aritmetička sredina* je:  $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$ . (Papić, 2014, str. 101). Vrijednost aritmetičke sredine predstavlja omjer zbroja vrijednosti svih članova skupa s brojem članova u skupu.

### 4.6. Testiranje hipoteza

U ovom su potpoglavlju dva odjeljaka. Svaki obuhvaća testiranje jedne hipoteze. Rezultati testa su prikazani grafikonima i vrijednostima u tablicama. Sve najvažnije vrijednosti su interpretirane.

#### 4.6.1. Testiranje hipoteze H1

Hipoteza H1: *Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na izbor svojih suradnika* testirana je na temelju odgovora na anketno pitanje *Koliki utjecaj imate na izbor suradnika*. U grafikonu 45. prikazane su vrijednosti razdiobe odgovora na to pitanje. U grafikonu 48. su istovremeno prikazane krivulje opaženih i očekivanih vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje.



*Grafikon 48. Opažene i očekivane vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje o utjecaju na izbor suradnika*

U tablici 6. su prikazane vrijednosti testiranja hipoteze H1. U prvom je koraku testirana normalnost opažene razdiobe odgovora, odnosno je li razlika u odnosu na očekivane vrijednosti normalne, odnosno Gaussove razdiobe statistički značajna. Zato što je vrijednost statističkog parametra  $\Sigma HI$  kvadrata = 64,02 veća od granične vrijednosti 13,277 za značajnost  $\alpha = 0,01$  i stupanj slobode = 4, izveden je zaključak da se opažene i očekivane vrijednosti statistički značajno razlikuju. Isti je zaključak izveden i na temelju vrijednosti varijable  $p = 4,13 \text{ E-}13$  jer je ta vrijednost u statističkom smislu značajno manja od u istraživanju određene statističke značajnosti  $\alpha = 0,01$ .

razine utjecaja	nikakav	mali	srednji	veliki	potpuni	ukupno

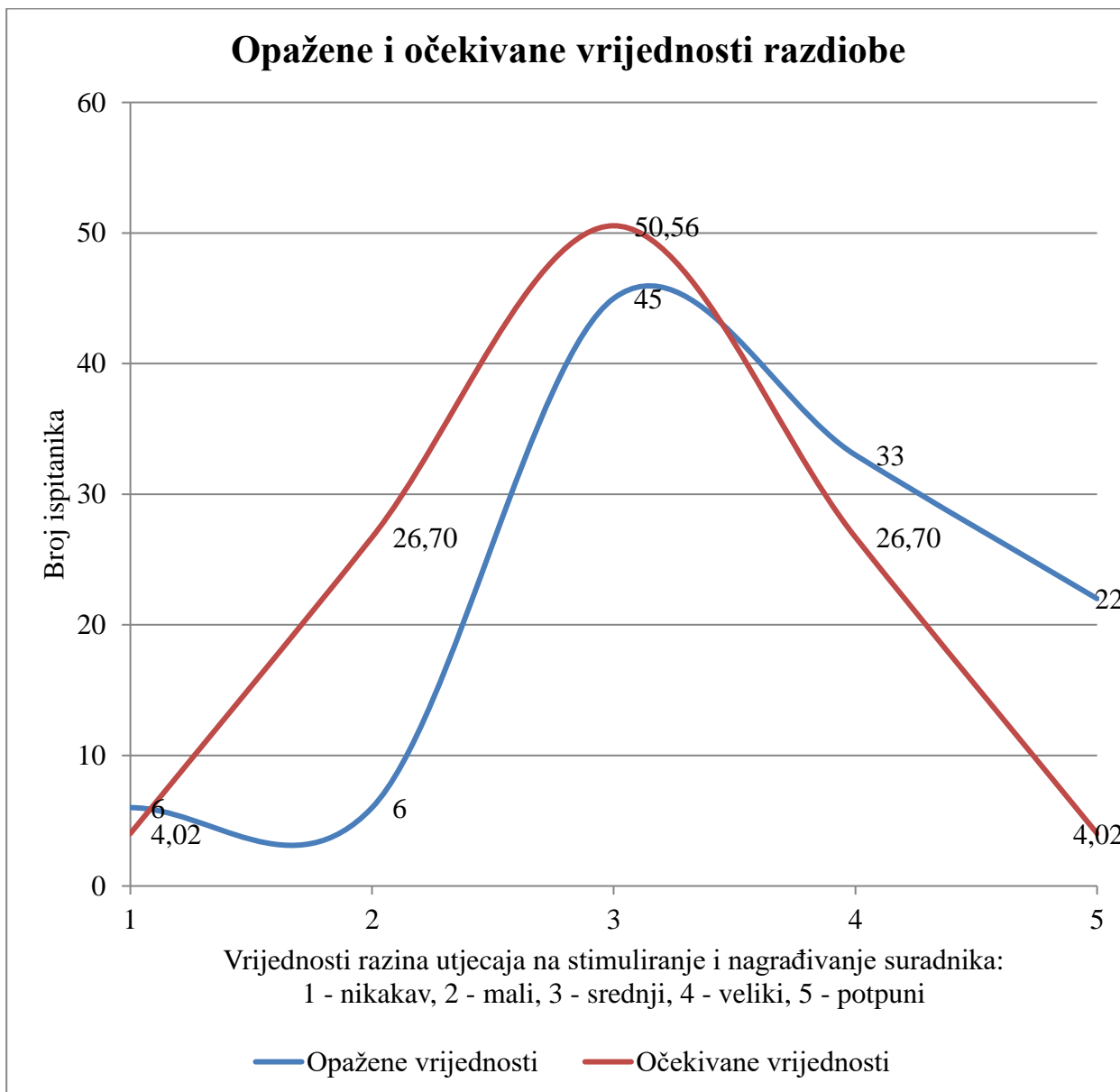
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	0	11	67	17	17	112
formula za izračun očekivane (teorijske) vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	4,02	26,70	50,56	26,70	4,02	112
razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	-4,02	-15,70	16,44	-9,70	12,98	
kvadrat razlike (devijacije) ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	16,17	246,52	270,38	94,11	168,46	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	4,02	9,23	5,35	3,52	41,90	<b>64,02</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,36</b>	p vrijednost		<b>4,13 E-13</b>
stupanj slobode	4	$\Sigma$ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički			<b>RAZLIKUJU</b>	
granična vrijednost	<b>13,28</b>	aritmetička sredine > 3 → alternativna hipoteza je			<b>POTVRĐENA</b>	

Tablica 6. Vrijednosti testiranja hipoteze H1

Zato što odgovori menadžera na pitanje o razini utjecaja na izbor sudionika nisu distribuirani u skladu s Gaussovom, odnosno normalnom, razdiobom zadovoljen je uvjet da je moguće pristupiti drugom koraku testa, odnosno promatranju vrijednosti statističkog parametra *Aritmetička sredina*. Vrijednosti tog statističkog parametra koja iznosi 3,36 ukazuje da više menadžera na pitanje o utjecaju na izbor suradnika odgovorilo *da ima velik i potpuni utjecaj* nego *nikakav* i *mali*. Na temelju te činjenice izveden je zaključak da se alternativni, odnosno afirmativni oblik hipoteze H1: *Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na izbor svojih suradnika* treba smatrati nedvojbeno **potvrđenim**.

#### 4.6.2. Testiranje hipoteze H2

Hipoteza H2: *Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na stimuliranje i nagrađivanje suradnika* testirana je na temelju odgovora na anketno pitanje *Koliki utjecaj imate na stimuliranje i nagrađivanje suradnika*. U grafikonu 46. prikazane su vrijednosti razdiobe odgovora na to pitanje. U grafikonu 49. su istovremeno prikazane krivulje opaženih i očekivanih vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje.



*Grafikon 49. Opažene i očekivane vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje o utjecaju na stimuliranje i nagrađivanje suradnika*

U tablici 7. su prikazane vrijednosti testiranja hipoteze H2. U prvom je koraku testirana normalnost opažene razdiobe odgovora, odnosno je li razlika u odnosu na očekivane vrijednosti normalne, odnosno Gaussove razdiobe statistički značajna. Zato što je vrijednost statističkog parametra  $\Sigma HI$  kvadrata = 99,52 veća od granične vrijednosti 13,277 za značajnost  $\alpha = 0,01$  i stupanj slobode = 4, izveden je zaključak da se opažene i očekivane vrijednosti statistički značajno razlikuju. Isti je zaključak izveden i na temelju vrijednosti varijable  $p = 1,25 \text{ E-}20$  jer je ta vrijednost u statističkom smislu značajno manja od u istraživanju određene statističke značajnosti  $\alpha = 0,01$ .

razine utjecaja	nikakav	Mali	srednji	veliki	potpuni	ukupno
opažena (empirijska) vrijednost ( $f_e$ )	6	6	45	33	22	112
formula za izračun očekivane (teorijske) vrijednosti ( $f_t$ )	ukupno x 0,0359	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,4514	ukupno x 0,2384	ukupno x 0,0359	
očekivana (teorijska) vrijednost ( $f_t$ )	4,02	26,70	50,56	26,70	4,02	112
razlika (devijacija) ( $f_e - f_t$ )	1,98	-20,70	-5,56	6,30	17,98	
kvadrat razlike (devijacije) ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup>	3,92	428,52	30,88	39,68	323,25	
HI kvadrat ( $f_e - f_t$ ) <sup>2</sup> / $f_t$	0,97	16,05	0,61	1,49	80,39	<b>99,52</b>
značajnost	1%	aritmetička sredina	<b>3,52</b>	p vrijednost		<b>1,25 E-20</b>
stupanj slobode	4	Σ HI kvadrata > od granične vrijednosti → opažene i očekivane vrijednosti se statistički				<b>RAZLIKUJU</b>
granična vrijednost	<b>13,28</b>	aritmetička sredine > 3 → alternativna hipoteza je				<b>POTVRĐENA</b>

Tablica 7. Vrijednosti testiranja hipoteze H2

Zato što odgovori menadžera na pitanje o razini utjecaja na stimuliranje i nagrađivanje nisu distribuirani u skladu s Gaussovom, odnosno normalnom, razdiobom zadovoljen je uvjet da je moguće pristupiti drugom koraku testa, odnosno promatranju vrijednosti statističkog parametra *Aritmetička sredina*. Vrijednosti tog statističkog parametra koja iznosi 3,52 ukazuje da više menadžera na pitanje o utjecaju na stimuliranje i nagrađivanje suradnika odgovorilo *da ima velik i potpuni utjecaj* nego *nikakav* i *mali*. Na temelju te činjenice izveden je zaključak da se alternativni, odnosno afirmativni oblik hipoteze H2: *Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na stimuliranje i nagrađivanje suradnika* treba smatrati nedvojbeno **potvrđenim**

## 5. Diskusija dobivenih rezultata i testiranje hipoteza

Anketni upitnik su najviše popunile osobe srednje životne dobi muškog spola. Svi ispitanici su upoznati s poslovanjem poduzeća u kojem rade te poznaju poslovne rezultate poduzeća i tržištima na kojima poduzeća posluju. Ispitanici dolaze iz poduzeća koja su različite veličine. Svi ispitanici rade u transportnim ili logističkim poduzećima te obavljaju menadžerske ili rukovodeće pozicije. Ispitanici imaju duže vremensko iskustvo rada na trenutačnim pozicijama. Većina njih ima višu razinu obrazovanja. Ispitanici su se dodatno za menadžerske funkcije školovali i u sklopu rada. Rade na različitim razinama menadžmenta te su upoznati s kompetencijama koje su poželjne i nepoželjne za menadžere. Svjesni su koliko sami doprinose obavljanju svojih menadžerskih aktivnosti, ali i koliko im u tome pomažu njihovi suradnici. Skloni su timskom radu te primanju savjeta od svojih suradnika. Djeluju podržavajuće na suradnike što se očituje i u smislu motiviranja i stimuliranja suradnika. Poprilično su samostalni u donošenju odluka, biranju svojih suradnika i u organizaciji radnih aktivnosti. Obavljaju različite funkcije te veliki značaj pridaju vlastitom znanju i kompetencijama. Ispitanici su svjesni svoje odgovornosti i obveza koje u obavljanju posla imaju. Uz navedeno, skloni su donošenju rizičnih odluka. Smatraju da na njihov stil vođenja utječu vlastite kompetencije, suradnici i situacije u kojima obavljaju radne zadatke. Najpoželjnije osobine koje bi trebao posjedovati menadžer, prema mišljenju ispitanika, su: snalažljivost, odlučnost i samostalnost. Najpoželjnije osobine koje bi trebao posjedovati menadžer, prema mišljenju ispitanika, su: snalažljivost, odlučnost i samostalnost. Prema mišljenju sudionika u primarnom istraživanju, najnepoželjnije osobine menadžera su: nepoštenje, neodlučnost, popustljivost i brzopletost.

Prva postavljena hipoteza u ovom radu glasi:

### **H1: Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na izbor svojih suradnika**

Predmetna hipoteza je potvrđena. Hrvatski menadžeri poduzeća u logistici i transportu razumiju suvremene trendove upravljanja, menadžerske funkcije, menadžerske odgovornosti, timski rad, važnost svestranosti, važnost obrazovanja, važnost osobnih i profesionalnih kompetencija, nagrađivanje i stimuliranje zaposlenika, ulogu zaposlenika i upravljanje zaposlenicima, uključivanje zaposlenika u odlučivanje i dr. Upravo su navedeni trendovi prepoznati kao važni za uspješno obavljanje menadžerske funkcije.

Druga postavljena hipoteza u ovom radu glasi:

### **H2: Menadžeri logističkih i prometnih poduzeća imaju utjecaj na stimuliranje i nagrađivanje suradnika**

Druga postavljena hipoteza u ovom radu je potvrđena. Više menadžeri logističkih i prometnih poduzeća odgovorilo je da imaju velik utjecaj na stimuliranje i nagrađivanje suradnika.

## 6. Zaključak

U suvremenom poslovanju ključnu ulogu ima menadžment na svim menadžerskim razinama. Menadžment je prepoznat kao ključan u kontekstu uspješnosti poslovanja. Razlog tome je činjenica da menadžeri obavljaju bitne upravljačke i odlučujuće funkcije u poduzeću te koordiniraju poslovnim procesima i ljudskim i drugim resursima koji utječu na realizaciju poslovanja. Iz navedenog razloga brojna poduzeća na menadžerske pozicije zapošljavaju ljude s kvalitetnim profesionalnim i osobnim kompetencijama te oni koji su spremni ulagati u vlastiti razvoj i znanje. Menadžeri trebaju biti sposobni optimalno raspoređivati resurse i motivirati zaposlenike. Od njih se očekuje da prepoznaju poslovne prilike te da djeluju odvažno, hrabro i razborito. Trebaju imati razvijene komunikacijske vještine i spremnost za rad u timu u kojem vlada suradnička atmosfera. Rezultati empirijskog istraživanja su pokazali da su menadžeri u hrvatskim transportnim i logističkim poduzećima tek djelomično svjesni kompetencija koje menadžeri trebaju imati, odnosno da stihijski prate aktualne trendove. Posljedično, nedovoljno razvijaju pojedine funkcije menadžmenta usklađene s potrebama poslovanja. Kada je riječ o rodnoj ravnopravnosti na menadžerskim funkcijama, hrvatska poduzeća koja posluju na području transporta i logistike ne pridaju ovom području neki važniji značaj, već se više fokusiraju na same kompetencije menadžera usklađene s potrebama radnog mjesta.



HLBOK  
ALISTRAIMH

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, SLADANA HLATKI (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom \* ANALIZA MENADŽEMENTA LOGISTIČKIH I PROMETNIH (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

\* ANALIZA MENADŽEMENTA LOGISTIČKIH I PROMETNIH  
RODUBEČA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

  
(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.

## 7. Literatura

1. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Božac M. G., Galetić L., Ljubić F., Pfaißer S., Tipurić D.: *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, 2005.
2. Buntak, K. (2020) *Osnove menadžmenta, autorizirana predavanja*, Sveučilište Sjever
3. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik, br. 2, Varaždin, ISSN 1846-6168
4. Certo, C.S. & Certo, S. T.: *Moderni menadžment*, Zagreb: Mate d.o.o., 2008.
5. Colbert, B. A. & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Hum. Resour. Plan*, 30, 21-29
6. Davidović, B. (2008). *Menadžment kvaliteta u transport*. Intelekt. Visoka tehnička škola, Kragujevac
7. Horvat, Đ.: *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb: Edukator d.o.o., 2007.
8. Litman, T. (2013). *Planning Principles and Practices*. Victoria Transport Policy Institute, <http://www.vtpi.org/planning.pdf>
9. Sikavica P, Bahtijarević-Šiber F.: *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Znanje d.d., 2004.
10. Carpenter, M., Bauer, T. i Erdogan B. (2012). *Principles of Management*, p. 15. <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>
11. Cantrell, P. (2001). *A study of temperament*, Pennsylvania
12. Lakshminarayanan S., Pai Y. i Ramaprasad B. S. (2016), *Competency Need Assessment: A Gap Analytic Approach*, "Industrial & Commercial Training", vol. 48, no 8.
13. Oleksyn T. (2006). *Competency management. Theory and practice*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Poczowski A. (2003) *HR management. Strategies - processes - methods*,PWE, Warszawa.
15. Filipowicz G. (2004). *PWE, Professional competence management*,Warszawa
16. Huping S., Wenxuan Y. (2013). *Assessing Chinese Managerial Competencies from Different Perspectives*, "Social Behavior & Personality: an International Journal", vol. 41, no 9
17. Curtis, M., Schmid, C. i Struber, M. (2012). *Gender Diversity and Corporate Leadership*, Zurich: Switzerland.
18. Christiansen, L. i sur. (2016). *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*, IMF Working Paper, (18), <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1650.pdf>

19. McKinsey (2007). Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance. <http://wit.berkeley.edu/docs/Women-MatterMcKinsey-2007.pdf>
20. Dhir, A. A. (2015). Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance, and Diversity. Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation.
21. Ferrer, R. J. (2015). Gender, Diversity, Leadership and Communication in Organizations.
22. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_334882.pdf)
23. Patel, G. (2013). Gender Differences in Leadership Styles and the Impact within Corporate Boards: Commissioned by The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programs Division
24. Finkelstein, S., Hambrick, D. C. and Canella, A. A. (2009). Strategic Leadership; Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards. Oxford: Oxford University Press
25. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en)
26. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/legislative-policy-backgrounds/croatia>
27. <https://www.worldbank.org/en/country/croatia/brief/equal-opportunities-for-all-supporting-croatia-s-gender-equality-agenda>
28. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/country/HR>
29. Kirsch A. (2021). Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance: Study for the Committee of Legal Affairs, Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs, European Parliament. Brussels: European Union.
30. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10167931/>
31. [https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf)
32. Salas-Morera, R., Ruiz-Bustos, L. i Palomo-Romero, J. (2021) Understanding why women don't choose engineering degrees. International Journal of Technology and Design Education, 1(2), 32-39.

## 7.1. Popis slika

Slika 1. Menadžerske funkcije.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Slika 2. Žene na rukovodećim pozicijama u velikim poduzećima u EU [30] .....	20
Slika 3. Udio žena i muškaraca u upravama najvećih kompanija u EU u 2022. godini [31] .....	20
Slika 4. Udio žena u upravama najvećih uvrštenih tvrtki u državama članicama EU-a prema vrsti djelovanja na nacionalnoj razini (2003.-2022.) [30] .....	21

## 8. Popis grafikona

Grafikon 1. Kategorizacija poduzeća .....	23
Grafikon 2. Duljina poslovanja poduze .....	23
Grafikon 3. Glavna djelatnost poduzeća.....	24
Grafikon 4. Izvoz poduzeća.....	25
Grafikon 5. Udio ukupne proizvodnje koji se izvozi na strana tržišta .....	25
Grafikon 6. Udio izvoznog prihoda u ukupnom prihodu poduzeća .....	25
Grafikon 7. Tržište izvoza .....	26
Grafikon 8. Oblici izvoza .....	26
Grafikon 9. Ukupni godišnji promet poduzeća .....	27
Grafikon 10. Vlasnička struktura poduzeća .....	27
Grafikon 11. Postotak vlasništva poduzeća u stranim rukama .....	28
Grafikon 12. Poduzeće podružnica multinacionalne kompanije .....	28
Grafikon 13. Pretežni kupci na inozemnim tržištima .....	29
Grafikon 14. Sjedište poduzeća .....	29
Grafikon 15. Naziv radnog mjesta ispitanika .....	30
Grafikon 16. Spolna struktura ispitanika .....	30
Grafikon 17. Dobne skupine ispitanika .....	31
Grafikon 18. Najviša školska sprema ispitanika .....	31
Grafikon 19. Područje stanovanja ispitanika .....	32
Grafikon 20. Razina radnog mjesta .....	32
Grafikon 21. Trenutno poduzeće .....	33
Grafikon 22. Radni staž u poduzeću u kojem trenutno ispitanici rade .....	34
Grafikon 23. Sveukupni radni staž ispitanika .....	34
Grafikon 24. Prethodno radno mjesto ispitanika .....	35
Grafikon 25. Broj podređenih osoba .....	35
Grafikon 26. Muškarci i žene na menadžerskoj funkciji .....	36
Grafikon 27. Trošenje vremena na određene menadžerske funkcije.....	36
Grafikon 28. Rangiranje aktivnosti .....	37
Grafikon 29. Značenje menadžmenta .....	37
Grafikon 30. Utjecajni čimbenici na uspješnost menadžera.....	38
Grafikon 31. Broj razina menadžmenta u poduzeću ispitanika.....	39
Grafikon 32. Stav o broju suradnika.....	39
Grafikon 33. Odnos ovlasti i odgovornosti .....	40

Grafikon 34. Korištenje ideja podređenih ili suradnika u rješavanju problema .....	40
Grafikon 35. Iskorištenost znanja i sposobnosti ispitanika na njihovom radnom mjestu .....	41
Grafikon 36. Najvažnije sposobnosti, znanja i vještine potrebne menadžeru .....	41
Grafikon 37. Pohađanje programa obrazovanja i usavršavanja .....	42
Grafikon 38. Najpoželjnije osobine menadžera .....	43
Grafikon 39. Najnepoželjnije osobine menadžera.....	43
Grafikon 40. Uspjeh menadžera .....	44
Grafikon 41. Utjecaj pojedinih čimbenika na stil vođenja .....	44
Grafikon 42. Sklonost riziku prilikom odlučivanja .....	45
Grafikon 43. Utjecaj ispitanika na donošenje odluka u poduzeću .....	45
Grafikon 44. Sklonost menadžera .....	46
Grafikon 45. Utjecaj ispitanika na izbor suradnika .....	46
Grafikon 46. Mogućnost stimuliranja i nagrađivanja suradnika .....	47
Grafikon 47. Prosječno trajanje radnog dana .....	47
Grafikon 48. Opažene i očekivane vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje o utjecaju na izbor suradnika.....	50
Grafikon 49. Opažene i očekivane vrijednosti razdiobe odgovora na pitanje o utjecaju na stimuliranje i nagrađivanje suradnika.....	52

## 9. Popis tablica

Tablica 1. Struktura menadžerskih kompetencija [12] .....	10
Tablica 2. Kompetencije upravljanja na visokoj razini [13] .....	11
Tablica 3. Kompetencije srednjeg menadžmenta [13] .....	12
Tablica 4. Upravljačke kompetencije menadžmenta treće razine [13].....	13
Tablica 5. Indeks ravnopravnosti spolova – Hrvatska i EU prosjek [28].....	19
Tablica 6. Vrijednosti testiranja hipoteze H1 .....	51
Tablica 7. Vrijednosti testiranja hipoteze H2 .....	53

# Prilozi

## ANKETNI UPITNIK

### I. DIO ANKETE –OPĆENITE INFORMACIJE O PODUZEĆU

NAZIV PODUZEĆA: \_\_\_\_\_ (nije obavezno)

1. Kategorizacija Vašeg poduzeća: (označite samo jedan odgovor)

- a) Mikro poduzeće (manje od 10 zaposlenih, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura)
- b) Malo poduzeće (manje od 50 zaposlenika, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura)
- c) Srednje poduzeće (manje od 250 zaposlenika, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura)
- d) Veliko poduzeće (više od 250 zaposlenih, godišnji godišnji promet u iznosu protuvrijednosti veći od 50.000.000,00 eura)

2. Koliko dugo posluje Vaše poduzeće? (označite samo jedan odgovor)

- a) Manje od 5 godina
- b) 5 – 10 godina
- c) Više od 10 godina

3. Koja je glavna djelatnost Vašeg poduzeća (prema NKD-u)? (označite samo jedan odgovor)

- a) A - poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- b) B - rudarstvo i vađenje
- c) C - prerađivačka industrija
- d) D - opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- e) E - opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda,
- f) F – Građevinarstvo
- g) G - trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila
- h) H- prijevoz i skladištenje
- i) I - djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- j) J - informacije i komunikacije
- k) K - financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- l) L - poslovanje nekretninama
- m) M - stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- n) N - administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- o) O - javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- p) P - obrazovanje
- q) Q - djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- r) R - umjetnost, zabava i rekreacija



- s) S - ostale uslužne djelatnosti
- t) T - djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
- u) U - djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija i tijela

4. Da li je Vaše poduzeće izvoznik na strana tržišta? (označite samo jedan odgovor)

- a) da
- b) ne

5. Molim označite koliki udio vaše ukupne proizvodnje izvozite na strana tržišta: (označite samo jedan odgovor)

- a) manje od 25%
- b) 26-50%
- c) 51-75%
- d) 76-99%
- e) u potpunosti namijenjeno izvozu

6. Koliki je udio izvoznog prihoda u ukupnom prihodu poduzeća? (označite samo jedan odgovor)

- a) do 10%
- b) 11-20%
- c) 21-30%
- d) 31-40%
- e) 41-50%
- f) 51-60%
- g) 61-70%
- h) 71-80%
- i) 81-100%

7. Glavno tržište za izvoz Vaših proizvoda/usluga predstavlja: (označite samo jedan odgovor)

- a) Zemlje Jugoistočne Europe (Albanija, BIH, Crna Gora, Grčka, Kosovo, Makedonija, Srbija)
- b) Europska unija
- c) BRIC (Brazil, Rusija, Indija, Kina)
- d) NAFTA (Kanada, SAD, Mexico)
- e) Ostale zemlje (molim navedite koje)\_\_\_\_\_

8. Koji su oblici izvoza koje koristite? (Moguće više odgovora, odaberi sve točne odgovore)

- a) Izravan izvoz (direktan plasman proizvoda ili usluga)
- b) Neizravan izvoz ( izvoz u strane zemlje putem posrednika)
- c) Greenfield investicije (pokretanje proizvodnje u stranoj zemlji)
- d) Akvizicija (preuzimanje drugog poduzeća u inozemstvu)

9. Ukupan godišnji promet koji poduzeća ostvaruje: (označite samo jedan odgovor)

- a) do 3. milijuna Eura
- b) od 3. milijuna Eura do 20. milijuna Eura
- c) preko 20. milijuna Eura

10. Kakva je vlasnička struktura Vašeg poduzeća? (označite samo jedan odgovor)

- a) domaće – privatno
- b) domaće – državno
- c) domaće – mješovito privatno i državno
- d) strano privatno vlasništvo

11. Ako je Vaše poduzeća u stranom vlasništvu, koji postotak vlasništva je u stranim rukama?  
(označite samo jedan odgovor)

- a) 1-25%
- b) 26-50%
- c) 51-75%
- d) 76-99%
- e) U potpunosti smo u stranom vlasništvu (100%)

12. Da li je poduzeća podružnica multinacionalne kompanije? (označite samo jedan odgovor)

- a) Da
- b) Ne

13. Koji su pretežni kupci Vaših proizvoda na inozemnim tržištima: (označite samo jedan odgovor)

- a) Stanovništvo (B2C)
- b) Druga poduzeća (B2B)

14. Na kojem području (županija) Republike Hrvatske Vaše poduzeće ima sjedište? (označite samo jedan odgovor)

- a) Zagrebačka
- b) Krapinsko-Zagorska
- c) Sisačko-Moslavačka
- d) Karlovačka
- e) Varaždinska
- f) Koprivničko-Križevačka
- g) Bjelovarsko-Bilogorska
- h) Primorsko-Goranska
- i) Ličko-Senjska
- j) Virovitičko-Podravska

- k) Požeško-Slavonska
- l) Brodsko-Posavska
- m) Zadarska
- n) Osječko-Baranjska
- o) Šibensko-Kninska
- p) Vukovarsko-Srijemska
- q) Splitsko-Dalmatinska
- r) Istarska
- s) Dubrovačko-Neretvanska
- t) Međimurska
- u) Grad Zagreb

## II. DIO ANKETE –OPĆENITE INFORMACIJE O ISPITANIKU

NAZIV VAŠEG RADNOG MJESTA: \_\_\_\_\_

15. Vaš spol:

- a) ženski
- b) muški

16. Vaša dobna skupina:

- a) 25 - 30 godina
- b) 31 - 40 godina
- c) 41 - 50 godina
- d) 51 - 60 godina
- e) 61 godina i više

17. Najviša školska sprema koju posjedujete:

- a) doktor znanosti
- b) magistar znanosti
- c) sveučilišni ili stručni specijalist ili MBA
- d) sveučilišni ili stručni magistar (ili ekvivalent)
- e) sveučilišni ili stručni prvostupnik (ili ekvivalent)
- f) srednja škola
- g) osnovna škola

18. Gdje živite?

- a) urbana sredina
- b) ruralna sredina

19. Na kojoj razini se nalazi Vaše radno mjesto:

- a) na najvišoj razini (predsjednik uprave, član uprave, direktor poduzeća)
- b) na srednjoj višoj razini (direktor poslovne funkcije, direktor sektora, direktor poslovne jedinice)
- c) na srednjoj razini (rukovoditelji odjela, rukovoditelji službi, rukovoditelji podružnica)
- d) na najnižoj razini (nadglednici, voditelji smjena, poslovođe)

20. Trenutačno poduzeće Vam je poduzeće:
- prvog zaposlenja
  - drugog zaposlenja
  - trećeg zaposlenja
  - četiri i više zaposlenja
21. Koliko godina radnog staža imate u poduzeću u kojem trenutno radite?
- do 5 godine
  - od 5 do 10 godina
  - od 10 do 15 godina
  - od 15 do 20 godina
  - od 20 do 30 godina
  - više od 30 godina
22. Koliko godina radnog staža imate sveukupno u svojem životnom vijeku?
- do 5 godine
  - od 5 do 10 godina
  - od 10 do 15 godina
  - od 15 do 20 godina
  - od 20 do 30 godina
  - više od 30 godina
23. Vaše prethodno radno mjesto bilo je:
- izvršeno, bez rukovodeće funkcije
  - rukovodstvo, niže razine od sadašnjeg
  - rukovodstvo, iste razine kao i sadašnje
  - rukovodstvo, više razine od sadašnjeg

### III. DIO ANKETE –INFORMACIJE O MENADŽERSKIM AKTIVNOSTIMA

24. Koliko podređenih osoba imate:
- od 2 do 3 osobe
  - od 4 do 6 osoba
  - od 7 do 10 osoba
  - od 10 do 14 osoba
  - više od 15 osoba
25. Po Vašoj procjeni, u poduzeću na menadžerskoj funkciji ima više:
- muškaraca
  - žena
26. Koliko vremena trošite na određene menadžerske funkcije?  
(stavite X unutar kvadratića)
- |               | malo                     | srednje                  | puno                     |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) planiranje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

b) donošenje odluka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) organiziranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) potencijalima	<input type="checkbox"/>	upravljanj <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ljudskim
e) komuniciranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) motiviranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) vođenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
h) kontrola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

27. Rangirajte po važnosti pet od niže navedenih aktivnosti koje Vi obavljate:  
(1 - najvažnije, 5 - najmanje važno)

	Rang
a) definiranje strategija	_____
b) postavljanje ciljeva	_____
c) organiziranje	_____
d) izbor suradnika	_____
e) kontrola nabave	_____
f) razvijanje i osposobljavanje	_____
g) kontrola troškova	_____
h) _____	_____

28. Što je za Vas menadžment?

- a) umjetnost
- b) znanost
- c) vještina

29. Koliko na Vašu uspješnost kao menadžera utječu:  
(stavite X unutar kvadratića)

	malo	srednje	puno
a) vaše sposobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) sposobnosti Vaših suradnika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) situacija u kojoj se nalazite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Navedite broj razina menadžmenta u Vašem poduzeću:  
(ako ne znate točan broj, navedite približan broj)

- a) dvije razine
- b) tri razine
- c) četiri razine
- d) pet razina
- d) \_\_\_\_\_

31. Da li je broj Vaših suradnika, odnosno Vama podređenih:

- a) prevelik
- b) nedovoljan
- c) optimalan

32. U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornosti na Vašoj razini menadžmenta:
- a) u ravnopravnom odnosu, količina odgovornosti odgovara veličini ovlasti
  - b) ovlast je veća od odgovornosti
  - c) odgovornost je veća od ovlasti
33. Da li u rješavanju problema koristite ideje Vaših podređenih ili suradnika:
- a) nikad
  - b) ponekad
  - c) često
  - d) uvijek
34. Vaša znanja i sposobnosti iskorištena su na Vašem radnom mjestu:
- a) ispod 50%
  - b) između 50 i 75%
  - c) između 75 i 100%
  - d) 100%
35. Označite pet najvažnijih sposobnosti, znanja i vještina koji su potrebni menadžeru na Vašoj razini menadžmenta, po Vašem mišljenju:
- a) specijalistička ili stručna znanja struke
  - b) analitička znanja
  - c) sposobnost komuniciranja
  - d) sposobnost timskog rada
  - e) znanje stranih jezika
  - f) sposobnost organizacije posla
  - g) sposobnost koordinacije posla
  - h) spremnost na preuzimanje rizika
  - i) sposobnost predviđanja
  - j) poduzetničke sposobnosti
36. Da li ste kao menadžer pohađali neki od navedenih programa obrazovanja i usavršavanja menadžera? (moguće označiti više odgovora)
- a) obrazovanje unutar poduzeća
  - b) stručna savjetovanja
  - c) kolegiji na sveučilištu ili fakultetu
  - d) tečajevi ili programi za menadžere
  - e) specijalni trening programi
  - f) programi obrazovanja u inozemstvu
  - g) samostalno proučavanje literature
37. Označite tri najpoželjnije osobina koje bi trebao posjedovati menadžer, po Vašem mišljenju:
- a) snalažljivost

- b) odlučnost
- c) hrabrost
- d) samostalnost
- e) kritičnost
- f) poštenje
- g) objektivnost
- h) kulturno ponašanje

38. Označite tri najnepoželjnije osobine koje ne bi trebao posjedovati menadžer, po Vašem mišljenju:

- a) nepoštenje
- b) neodlučnost
- c) popustljivost
- d) brzopletost
- e) površnost
- f) ogovaranje
- g) napornost
- h) svadljivost

39. U kojoj je mjeri uspjeh menadžera određen, po Vašem mišljenju:  
(stavite X unutar kvadratića)

	malo	srednje	puno
a) rođenjem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) školovanjem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) iskustvom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) rođenjem i školovanjem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) školovanjem i iskustvom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. U kojoj mjeri na Vaš stil odlučivanja utječu:  
(stavite X unutar kvadratića)

	malo	srednje	puno
a) karakteristike Vas kao menadžera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) karakteristike Vaših suradnika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) karakteristike situacija u kojima odlučujete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. U kojoj ste mjeri skloni riziku prilikom odlučivanja:

- a) izrazito sam sklon riziku
- b) sklon sam riziku
- c) djelomično sam sklon riziku
- d) nisam baš sklon riziku
- e) izrazito sam nesklon riziku

42. Kakav je Vaš utjecaj na donošenje odluka u Vašem poduzeću?

- a) imate izrazito veliki utjecaj

- b) imate znatan utjecaj
- c) imate srednji utjecaj
- d) nemate nikakav utjecaj
- e) ne mogu procijeniti svoj utjecaj

43. Da li ste Vi kao menadžer, u većoj mjeri skloni:

- a) timskom radu
- b) pojedinačnom radu

44. Kakav je Vaš utjecaj na izbor Vaših suradnika na poslu?

- a) nikakav
- b) mali
- c) srednji
- d) veliki
- e) Vi o tome sami odlučujete

45. Kolike su Vaše mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimulirate i nagradite Vaše suradnike?

- a) nikakve
- b) male
- c) srednje
- d) velike
- e) Vi o tome sami odlučujete

46. Vaš prosječni radni dan traje:

- a) 6 – 7 sati
- b) 8 – 9 sati
- c) 10 sati i više