

# RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U FUNKCIJI POVEĆANJA POSLOVNE USPJEŠNOSTI

---

**Mudrovčić, Borna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:589273>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Borna Mudrovčić

**RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U FUNKCIJI  
POVEĆANJA POSLOVNE USPJEŠNOSTI**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Borna Mudrovčić

**RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U FUNKCIJI  
POVEĆANJA POSLOVNE USPJEŠNOSTI**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBG: 0010226484

e-mail: [bmudrovcic@efos.hr](mailto:bmudrovcic@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Marketing

Borna Mudrovčić


**MANAGEMENT SKILLS DEVELOPMENT AND BUSINESS  
PERFORMANCE**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: BORNA MUDROVČIĆ

JMBAG: 0010226484

OIB: 50165179808

e-mail za kontakt: mudrovicbornaa@gmail.com

Naziv studija: MEDICINSKI STUDIJ MARKETING

Naslov rada: KAZUJ MENTORSKIH VEŠTAČA U FUNKCIJI PROMIČA POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Mentor/mentorica diplomskog rada: izr. prof. dr. sc. MARIJA STANIĆ

U Osijeku, 1.9.2021. godine

Potpis B. Mudrovčić

## **Razvoj menadžerskih vještina u funkciji povećanja poslovne uspješnosti**

### **SAŽETAK**

Menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju planiranih ciljeva poduzeća. Menadžer je osoba koja planira, organizira rad i poslovanje te vodi ljude. Njegova uloga u ostvarenju poslovne uspješnosti je iznimno visoka. Nužno je da menadžeri posjeduju vještine kako bi se uspješno suočili sa svim zadacima i problemima na koje mogu naići u procesu poslovanja. Menadžerske vještine dijele se na osnovne i posebne. Različite razine menadžmenta zahtijevaju određene vještine te one variraju ovisno o razini. Postoje menadžerski kriteriji uspješnosti pomoću kojih se može vidjeti rade li menadžer i ostali zaposlenici dobro svoj posao. Ti kriteriji su efektivnost, efikasnost i produktivnost. Glavni pokazatelj poslovne uspješnosti je ostvarenje planiranih ciljeva i u konačnici ostvarenje profita. Suvremeni menadžment je pun novih izazova i zadaća pa tako menadžeri moraju biti spremni na kontinuirano učenje i razvijanje menadžerskih vještina. Menadžeri u budućnosti morat će veću pozornost obratiti na toleranciju, tehnologiju, nove metode poslovanje, otvorenost prema svim kulturama i dr. Cilj i svrha završnog rada je navesti i objasniti ulogu menadžerskih vještina i njihovu ulogu u povećanju poslovne uspješnosti. U empirijskom istraživanju provedenom u završnom radu prikazana je percepcija studenata 3. godine preddiplomskog sveučilišnog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku o važnosti pojedinih menadžerskih vještina. Također, u istraživanju prikazat će se mišljenje studenata o tome koje su vještine najbitnije za poslovni uspjeh, u kojoj mjeri oni posjeduju te vještine i otvara li se dovoljno mogućnosti za stjecanje i razvijanje vještina tijekom studiranja.

**Ključne riječi:** menadžer, menadžerske vještine, poslovna uspješnost, poduzeće

## **Management Skills Development and Business Performance**

### **ABSTRACT**

Management is defined as a process of working with others and helping others to achieve the planned goals for the company. The manager is a person who plans, organizes work and business, hires and leads people. Their role in achieving business success is extremely high. It is essential that managers possess the skills to successfully cope with all the tasks and problems they may encounter in the business process. Management skills are divided into basic and special. Different levels of management require certain skills and they vary depending on the level. There are management performance criteria that can be used to see if a manager and other employees are doing their job well. These criteria include effectiveness, efficiency and productivity. The main indicator of business success is the achievement of planned goals and ultimately the profit itself. Modern management is full of new challenges and tasks, so managers must be ready for continuous learning and development of management skills. Managers in the future will have to pay more attention to tolerance, technology, new business methods, openness to all cultures, etc. The empirical research conducted in the final paper shows the perception of 3rd year undergraduate university students at the Faculty of Economics in Osijek . Also, the research will show the opinion of students about which skills are most important for business success, to what extent they possess these skills and whether there are enough opportunities to acquire and develop skills during their studies.

**Keywords:** manager, management skills, business performance, company

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Menadžment i menadžer.....	2
2.1. Menadžerske funkcije.....	4
2.2. Pojam vještine.....	5
3. Metodologija rada.....	7
3.1. Predmet istraživanja.....	7
3.2. Metode istraživanja.....	8
3.3. Ciljevi rada.....	8
4. Menadžerske vještine i uspješni menadžer.....	9
4.1. Definiranje i važnost menadžerskih vještina.....	9
4.2. Podjela menadžerskih vještina.....	9
4.2.1. Osnovne menadžerske vještine.....	10
4.2.2. Posebne menadžerske vještine.....	11
4.3. Odnos menadžerskih vještina po razinama menadžmenta.....	13
4.4. Menadžerski kriteriji poslovne uspješnosti.....	13
4.5. Suvremeni menadžment i menadžer.....	15
4.6. Menadžer budućnosti.....	16
5. Studenti i menadžerske vještine.....	18
5.1. Upitnik o menadžerskim vještinama.....	18
5.1.1. Cilj i sadržaj upitnika.....	18
5.1.2. Uzorak i provedba upitnika.....	19
5.2. Analiza upitnika.....	19
5.2.1. Obilježja studenata.....	19
5.2.2. Analiza osnovnih menadžerskih vještina.....	20
5.2.3. Analiza posebnih menadžerskih vještina.....	23
5.2.4. Stav i prijedlozi studenata o stjecanju i razvijanju menadžerskih vještina tijekom procesa studiranja.....	26
5.3. Rezultati istraživanja.....	28
6. Zaključak.....	29
Literatura.....	30
Popis slika.....	31
Popis grafikona.....	32
Prilozi.....	33





## 1. Uvod

Suvremeno poslovanje karakterizira uporaba i kontinuirani razvoj tehnologije, mnoštvo izazova koje menadžeri moraju savladati te brze promjene koje zahtijevaju konstantnu prilagodbu kako bi poslovanje išlo u korak s vremenom. Menadžeri imaju snažnu ulogu u poslovanju određenoga poduzeća. Oni moraju posjedovati određene vještine kako bi uspješno riješili probleme i reagirali efikasno i efektivno na zadatke koji su pred njima. Moraju preuzeti odgovornost za izvršenje svojih zadataka kao i odgovornost za posao koji su obavili njihovi suradnici.

Brojne su vještine koje dobri menadžeri moraju posjedovati radi povećanja poslovne uspješnosti poduzeća u kojem rade. Postoje brojne podjele menadžerskih vještina, a jedna od temeljnih podjela je ona na osnovne i posebne menadžerske vještine. Važno je da menadžer posjeduje vještine koje su karakteristične za hijerarhijsku razinu na kojoj obavlja posao jer nisu sve vještine podjednako važne za određenu razinu poslovanja.

Poduzeće ili tvrtka je poslovno uspješna kada ostvaraje profit, a u tom procesu menadžeri imaju veliku ulogu zbog donošenja važnih odluka, upravljanja i motiviranja zaposlenih, ostvarivanja planiranih ciljeva itd. Postoje i razni kriteriji po kojima se može evaluirati rad menadžera, a neki od njih su produktivnost, efektivnost i efikasnost. Važno je da menadžeri kontinuirano razvijaju i usavršavaju postojeće vještine te uče nove kako bi se uspješno snalazili u suvremenom poslovanju i išli u korak s konkurentima.

U empirijskom istraživanju prikazat će se percepcija studenata 3. godine preddiplomskog sveučilišnog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku o važnosti pojedinih menadžerskih vještina u povećanju poslovne uspješnosti poduzeća. Također, u upitniku studenti će procijeniti u kojoj mjeri posjeduju određene vještine, koliko su tih vještina stekli ili razvili tijekom procesa studiranja i predložiti na koji način Ekonomski fakultet u Osijeku može dodatno poraditi na tome da studenti razvijaju menadžerske vještine.

## 2. Menadžment i menadžer

U poglavlju 2. definirat će se i pojasniti osnovni pojmovi kao što su menadžment, menadžer, menadžerske funkcije i vještine.

Pojam menadžmenta je vrlo složen te se može definirati i pojasniti na razne načine. Menadžment je postao jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Kako se kroz vrijeme sve više razvijao rad u skupinama, a te skupine postajale sve veće i veće, njegova uloga je sve više dobivala na značenju. Pojedinaac može doživljavati menadžment kroz različite strukture odnosa na temelju vlastitog iskustva npr. odnosa u sportskim klubovima, obitelji ili poduzeću u kojem je zaposlen.

Prema Weihrichu i Koontzu (1998) menadžment se objašnjava kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci rade zajedno u skupinama te tako efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. U ovoj definiciji navodi se kako je važno da se okruženje u kojem podjedinici rade oblikuje i održava na takav način da povoljno utječe na rad pojedinaca u skupinama koji će tako postići ciljeve važne za poduzeće.

Prema Buble (2003) pojam menadžmenta odnosi se na sljedeće:

1. proces
2. nositelje određenih funkcija
3. vještinu
4. znanstvenu disciplinu
5. profesiju
6. i funkciju u poduzeću.

„Menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“ Buble (2006:3). Iz ove definicije vidljivo je kako je za proces menadžmenta vrlo važna suradnja među zaposlenicima u poduzeću, točnije između nadređenih i podređenih zaposlenika, kako bi se ostvarili ciljevi i riješili zadatci koju su stavljeni pred njih na najbolji mogući način. Zatim, Buble (2010) objašnjava kako iz te definicije proizlaze i brojni menadžerovi zadatci, a

neki do njih su planiranje i donošenje odluka, organiziranje rada i poslovanja, vođenje ljudi i kontroliranje različitih resursa .

Dujanić (2006) navodi kako su temeljne implikacije menadžmenta koje se nalaze u svim definicijama:

- ljudski resursi
- orijentacija prema rezultatima
- te suglasnost osobnih ciljeva i ciljeva organizacije.

Važno je da se ciljevi poduzeća jasno definiraju kako bi se proces menadžmenta mogao usmjeriti na njihovo ostvarenje uz ljudske resurse bez kojih bi taj proces bio neostvariv.

Buble (2006) navodi kako je menadžer osoba koja alokira ljudske i materijalne resurse te usmjeruje operacije u poduzeću. Njegova zadaća je i da planira budućnost poduzeća i pokušava ostvariti postavljenje ciljeve. Do ostvarenja ciljeva poduzeća menadžer mora svladati izazove te motivirati zaposlene da povećaju efikasnost, efektivnost i proizvodnost poduzeća.

Nadalje, Buble (2006) objašnjava kako je menadžer osoba koja ostvaruje svoje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju i onih nad kojima nema direktnu kompetenciju. Dakle menadžeri ne mogu ostvariti svoje ciljeve bez angažiranja ostalih zaposlenika jer sami ne bi mogli obavljati sve poslove. Ključni čimbenici koje Buble (2006) navodi kako bi menadžer bio efektivan su:

1. Menadžer kao aktivni vođa – menadžer mora biti aktivan sudionik u procesu rada, a njegov glavni zadatak je definiranje strategije i vođenje zaposlenika prema ostvarenju ciljeva.
2. Pozitivna radna okolina – menadžer mora kreirati pozitivnu radnu okolinu, a takvu okolinu može ostvariti tako što stvara poslovne uvjete koji pozitivno utječu na uspjeh zaposlenih te istovremeno uklanjaju uzroke koji bi doveli do mogućeg neuspjeha.
3. Mogućnost ostvarenja visokih performansi – kako bi menadžer ostvario visoke performanse važno je da zadovolji dva osnovna kriterija, a oni su: temeljito poznavanje posla i opskrbljenost potrebnim resursima. Kako bi došlo do ostvarenja visokih performansi važno je da zaposlenici dobro poznaju svoj posao tj. da znaju kako trebaju

raditi i što trebaju raditi, ali i da poduzimaju konkretne mjere da unaprijede dosadašnje načine rada. Važno je da raspolažu sa odgovarajućim resursima.

4. Poticaj za ostvarivanje visokih performansi – menadžeri moraju na aktivan način pronaći odgovarajuće motivacijske faktore te biti aktivni u pronalaženju pogodnih načina stimulacije za ostvarenje visokih performansi.

Iz ključnih čimbenika koji su navedeni vidljivo je da je menadžerov posao vrlo složen, a važno je da zna voditi i upravljati zaposlenicima. Da bi menadžer uspješno obavio zadatke koji se nalaze pred njim nije dovoljno da ima samo određenu osobnost već je nužno da posjeduje konkretne vještine i znanja. Bahtijarević-Šiber i dr. (2006) su istaknuli kako je važna osobnost menadžera u uspješnom vođenju, ali da su određena znanja i vještine koje menadžer mora imati uvjet bez kojega ne ni bilo moguće biti dobar menadžer. Nadalje, iako menadžer posjeduje potrebne vještine i znanje i ima sve predispozicije da bude uspješan važno je da te vještine i znanja kontinuirano nadograđuje i usavršava.

## 2.1. Menadžerske funkcije



*Slika 1. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija (Rupčić, 2018.)*

Na slici 1. vidljive su osnovne menadžerske funkcije: kontroliranje, planiranje, organiziranje, vođenje i upravljanje ljudskih potencijalima. Prema Rupčić (2018) kroz analizu menadžerskih funkcija moguće je sagledati menadžment kao proces. Funkcija planiranja je temeljna funkcija

pomoću koje se određuje pravac budućih aktivnosti. Na temelju planiranja budućeg rada može se javiti tendencija za promjenom organizacijske strukture npr. redizajn poslovnih procesa ili njihovog boljeg povezivanja. Ciljevi koji su postavljeni imaju utjecaj na upravljanje ljudskim kapitalom u smislu novog zapošljavanja, ulaganja u edukacije za stjecanje znanja i vještina potrebnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva i sl. Zatim „interakcija internog i eksternog okruženja podrazumijeva dizajniranje odgovarajućeg stila vođenja te motivacijske politike“ (Rupčić, 2018:3). Na kraju se provodi kontrola jesu li ostvareni planirani ciljevi te se na temelju rezultata koji su dobiveni provedbom procesa kontroliranja navode novi planovi i tako proces kreće ispočetka.

## **2.2. Pojam vještine**

Postoje različite definicije vještina. Vještine su brzo i točno izvođenje kompleksnog slijeda naučenih radnji koje omogućuju da pojedinac lakše i uspješnije obavlja aktivnosti, a stječu se vježbom. Postoji i podjela na psihomotorne i verbalno-simboličke vještine. (Hrvatska enciklopedija, 2021.)

Prema Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) vještina se shvaća:

- kao sposobnost koja je stečena, a služi za izvođenje smislenog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti
- kao specifična sposobnost da osoba pretvori znanje u akciju odnosno da joj to omogući izvođenje konkretnih radnji.

Han (1981) navodi nešto drugačije shvaćanje vještina od onoga koje su Bahtijarević-Šiber i Sikavica naveli u njihovom viđenju vještina. Prema njegovom pristupu vještina se shvaća:

- kao dar, talent ili sposobnost osobe da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva
- kao radnja za postizanje željenih ciljeva
- kao skup pravila za čovjekovu djelatnost koja je razvijena upravo zbog ostvarivanja ciljeva.

Vještine su vrlo važne kod samog menadžera kao i u procesu povećanja poslovne uspješnosti. One se stječu vježbom, radom i iskustvom te sustavnim obavljanjem neke određene aktivnosti. Važno je napomenuti da su vještine stečene i da ne ovise samo o talentu ili darovitosti. Njihovo razvijanje je važno za pojedinca i poduzeće u kojem je zaposlen te mogu ovisiti i o volji i motiviranosti tog zaposlenika. Procesom učenja i stjecanja znanja se utječe na razvoj vještina, a tim i na razvoj menadžmenta tako što menadžeri konstantno usvajaju nove vještine i tako podižu poslovanje na sasvim novu razinu te lakše dolaze do ispunjena planova.

### **3. Metodologija rada**

U ovom dijelu definirat će se predmet istraživanja završnog rada, nabrojati i pojasniti ciljevi istraživanja te utvrditi koje metode su korištene tijekom proučavanja literature i pisanja rada.

#### **3.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja su menadžment i menadžer te je glavni fokus na menadžerskim vještinama i njihovoj funkciji u povećanju poslovne uspješnosti. Menadžerske vještine se konstantno istražuju, nadopunjuje se postojeća literatura sa novim saznanjima i sve se više u suvremenom poslovanju ističe njihova važnost. Menadžerske vještine koje su predmet istraživanja u radu dijele se opće i posebne menadžerske vještine. Opće menadžerske vještine su konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Posebne menadžerske vještine su vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja i vještine kontroliranja. Na temelju ovih vještina u radu je navedeno zašto je važno da ih menadžeri posjeduju i koliko one doprinose u konačnici povećanju poslovne uspješnosti poduzeća.

Neovisno o razini menadžmenta na kojoj menadžer djeluje on mora u svom poslovanju upravljati ljudima i donositi odluke važne za poslovanje poduzeća ili tvrtke u kojoj djeluje. Važno je da kvalitetno upravlja svojim podređenima jer njihovo uspješno obavljanje poslova znači da je i sam menadžer obavio uspješno svoj zadatak, a to u konačnici za rezultat daje uspjeh cjelovitog poduzeća.

Dobar menadžer mora posjedovati određene vještine kako bi uspješno upravljao poduzećem, svojim podređenima i motivirao zaposlenike da svoj dio posla obave najbolje što mogu. Pošto su menadžerske vještine od velike važnosti za uspješno vođenje poduzeća i za rješavanje poslova koji su stavljeni pred menadžera bitno je njihovo kontinuirano razvijanje, učenje i vježbanje da bi menadžer napredovao i prilagođavao se sve nepredvidljivijem poslovnom okruženju. U empirijskom dijelu istraživanja istražuje se percepcija studenata 3. godine



preddiplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku kroz upitnik o njihovom viđenju važnosti pojedinih menadžerskih vještine te stjecanju tih vještina kroz studiranje.

### **3.2. Metode istraživanja**

Završni rad napisan je na temelju prikupljanja, proučavanja i navođenja sekundarnih izvora podataka. Takvi podatci raspoloživi su u stručnoj i znanstvenoj literaturi koja je vezana za područja koja se u radu istražuju. Jedan od izvora sekundarnih podataka su i internetski izvori. U empirijskom dijelu završnog rada korišten je upitnik radi ispitivanja percepcije studenata o menadžerskim vještinama te dobivanja primarnih podataka i njihovo daljnje analiziranje pomoću raznih metoda. Metode korištene u ovom završnom radu su: metoda opisivanja ili deskripcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda dedukcije, metoda indukcije, metoda klasifikacije i metoda uzoraka.

### **3.3. Ciljevi rada**

Ciljevi radu su objasniti i prikazati različite podjele menadžerskih vještina te ustvrditi njihovu važnost u ostvarenju i povećanju poslovne uspješnosti poduzeća. Bitno je definirati što je menadžment, tko je menadžer i kako djeluje, što su i koje su menadžerske vještine, što je poslovna uspješnost i kako se ostvaruje i vrednuje te provesti anketu među studentima i proučiti i analizirati njihove odgovore. Naglasit će se i važnost menadžerskih vještina ovisno o razini menadžmenta te važnost njihovog kontinuiranog razvijanja. Jedan od ciljeva rada je i vidjeti razmišljanja studenata o važnosti pojedinih menadžerskih vještina i njihovom stjecanju i razvijanju tijekom studiranja na Ekonomskom fakultetu.

## **4. Menadžerske vještine i uspješni menadžer**

U ovom poglavlju naglasak je na menadžerskim vještinama, njihovoj podjeli, njihovom utjecaju i važnosti za menadžera i u konačnici za poslovni uspjeh cijelog poduzeća. Definirat će se menadžerski kriteriji uspješnosti te navesti obilježja i zadaće suvremenih menadžera.

### **4.1. Definiranje i važnost menadžerskih vještina**

Menadžment treba neprestano učiti, a samim tim i razvijati menadžerske vještine. Prema Buble (2010) može se zaključiti da se pojam menadžerskih vještina odnosi na sposobnost menadžera da izabere i upotrijebi odgovarajuće alate, sredstva i metode te da na temelju toga izvodi specifične aktivnosti koje su fokusirane na ostvarenje ciljeva poduzeća. Menadžerske vještine mogu se definirati i kao „određene sposobnosti koje menadžer treba posjedovati kako bi ispunio određene zadatke u organizaciji“ (Proago, 2021). Iz ove dvije definicije vidljivo je da su menadžerske vještine ključne u ostvarivanju poslovne uspješnosti poduzeća.

U poslovnom svijetu vještine imaju najveću važnost upravo kod menadžmenta i menadžera. Buble (2010) ističe kako su podučavanja koja su usmjerena na menadžerske vještine rezultirala poboljšanjem menadžerskih performansi. Poduzeća su uvidjela da takva podučavanja donose optimalne rezultate te su se razvili i dalje razvijaju brojne programe za unaprjeđenje menadžerskih vještina. Takvi programi upućuju na to da se neke menadžerske vještine ipak mogu naučiti ovisno o osobnosti pojedinaca. Važno je da menadžer ima motiv za daljnji razvitak i ulaganje u sebe kako bi odradio sve menadžerske funkcije, napredovao u daljnjem radu i postigao uspjeh.

### **4.2. Podjela menadžerskih vještina**

Menadžerov posao je vrlo složen i zahtjevan te pun aktivnosti koje se nalaze u sklopu funkcija koje dolaze uz menadžment. Za lakše obavljanje tog posla menadžer mora posjedovati određene

vještine kako bi posao obavio najbolje što može. Buble (2010) navodi kako se menadžerske vještine dijele u dvije skupine odnosno na:

1. osnovne menadžerske vještine
2. posebne menadžerske vještine.

Važno je za navesti da menadžer mora posjedovati i osnovne i posebne vještine kako bi bio što uspješniji, a vještine koje posjeduje rezultat su menadžerova znanja, količine informacija koje posjeduje, prakse i dara.

#### 4.2.1. Osnovne menadžerske vještine

Osnovne menadžerske vještine predstavljaju vještine koje karakteriziraju sve menadžere. Menadžer ih mora posjedovati neovisno o tipu organizacije u kojoj djeluje ili razini menadžmenta na kojoj obavlja aktivnosti. Prema Wehrichu i Koontzu (1994) osnovne menadžerske vještine koje svaki efektivan menadžer mora imati su:

1. konceptualne vještine
2. vještine rada s ljudima
3. tehničke vještine
4. vještine oblikovanja.

Prema Buble (2010) konceptualne vještine odnose se na sposobnost menadžera da spozna poduzeće kao cjelinu, tj. da zna prepoznati koji su važni elementi u situaciji i shvati odnose između tih elemenata kako bi lakše donio odluku. Takve vještine odnose se na menadžerovo promišljanje, procesuiranje informacija i planiranje. Menadžer mora razmišljati strateški, analizirati i dijagnosticirati složene situacije te biti sposoban sagledati poduzeće u položaju koje ono zauzima u okolini.

Vještine rada s ljudima nazivaju se još i interpersonalne vještine (Buble, 2010). Te vještine odnose se na menadžerovu sposobnost rada sa drugima i pomoću drugih te dobro snalaženje u timskom radu. U suvremenom poslovanju ove osobine sve više dobivaju na značenju. Menadžer mora imati sposobnost da motivira, pomaže, vodi i rješava konflikte, a s takvim vještinama dopušta podređenima da se izraze i participiraju.

Tehničke vještine dolaze do izražaja pri poznavanju i vladanju znanjem kada treba riješiti specifične zadatke u poduzeću (npr. zadatci proizvodnje ili zadatci prodaje). Ove vještine omogućuju menadžerima da primjenjuju specijalizirana znanja i iskustva, da imaju analitičku sposobnost i poznaju metode, tehnike i alate koji su karakteristični za određene poslovne situacije (Buble, 2010).

Vještine oblikovanja odnose se na menadžerovu sposobnost oblikovanja rješenja poslovnih problema na način da poduzeće ima najviše koristi, navodi Buble (2010). Menadžer mora znati izabrati pravo rješenje obraćajući pozornost na to da rješenje bude primjenjivo u tadašnjem trenutku. Ako bi menadžeri samo registrirali probleme bez oblikovanja rješenja tih problema, oni ne bi ostvarili željene ciljeve.

#### 4.2.2. Posebne menadžerske vještine

Buble (2010) navodi pet posebnih menadžerskih vještina koje su sistematizirane sukladno funkcijama menadžmenta:

1. vještine planiranja
2. vještine organiziranja
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalima
4. vještine vođenja
5. vještine kontroliranja.

Bez planiranja menadžer ne bi mogao voditi poduzeće u željenom smjeru. U procesu planiranja potrebno je analizirati poslovni položaj poduzeća, odrediti pravce djelovanja, ciljeve koje treba ostvariti i strategije koje će dovesti do ostvarenja ciljeva. Pojavljuje se kao „metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći“ (Buble. 2010:6). Kako bi menadžer uspješno planirao potrebno je da zna dobro predviđati, izraditi planove, analizirati okolinu, kreativno riješiti probleme i na posljetku donijeti odluku.

Na proces planiranja nadovezuje se proces organiziranja tj. kada su već određeni planovi (ciljevi) koje se želi ostvariti u budućnosti treba znati odabrati strategiju za njihovo ostvarenje i resurse kojima će se to ostvariti. Potrebno je odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu,

sustav upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. Prema Buble (2010) proces planiranja je vrlo složen zadatak koji je nužno odraditi na najbolji mogući način kako bi se nastavio daljnji tijek ostvarenja ciljeva. Menadžer treba biti sposoban dijagnosticirati organizaciju, redizajnirati posao ako je to potrebno, oblikovati organizaciju na najadekvatniji način za ostvarenje ciljeva te dijagnosticirati i modificirati organizacijske kulture.

U svakoj organizaciji su određene i dodijeljene uloge zaposlenicima za koje se vjeruje da će obaviti zadatke najbolje što mogu. To se ostvaruje na način da se prvo identificiraju raspoloživi kadrovi te ako je potrebno regrutiraju novi kadrovi. Proces planiranja i organiziranja ostali bi samo projektom ako ne bi postojali kompetentni ljudski kadrovi. Menadžer mora biti sposoban regrutirati zaposlenike, provesti selekciju, podučavanje, procjenu performansi i mora znati oblikovati sustav plaćanja koji će pozitivno utjecati na rad zaposlenika (Buble, 2010).

Vještine vođenja odnose se na to da menadžer napravi sve što je potrebno kako bi proces rada usmjerio prema željnim ciljevima (Buble, 2010). Zaposlenike treba uvjeriti i inspirirati da obave svoj dio posla na najbolji mogući način. Menadžer treba preuzeti inicijativu u vođenju te tako stjeći povjerenje od podređenih zaposlenika da ga prate i rade ono što se od njih traži u tom trenutku. Brojne su vještine koje menadžer treba imati da bi uspješno vodio poduzeće, a neke od njih su: uspješno pregovaranje, gradnja povjerenja, motiviranje suradnika, poticanje suradnika na razvoj, upravljanje promjenama i vremenom.

„Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare“ (Buble, 2010:8). Menadžeri moraju kontinuirano pratiti kako se izvršavaju zadatci i rezultate koji se ostvaraju. Zadatci nisu dobro obavljani ako odstupaju od očekivane razine, a zadatak menadžera je taj da ispravi odstupanja kad god ih primijeti. Potrebno je provoditi kontrolu marketinga, operacija koje se provode u poduzeću, ljudskih resursa i financijsku kontrolu.

### **4.3. Odnos menadžerskih vještina po razinama menadžmenta**

Menadžerske vještine, točnije tehničke vještine, vještine rada s ljudima, konceptualne vještine i vještine oblikovanja, nisu u jednakoj mjeri važne za pojedinu razinu menadžmenta. Neke od njih su važnije za niže razine menadžmenta, a neka za više razine menadžmenta. Važno je za napomenuti kako menadžeri svih razina posjeduju te vještine, ali ne u jednakoj mjeri. Na temelju toga vidljivo je kako nemanadžeri upravo dolaze do prve razine menadžmenta ako posjeduju izvrsne tehničke vještine. Međutim, tehničke vještine postaju sve manje važne kako se podiže hijerarhijska razina. Za vrhovni menadžment te su vještine vezane za to da poznaju organizacijske procese u poduzeću, a za srednju razinu menadžmenta one su vezane za specijalizirano znanje potrebno za njihovo područje rada kao što su marketing, ljudski resursi itd. (Buble, 2010).

Kako Buble (2010) navodi vještine rada s ljudima najzastupljenije su na srednjoj razini menadžmenta. Menadžeri moraju imati efektivne vještine rada s ljudima kako bi pokrenuli podređene i pomogli im u njihovoj promociji. Konceptualne vještine su posebice potrebne za razinu vrhovnog menadžmenta jer je ključno da menadžer te razine zna percipirati ključne elemente okoline i razvijati globalne koncepte djelovanja. Menadžeri koji žele napredovati u poslovanju moraju razvijati konceptualne vještine jer će bez toga njihovo napredovanje biti onemogućeno.

### **4.4. Menadžerski kriteriji poslovne uspješnosti**

Kako bi se utvrdilo rade li menadžeri svoj posao na dobar način postoje menadžerski kriteriji poslovne uspješnosti. Temeljni kriteriji tj. čimbenici uspjeha su produktivnost, efikasnost i efektivnost (Rupčić, 2018). Nabrojani kriteriji služe za evaluaciju menadžmenta, ali služe i za dijagnozu problematičnih područja na koje menadžer i poduzeće trebaju dodatno obratiti pozornost.



Slika 2. Temeljni menadžerski kriteriji poslovne uspješnosti (Rupčić, 2018.)

Prema Rupčić (2018) produktivnost se definira kao pojam koji se odnosi na količinu nekog ishoda tj. *outputa* koji je postignut korištenjem određene količine resursa tj. *inputa* u određenom vremenskom razdoblju, ali uz pretpostavku određenog stupnja kvalitete. Najčešće se upotrebljava više različitih *inputa* za kreiranje nekog *outputa*. Produktivnost se može povećati, a neki od načina su:

- povećanje *outputa* uz jednako korištenje *inputa*
- smanjenjem razine *inputa* uz jednaku količinu *outputa*
- i snižavanjem razine *inputa* uz povećanje razine *outputa* (istovremena promjena obje varijable).

Produktivnost nekoga poduzeća može ovisiti o raznim čimbenicima, a nužno je da menadžeri posjeduju znanje i vještine kako bi se ostvarila željena razina produktivnosti. Važno je utvrditi kojim vještinama i znanjem raspolažu menadžeri i ostali zaposlenici, a ako se utvrdi da nisu dovoljno kompetentni za obavljanje zadataka potrebno je provesti obuke ili ih dodatno educirati. Na produktivnost utječe i tehnologija gdje je važno da je poduzeće dovoljno opremljeno odgovarajućom infrastrukturom kako bi pratilo trendove suvremenog poslovanja. Ostali čimbenici koji utječu na razinu produktivnosti su vrijeme i okruženje. Za okruženje bitno je navesti da se poslovanje odvija u ugodnoj atmosferi, a kod vremena bitna je organiziranost i planiranje kako bi se poslovi odvijali kontinuirano i bili gotovi u roku.

„Efikasnost se odnosi na ostvarivanje ciljeva s obzirom na trošak korištenja resursa u tom procesu“ (Rupčić, 2018:20). Prema ovoj definiciji može se vidjeti kako je efikasno poslovanje ono poslovanje kod kojeg se dolazi do željenih rezultata uz najniže troškove u odnosu na konkurente. Bitno je za naglasiti kako se neko poslovanje neće smatrati efikasno čak i ako su korišteni najjeftiniji čimbenici potrebni za određenu razinu kvalitete ako to poslovanje rezultira

velikim brojem oštećenih ili nedovoljno kvalitetnih proizvoda koji se odbacuju. Poslovanje se neće smatrati efikasno ni ako ljudski resursi ne budu maksimalno iskorišteni zbog čestih grešaka ili nedovoljne motivacije.

Posljednji menadžerski kriterij poslovne uspješnosti je efektivnost. Pojam efektivnosti, kako Rupčić (2018) navodi, odnosi se na realizaciju ciljeva. Važno je da poduzeće proizvodi proizvode ili usluge koji su traženi na tržištu. Kako ne bi došlo do neefektivnosti poduzeća važno je da svoje proizvode ili usluge isporučuju na vrijeme te da oni posjeduju odgovarajuću razinu kvalitete. Teško je održati razinu efektivnosti pa je nužno konstantno unaprjeđenje poslovanja i inoviranje.

Ovi kriteriji su veoma važni za poslovanje. Važno je da menadžeri vode i kontroliraju zaposlenike te poduzmu akcije koje će dovesti do ispunjenja navedenih kriterija. Određena razina menadžmenta se bavi određenim kriterijem poslovne uspješnosti, a važan je sistematičan rad i interakcija svih hijerarhijskih razina u poduzeću kako bi se kriteriji ostvarili na najbolji mogući način te kako bi poslovanje u konačnici bilo uspješno.

#### **4.5. Suvremeni menadžment i menadžer**

Preduvjet bilo kakvog poslovnog poduhvata prije svega je obrazovani i talentirani menadžment. Na temelju svega ranije navedenog u radu o menadžerima i njihovim vještinama važno je za napomenuti da se uspješni menadžer ipak postaje, a ne rađa. Važno je da osoba ima određenu osobnost, ali bez kvalitetnog obrazovanja, kontinuiranog usavršavanja i praktičnog rada sama osobnost nije dovoljna za konačni uspjeh. Suvremeni menadžment od menadžera zahtijeva visok stupanj proaktivnosti, otvorenost prema novim perspektivama i načinima poslovanja, brzo i promišljeno reagiranje na nove trendove i zadatke te traženje mogućnosti u različitostima i sustavno educiranje.

„Suvremeni menadžeri trebaju poznavati menadžment kao znanstvenu disciplinu te ga sagledati kroz specifičnosti poslovanja“ (Rupčić, 2018:1). Njihova zadaća je da usmjeravaju organizacije, odabiru poslovne izazove, imaju ideje koje će komercijalizirati, usmjeravaju i motiviraju zaposlene, rješavaju konflikte te usmjeravaju poslovne operacije koje se provode u



poduzeću. Jedan od glavnih izazova je stvaranje i održavanje konkurentnosti poduzeća na domaćem ili inozemnom tržištu, ali i preuzimanje odgovornosti za aktivnosti koje provode.

Pošto je dinamika suvremenog poslovanja vrlo promjenjiva te je prisutan velik utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije iz temeljenih menadžerskih vještina mogu se derivirati još neke koje su im srodne. Prema Rupčić (2018) važno je da suvremeni menadžeri imaju sljedeće vještine:

- vještine savjetovanja (mentorstva)
- vještine umrežavanja
- vještine komuniciranja
- prezentacijske vještine
- vještine pregovaranja.

Uspjeh menadžera u suvremenom poslovanju ovisi o njegovoj prilagodljivosti globalnim trendovima i otvorenosti prema novim načinima rada i drugačijim kulturama poslovanja i ljudi. Naravno, važno je da i uz prethodno navedeno posjeduje snažno intelektualno i praktično znanje. Kako bi suvremeni menadžeri bili što uspješniji važno je da budu spremni na kontinuirano educiranje i prihvaćanje različitih modaliteta obrazovanja.

#### **4.6. Menadžer budućnosti**

Menadžer budućnosti će imati u potpunosti drugačije zadatke od onih koje imaju menadžeri u današnjici. Pošto se sve brže događaju promjene i dolaze novi radnici i novi uvjeti na tržištu, važno je da menadžer konstanto radi na svom usavršavanju i mijenja svoje navike. Menadžer 2025. godine morat će imati sljedećih sedam vještina (Moran, 2017):

1. Tehnološke vještine – pošto se tehnologija sve više i brže razvija menadžeri će morati razumjeti tehnologiju kako bi išli u korak s njom i kako bi mogli predvidjeti nastanak mogućih problema.
2. Izvanredne sposobnosti vođenja – dobri menadžeri morat će biti manje egoistični te se usredotočiti na aktiviranje ljudi i timova kako bi svi zajedno

ostvarili željene rezultate. Menadžeri će morati saslušati savjete tima, a ne mu naređivati.

3. Procjena socijalne inteligencije – uspješan menadžer morat će biti u stanju procijeniti kandidate i zaposlenike prema njihovoj socijalnoj inteligenciji. Najbolji zaposlenici će biti oni koji imaju snažno kritički mišljenje i vještine koje su nužne za kreativno rješavanje problema.
4. Fokus na rezultatima – poduzeća će sve više usvajati poslovanje usmjereno na rezultate tj. uspješni menadžment stvorit će okruženje koje se manje usredotočuje na to gdje i kako ljudi rade, a više će mjeriti rezultate.
5. Suradnja temeljena na toleranciji – menadžeri će morati naučiti kako izgraditi kulturu u netradicionalnim okruženjima i morat će biti osjetljivi na kulturne razlike tako što će ih uvažavati i gledati prvenstveno sposobnost pojedinca.
6. Transparentnost – učinkovita gradnja kulture u netradicionalnim timovima zahtijevat će i novu razinu transparentnosti i komunikacije pa tako tajne i dvoličnost će sve lošije prolaziti u budućnosti. Timovima koji su fizički udaljeni potrebni će biti menadžeri kojima će u potpunosti vjerovati.
7. Emocionalna inteligencija – ova inteligencija će još više dobiti na značenju u budućnosti. Visoka emocionalna inteligencija povezana je sa samosvjesnošću i poznavanjem vlastitih snaga i slabosti. Ljudi koji imaju višu emocionalnu inteligenciju su empatičniji, a menadžerima pomažu shvatiti širu sliku i procijeniti što nije u redu sa njihovim timom.

## **5. Studenti i menadžerske vještine**

U ovom poglavlju provest će se analiza upitnika o menadžerskih vještinama i procjeni studenata u kolikoj mjeri oni posjeduju određene vještine i koje od njih su stekli procesom studiranja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

### **5.1. Upitnik o menadžerskim vještinama**

#### **5.1.1. Cilj i sadržaj upitnika**

Cilj samog upitnika je uvidjeti kako studenti percipiraju određene menadžerske vještine, točnije osnovne i posebne te koje od njih smatraju najbitnijim za menadžerov uspjeh i uspjeh cijelog poduzeća u konačnici. Prva dva pitanja odnosila su se na spol i smjer studija ispitanika. Nadalje, studenti su rangirali osnovne i posebne vještine po njihovoj važnosti za povećanje poslovne uspješnosti, naveli jesu li koju od tim vještina stekli ili poboljšali tijekom procesa studiranja i na temelju toga navodili koje su to vještine. Sljedeći zadatak koji je bio stavljen pred studente je taj da sami pokušaju ocijeniti svoje posjedovanje određenih osobina od „u potpunosti ne posjedujem“ do „u potpunosti posjedujem“. Taj dio upitnika daje važne informacije o tome mogu li se i u kojoj mjeri steći menadžerske vještine tijekom studiranja i obavljanja aktivnosti vezanih za fakultet.

Na samom kraju upitnika studentima je postavljeno pitanje o tome smatraju li da se na Ekonomskom fakultetu u Osijeku otvara dovoljno mogućnosti za stjecanje i razvijanje menadžerskih vještina te su mogli predložiti razne aktivnosti za koje smatraju da bi pridonijele dodatnom razvoju i stjecanju menadžerskih vještina tijekom procesa studiranja. Upitnik se sastoji od 14 pitanja svrstanih u 4 kategorije koje će biti prikazane u analizi upitnika u nastavku.

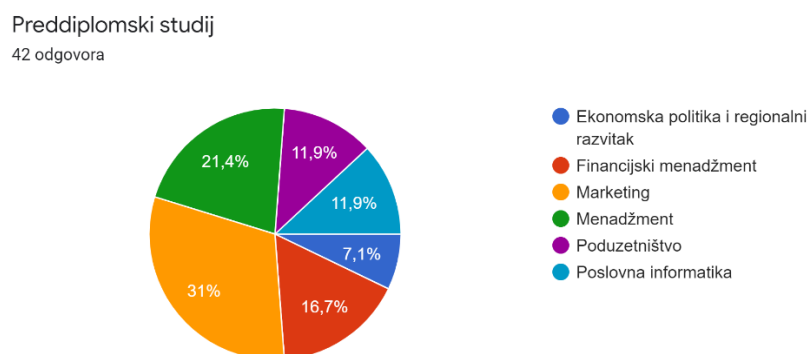
### 5.1.2. Uzorak i provedba upitnika

Za ovo empirijsko istraživanje korišten je namjerni uzrok, točnije studenti 3. godine preddiplomskog sveučilišnog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Provedba upitnika trajala u razdoblju od 11.07.2021. do 13.07.2021. Upitnik se provodio putem društvene mreže Facebook tj. grupe u kojoj su se nalazili samo studenti prema gore navedenim kriterijima. Broj studenata koji su ispunili upitnik je 42.

## 5.2. Analiza upitnika

### 5.2.1. Obilježja studenata

U ovom dijelu upitnika pitanja su se odnosila na obilježja studenata tj. na spol studenata i smjer preddiplomskog sveučilišnog studija. Od 42 studenata koji su ispunili upitnik njih 81% je ženskog, a 19% muškog spola. Ova razlika u spolovima odgovara i zastupljenosti studenata na fakultetu. Nadalje, studenti su trebali navesti koji smjer preddiplomskog sveučilišnog studija pohađaju.



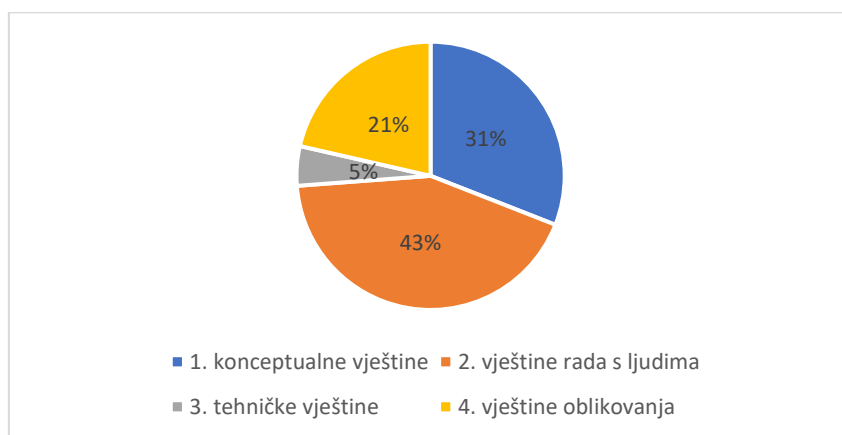
Slika 3. Smjer preddiplomskog sveučilišnog studija (izrada autora, 2021.)

Na grafikonu koji je prikazan na slici 3. vidljivo je kako je najviše studenata koji su ispunili upitnik sa smjera Marketing (13), a zatim sa smjerova: Menadžment (9), Financijski

menadžment (7), Poduzetništvo (5) i Poslovna informatika (5). Najmanje studenata je sa smjera Ekonomska politika i regionalni razvitak (3). Važno je da su studenti svih smjerova sudjelovali u upitniku kako bi se dobili što reprezentativniji rezultati jer svaki smjer ima drugačiji program pa studenti dobivaju drugačiju sliku o menadžerskih vještinama i njihovom stjecanju i razvoju na fakultetu.

### 5.2.2. Analiza osnovnih menadžerskih vještina

Studenti su u ovom dijelu upitnika iznijeli svoje mišljenje o tome koja je od osnovnih vještina najbitnija za menadžerov uspješan rad i za uspjeh cijelog poduzeća.



*Grafikon 1. Najbitnije osnovne menadžerske vještine prema mišljenju studenata (izrada autora, 2021.)*

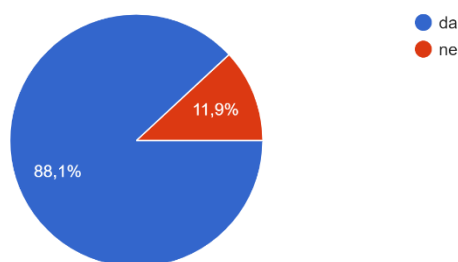
Prema grafikonu može se zaključiti kako studenti smatraju kako je od četiriju osnovnih menadžerskih vještina za menadžerov uspješan rad i uspjeh cijelog poduzeća najbitnija vještina rada s ljudima. Smatraju da je važno da menadžer ima sposobnost raditi s drugima i pomoću drugih, ali i kao član grupe (tima).

Nadalje, studenti su trebali rangirati prema svom mišljenju osnovne menadžerske vještine od najmanje bitne do najbitnije za povećanje poslovne uspješnosti poduzeća. Prema podacima iz upitnika studenti su na sljedeći način rangirali osnovne menadžerske vještine po njihovoj važnosti za povećanje poslovne uspješnosti poduzeća:

1. vještine rada s ljudima (najbitnije)
2. konceptualne vještine
3. vještine oblikovanja
4. tehničke vještine (najmanje bitne).

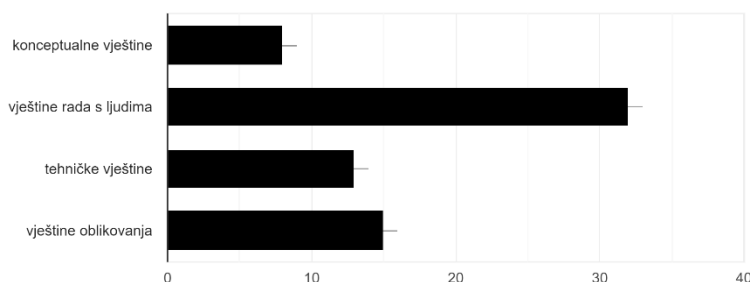
Prema ovim podacima vidljivo je kako se odgovori u prethodna dva pitanja podudaraju kada su u pitanju vještine rada s ljudima koje studenti definitivno smatraju najbitnijim od navedenih osnovnih menadžerskih vještina. U nastavku upitnika 88,1% studenata izjasnilo se kako su tijekom procesa studiranja stekli ili poboljšali barem jednu od navedenih vještina, dok se njih 11,9% izjasnilo kako tijekom studiranja nisu stekli niti poboljšali ni jednu od navedenih vještina.

Smatrate li da ste tijekom procesa studiranja stekli ili poboljšali barem jednu od prethodno navedenih osnovnih menadžerskih vještina?  
42 odgovora



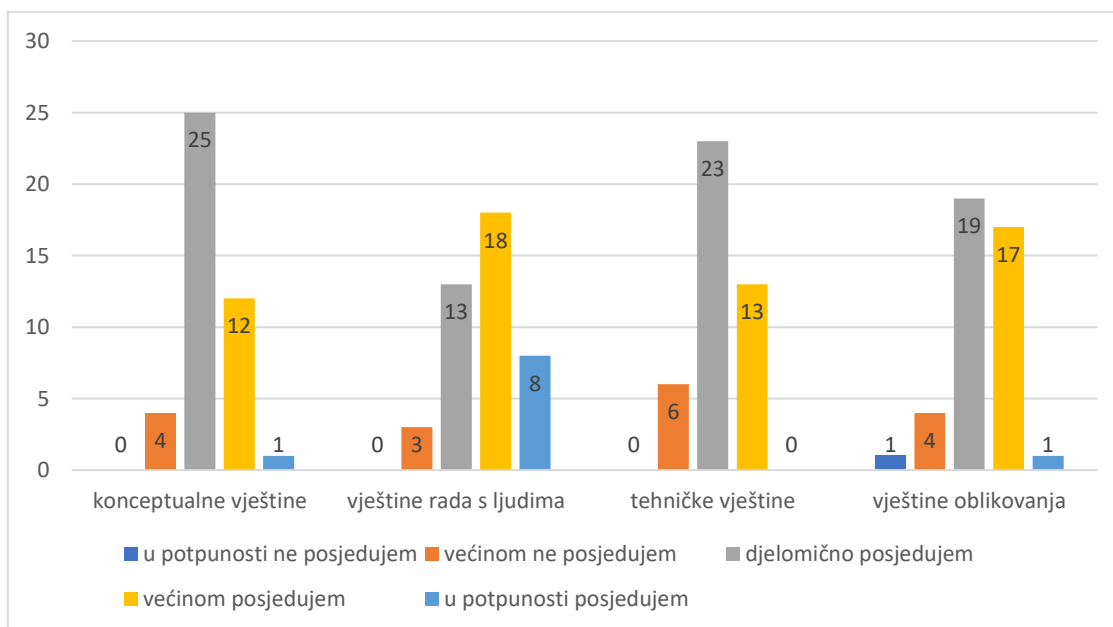
*Slika 4. Mišljenje studenata o stjecanju ili poboljšanju osnovnih menadžerskih vještina (izrada autora, 2021.)*

Ako ste u prethodnom pitanju odgovorili s "da" na koje osnovne menadžerske vještine se to odnosilo?  
37 odgovora



*Slika 5. Osnovne menadžerske vještine koje su studenti stekli ili poboljšali tijekom procesa studiranja (izrada autora, 2021.)*

Studenti su u najvećoj mjeri tijekom studiranja stekli ili poboljšali vještine rada s ljudima. Na fakultetu postoje razni timski zadatci te mnogobrojne studentske organizacije kroz koje je moguće razviti ovakve vještine. Nadalje, studenti smatraju da su u nešto manjoj mjeri stekli ili poboljšali vještine oblikovanja, a zatim nakon njih konceptualne vještine. Najmanje studenata prema upitniku steklo je ili poboljšalo tehničke vještine.

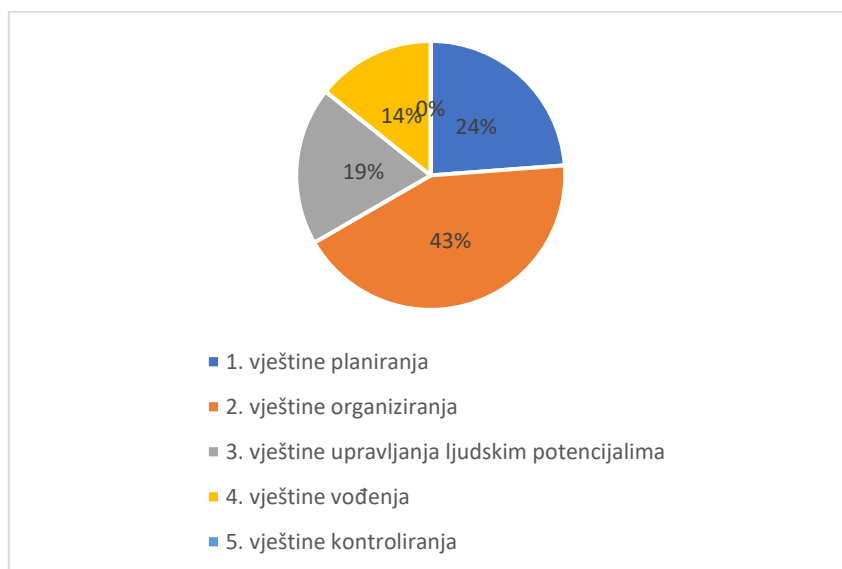


*Grafikon 2. Mišljenje studenata o tome u kojoj mjeri posjeduju osnovne menadžerske vještine (izrada autora, 2021.)*

Iz grafikona 2. može se vidjeti kakvo je mišljenje studenta o tome u kojoj mjeri posjeduju navedene osnovne menadžerske vještine. Prema podacima studenti smatraju da sve vještine uglavnom djelomično ili većinom posjeduju. Vještine za koje studenti smatraju da u najvećoj mjeri posjeduju su vještine rada s ljudima, dok za konceptualne vještine smatraju da ih posjeduju u najmanjoj mjeri.

### 5.2.3. Analiza posebnih menadžerskih vještina

Studenti su kao i kod osnovnih menadžerskih vještina imali zadatak od navedenih posebnih vještina odabrati onu za koju smatraju da je najvažnija za menadžerov uspješan rad i uspjeh cijelog poduzeća u konačnici.



*Grafikon 3. Najbitnije posebne menadžerske vještine prema mišljenju studenata (izrada autora, 2021.)*

Prema grafikonu vidljivo je kako su prema mišljenju studenata najvažnije vještine organiziranja za uspjeh poduzeća. Studenti smatraju da je najvažnije da menadžer posjeduje te vještine kako bi uspješno organizirao poduzeće, odabrao strategije koje vode do željenih ciljeva te organizirao zaposlene kako bi radili ono što je potrebno. Organiziranje je vrlo složen zadatak i ovisi o nizu čimbenika, a organizacija poduzeća se mora stalno unaprjeđivati kako bi poslovanje išlo u korak s trendovima (Buble, 2010).

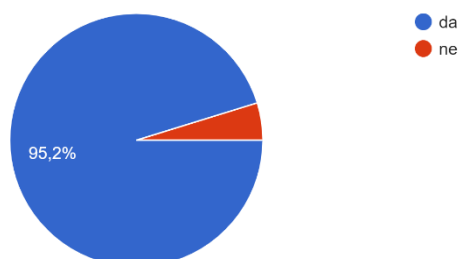


U nastavku upitnika studenti su imali zadatak rangirati posebne menadžerske vještine od najbitnije do najmanje bitne. Rezultati su se u potpunosti poklapali s rezultatima iz grafikona koji je prikazan na slici 8. Prema studentima, ovako izgleda redoslijed posebnih menadžerskih vještina po njihovoj važnosti za povećanje poslovne uspješnosti poduzeća:

1. vještine organiziranja (najbitnije)
2. vještine planiranja
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalima
4. vještine vođenja
5. vještine kontroliranja (najmanje bitne).

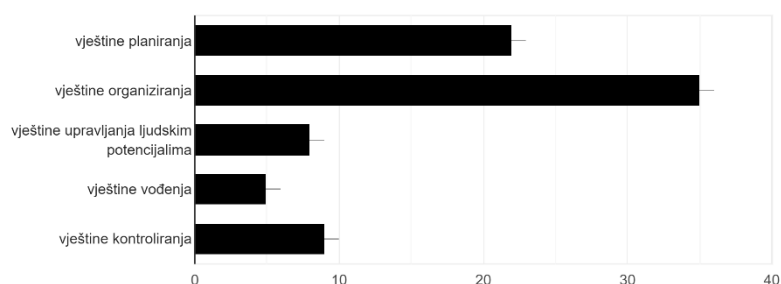
Prema podacima prikupljenim u upitniku 95,2% studenta izjasnilo se kako su tijekom studiranja stekli ili poboljšali barem jednu od posebnih menadžerskih vještina, dok se njih 4,8% izjasnilo kako tijekom studiranja nisu stekli niti poboljšali ni jednu od navedenih vještina. Iz ovih podataka može se zaključiti kako su studenti u većem postotku stekli ili poboljšali barem jednu od posebnih menadžerskih vještina u odnosu na osnovne menadžerske vještine.

Smatrate li da ste tijekom procesa studiranja stekli ili poboljšali barem jednu od prethodno navedenih posebnih menadžerskih vještina?  
42 odgovora



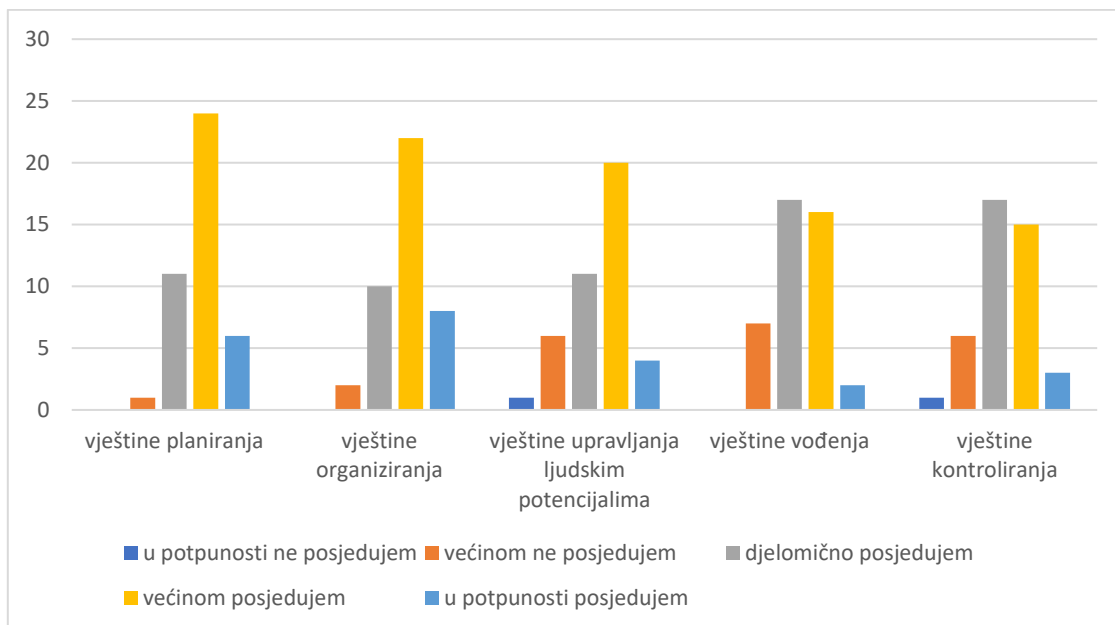
*Slika 6. Mišljenje studenata o stjecanju ili poboljšanju posebnih menadžerskih vještina (izrada autora, 2021.)*

Ako ste u prethodnom pitanju odgovorili sa "da" na koje posebne menadžerske vještine se to odnosilo?  
40 odgovora



*Slika 7. Posebne menadžerske vještine koje su studenti stekli ili poboljšali tijekom procesa studiranja (izrada autora, 2021.)*

Iz grafikona koji je prikazan na slici 7. vidljivo je koje su vještine studenti stekli ili poboljšali tijekom procesa studiranja. U najvećoj mjeri stekli su ili poboljšali vještine organiziranja. Tijekom studiranja studenti imaju mnoštvo obveza pa je potrebna organizacija kako bi se sve obveze riješile na vrijeme. Oni mogu sudjelovati u raznim projektima i aktivnostima gdje mogu naučiti kako se kvalitetno organizirati. U nešto manjoj mjeri stekli su ili poboljšali vještine planiranja koje su također važne u obavljanju zadataka na vrijeme. Studenti su u najmanjoj mjeri, prema podacima iz grafikona, stekli ili poboljšali vještine vođenja.



*Grafikon 4. Mišljenje studenata o tome u kojoj mjeri posjeduju posebne menadžerske vještine (izrada autora, 2021.)*

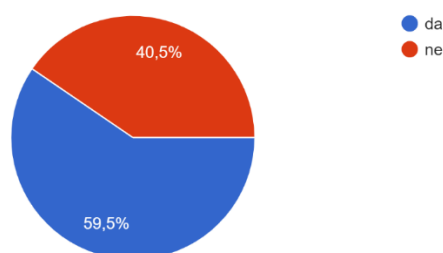
Iz grafikona 4. može se vidjeti mišljenje studenata o tome u kojoj mjeri oni posjeduju posebne menadžerske vještine. Studenti uglavnom smatraju da sve vještine djelomično ili većinom posjeduju. Vještine koje studenti u najvećoj mjeri posjeduju su vještine organiziranja, planiranja i upravljanja ljudskim resursima. Za vještine vođenja i vještine kontroliranja studenti smatraju da ih posjeduju u malo manjoj mjeri nego ostale. Razlog zašto ove vještine posjeduju u manjoj mjeri može biti taj što se studenti tijekom studiranja nisu našli u situacijama u kojima bi mogli steći ili poboljšati te vještine.

#### 5.2.4. Stav i prijedlozi studenata o stjecanju i razvijanju menadžerskih vještina tijekom procesa studiranja

U posljednjem dijelu upitnika od studenata se tražilo da iznesu svoje mišljenje o mogućnostima stjecanja i razvijanja menadžerskih vještina na Ekonomskom fakultetu u Osijeku te su mogli predložiti aktivnosti koje bi omogućile da se dodatno steknu i razvijaju menadžerske vještine.

Smatrate li da se na Ekonomskom fakultetu u Osijeku otvara dovoljno mogućnosti tijekom studiranja za stjecanje i razvijanje menadžerskih vještina?

42 odgovora



*Slika 8. Mišljenje studenata o tome otvara li se dovoljno mogućnosti za stjecanje i razvijanje menadžerskih vještina tijekom studiranja (izrada autora, 2021.)*

Prema grafikonu koji je prikazan na slici 8. vidljivo je da 59,5% studenata smatra da se na Ekonomskom fakultetu u Osijeku otvara dovoljno mogućnosti za stjecanje i razvijanje menadžerskih vještine tijekom studiranja, dok njih 40,5% smatra da se ne otvara dovoljno mogućnosti za stjecanje i razvijanje menadžerskih vještina tijekom studiranja. Postotak studenata koji smatra da se ne otvara dovoljno mogućnosti za stjecanje ili razvijanje menadžerskih vještina je veoma visok. Mnogi od njih su u nastavku upitnika preložili aktivnosti koje bi pridonijele dodatnom stjecanju i razvijanju menadžerskih vještina tijekom procesa studiranja

Velika većina studenata navela je da je potrebno više praktične nastave, zadataka, projekata pa i obvezna praksa u poslovnom poduzeću. Neki od njih naveli su kao opciju, koja bi pridonijela dodatnom stjecanju i razvijanju menadžerskih vještina, dodatne radionice koje bi studentima omogućile dodatan rad s ljudima gdje bi poboljšali komunikaciju, pokušali naučiti upravljati ljudima i organizacijom te dobili priliku naučenu teoriju primijeniti na konkretnim radnjama. Jedan student navodi kako bi studenti mogli dodatno razviti vještine tako što bi dobili priliku raditi u nekim manjim ili većim poduzećima kao nagradu na uspješnost, a na taj način bi se dodatno pripremili za izazove koji ih čekaju nakon završetka studija. Jedan od odgovara odnosi se i na to da bi profesori trebali više poticati studente na praktične zadatke te da tema stručne prakse nije u dovoljnoj mjeri zastupljena na fakultetu.

### 5.3. Rezultati istraživanja

Na temelju upitnika provedenog u empirijskom dijelu završnog rada došlo se do raznih zanimljivih saznanja o tome kako studenti percipiraju menadžerske vještine, kako ih rangiraju prema važnosti, kako procjenjuju svoje vještine i što misle o razvoju vještina tijekom studiranja na Ekonomskom fakultetu. Studenti smatraju da su u dosta velikom postotku stekli ili poboljšali barem jednu od osnovnih i posebnih menadžerskih vještina. Prema podacima studenti su uglavnom stekli slične vještine tijekom studiranja tj. najviše vještine rada s ljudima, vještine organiziranja i vještine planiranja. Zanimljiv podatak je i da studenti uglavnom smatraju da vještine navedene u upitniku djelomično ili većinom posjeduju.

Iako su studenti stekli ili poboljšali barem jednu od menadžerskih vještina u dosta velikom postotku, u posljednjem dijelu istraživanja, velik broj studenata ipak smatra da se na Ekonomskom fakultetu ne otvara dovoljno mogućnosti za dodatno stjecanje i razvijanje menadžerskih vještina. Studenti uglavnom žele više praktičnih zadataka na fakultetu te su predložili uglavnom slične aktivnosti za koje smatraju da ih nema dovoljno ili uopće na preddiplomskom sveučilišnom studiju. Prema odgovorima u posljednjem pitanju upitnika vidljivo je da studenti žele, teorijsko znanje koje posjeduju, primijeniti na raznim zadacima i aktivnostima.

## 6. Zaključak

U suvremenom poslovanju velika je potreba za kontinuiranim razvijanjem i unaprjeđivanjem menadžerskih vještina. Važno je da menadžer posjeduje mnoge vještine i znanja kako bi se znao ponašati u danoj situaciji i kako bi reagirao na najbolji mogući način za daljnji tijek poslovanja, a u konačnici i za uspjeh cijelog poduzeća. Potrebno je da menadžer bude sposoban izabrati odgovarajuće metode, tehnike i resurse kako bi usmjerio proces poslovanje ka ostvarenju planiranih ciljeva. Uspjeh menadžera može se evaluirati na mnoge načine, važno je da njegov rad bude efikasan, efektivan i produktivan. Menadžer svoje ciljeve ne može ostvariti sam pa je važno da na kvalitetan način angažira, organizira, motivira i upravlja zaposlenicima. Na taj način razina vještina menadžera ne određuje samo njegov osobni uspjeh već i uspjeh njegovih zaposlenika i poduzeća.

Važno je da suvremeni menadžer konstantno uči, usavršava i razvija svoje vještine i znanja jer bez toga neće moći obavljati svoje zadatke na najboljim mogućim način i u skladu s trendovima. Treba biti otvoren prema raznim suvremenim metodama poslovanja i kulturnim različitostima, posebice ako njegovo poduzeće posluje na globalnom tržištu. Mora biti spreman prilagoditi se brzim i naglim promjenama koje se u suvremenom poslovanju sve češće događaju. Menadžerov posao se stalno mijenja pa će tako menadžeri u budućnosti morati neke vještine više razvijati od ovih koje su im sada potrebne. Na temelju toga menadžeri će još veću pozornost morati posvetiti tehnologiji, uključivanju svih zaposlenika u donošenje odluke, emocionalnoj i socijalnoj inteligenciji, transparentnosti, toleranciji i dr.

Prema empirijskom istraživanju provedenom među studentima 3. godine preddiplomskog sveučilišnog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku vidljiv je njihov stav i razmišljanje o važnosti pojedinih menadžerskih vještina. Kao najbitnije vještine za uspjeh poduzeća i vještine koje su uglavnom stekli ili razvili tijekom studiranja naveli su: vještine planiranja, vještine organiziranja i vještine rada s drugim ljudima. Iako su stekli i razvili poneke vještine tijekom studiranja velik broj studenata ipak smatra da se ne otvara dovoljno mogućnosti za dodatno stjecanje i razvijanje vještine na preddiplomskom studiju. Studenti su se uglavnom složili kako bi bilo potrebno uvesti više praktične nastave i zadataka kroz koje bi mogli steći i razviti menadžerske vještine te primijeniti teorijsko znanje.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split.
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
5. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
6. Dujanić, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
7. Han, S. (1981). Epistemološki pristup organizacionim naukama. *Direktor*. 11(12), str. 93.
8. Hrvatska enciklopedija (2021). Leksikografski zavod Miroslav Krleža, mrežno izdanje. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64994> [pristupljeno 25.06.2021.]
9. Moran, G. (2017). 7 skills managers will need in 2025., Fast Company. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/40451582/7-skills-managers-will-need-in-2025> [pristupljeno 11.07.2021.]
10. Proago (2021). Menadžerske vještine. Dostupno na: <https://www.proago.hr/menadzerske-vjestine/> [pristupljeno 25.06.2021.]
11. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
12. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate.
13. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment, 11. izdanje*. Zagreb: Mate.

## Popis slika

Slika 1. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija (Rupčić, 2018.) .....	4
Slika 2. Temeljni menadžerski kriteriji poslovne uspješnosti (Rupčić, 2018.).....	14
Slika 3. Smjer preddiplomskog sveučilišnog studija (izrada autora, 2021.) .....	19
Slika 4. Mišljenje studenata o stjecanju ili poboljšanju osnovnih menadžerskih vještina (izrada autora, 2021.).....	21
Slika 5. Osnovne menadžerske vještine koje su studenti stekli ili poboljšali tijekom procesa studiranja (izrada autora, 2021.).....	22
Slika 6. Mišljenje studenata o stjecanju ili poboljšanju posebnih menadžerskih vještina (izrada autora, 2021.).....	24
Slika 7. Posebne menadžerske vještine koje su studenti stekli ili poboljšali tijekom procesa studiranja (izrada autora, 2021.).....	25
Slika 8. Mišljenje studenata o tome otvara li se dovoljno mogućnosti za stjecanje i razvijanje menadžerskih vještina tijekom studiranja (izrada autora, 2021.).....	27



## Popis grafikona

Grafikon 1. Najbitnije osnovne menadžerske vještine prema mišljenju studenata (izrada autora, 2021.).....	20
Grafikon 2. Mišljenje studenata o tome u kojoj mjeri posjeduju osnovne menadžerske vještine (izrada autora, 2021.) .....	22
Grafikon 3. Najbitnije posebne menadžerske vještine prema mišljenju studenata (izrada autora, 2021.).....	23
Grafikon 4. Mišljenje studenata o tome u kojoj mjeri posjeduju posebne menadžerske vještine (izrada autora, 2021.) .....	26

## Prilozi

### UPITNIK ZA ZAVRŠNI RAD "RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U FUNKCIJI POVEĆANJA POSLOVNE USPJEŠNOSTI"

Upitnik je napravljen u svrhu utvrđivanja percepcije studenata 3. godine preddiplomskog sveučilišnog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku o važnosti menadžerskih vještina te stjecanju tih vještina kroz proces studiranja. Upitnik traje vrlo kratko te je u potpunosti anonim. Hvala na odvojenom vremenu za ispunjavanje. \*Obavezno

#### 1. Spol \*

*Označite samo jedan oval.*

- muški
- ženski
- ostalo

#### 2. Preddiplomski studij \*

*Označite samo jedan oval.*

- Ekonomska politika i regionalni razvitak
- Financijski menadžment
- Marketing
- Menadžment
- Poduzetništvo
- Poslovna informatika

3. Osnovne menadžerske vještine su vještine koje karakteriziraju sve menadžere, neovisno o tipu organizacije i organizacijskoj razini na kojoj obavljaju svoje funkcije. Koju od navedenih osnovnih vještina smatrate najbitnijom za menadžerov uspješan rad i uspjeh cijelog poduzeća? \* Označite samo jedan oval.

konceptualne vještine

vještine rada s ljudima

tehničke vještine

vještine oblikovanja

4. Rangirajte prema Vašem mišljenju osnovne menadžerske vještine od najmanje bitne (broj 1) do najbitnije (broj 4) za povećanje poslovne uspješnosti poduzeća: \*

*Označite samo jedan oval po retku.*

	1	2	3	4
konceptualne vještine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine rada s ljudima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehničke vještine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine oblikovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Smatrate li da ste tijekom procesa studiranja stekli ili poboljšali barem jednu od prethodno navedenih osnovnih menadžerskih vještina? \* Označite samo jedan oval.

da

ne

6. Ako ste u prethodnom pitanju odgovorili s "da" na koje osnovne menadžerske vještine se to odnosilo?

*Odaberite sve točne odgovore.*

- konceptualne vještine  
 vještine rada s ljudima  
 tehničke vještine  
 vještine oblikovanja

7. U kojoj mjeri smatrate da posjedujete navedene osnovne menadžerske vještine? \*

*Označite samo jedan oval po retku.*

	u potpunosti ne posjedujem	većinom ne posjedujem	djelomčno posjedujem	većinom posjedujem	u potpunosti posjedujem
konceptualne vještine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine rada s ljudima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehničke vještine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine oblikovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Posebne menadžerske vještine su vještine koje se poklapaju s pet funkcija menadžmenta. Koju od navedenih posebnih menadžerskih vještina smatrate najbitnijom za menadžerov uspješan rad i uspjeh cijelog poduzeća? \* *Označite samo jedan oval.*

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

9. Rangirajte prema Vašem mišljenju osnovne menadžerske vještine od najmanje bitne (broj 1) do najbitnije (broj 5) za povećanje poslovne uspješnosti poduzeća: \*

*Označite samo jedan oval po retku.*

	1	2	3	4	5
vještine planiranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine organiziranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine upravljanja ljudskim potencijalima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine vođenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine kontroliranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Smatrate li da ste tijekom procesa studiranja stekli ili poboljšali barem jednu od prethodno navedenih posebnih menadžerskih vještina? \* *Označite samo jedan oval.*

- da
- ne

11. Ako ste u prethodnom pitanju odgovorili sa "da" na koje posebne menadžerske vještine se to odnosilo?

*Odaberite sve točne odgovore.*

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

12. U kojoj mjeri smatrate da posjedujete određene navedene menadžerske vještine? \*

*Označite samo jedan oval po retku.*

	u potpunosti ne posjedujem	većinom ne posjedujem	djelomično posjedujem	većinom posjedujem	u potpunosti posjedujem
vještine planiranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine organiziranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine upravljanja ljudskim potencijalima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine vođenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vještine kontroliranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Smatrate li da se na Ekonomskom fakultetu u Osijeku otvara dovoljno mogućnosti tijekom studiranja za stjecanje i razvijanje menadžerskih vještina? \* *Označite samo jedan oval.*

da

ne

14. Predložite aktivnosti za koje smatrate da bi pridonijele dodatnom stjecanju i razvijanju menadžerskih vještina tijekom procesa studiranja: \*

---

---

---

---