

# UTJECAJ INDIVIDUALNIH I ORGANIZACIJSKIH ZNAČAJKI NA SAMOPROCJENU MENADŽERSKIH VJEŠTINA

---

Zrno, Maria

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:608235>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij, Menadžment

Maria Zrno

**UTJECAJ INDIVIDUALNIH I ORGANIZACIJSKIH  
ZNAČAJKI NA SAMOPROCJENU MENADŽERSKIH  
VJEŠTINA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij, Menadžment

Maria Zrno

**UTJECAJ INDIVIDUALNIH I ORGANIZACIJSKIH  
ZNAČAJKI NA SAMOPROCJENU MENADŽERSKIH  
VJEŠTINA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment  
JMBAG: 0079073318  
e-mail: mzrno1@efos.hr  
Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (Management)

Maria Zrno

**THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL AND  
ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS ON THE SELF-  
ASSESSMENT OF MANAGERIAL SKILLS**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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 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 119/2022).
4. izjavljujem da sam 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:** Maria Zrno

**JMBAG:** 0079073318

**OIB:** 79430760260

**e-mail za kontakt:** mzrno1@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj individualnih i organizacijskih značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina

**Mentorica rada:** prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2023. godine

Maria Zrno

---

## Sadržaj:

1.	Uvod.....	1
2.	Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....	2
2.1.	Pojam menadžmenta .....	2
2.2.	Tipovi menadžmenta .....	2
2.3.	Menadžerske vještine .....	3
2.3.1.	Pojmovno određenje menadžerskih vještina.....	3
2.3.2.	Kategorije menadžerskih vještina.....	5
2.4.	Osnovne menadžerske vještine .....	5
	Konceptualne vještine / Vještine oblikovanja.....	5
	Vještine rada s ljudima.....	6
	Tehničke vještine .....	8
2.5.	Posebne menadžerske vještine .....	9
	Vještine planiranja .....	10
	Vještine organiziranja .....	11
	Vještine upravljanja ljudskim potencijalima .....	12
	Vještine vođenja.....	14
	Vještine kontroliranja.....	18
3.	Metodologija rada .....	22
3.1.	Predmet istraživanja .....	22
3.2.	Cilj istraživanja .....	22
3.3.	Informacijska osnova i metode istraživanja.....	22
3.4.	Postupak istraživanja.....	22
3.5.	Istraživačka pitanja.....	23
4.	Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....	24
4.1.	Individualne i organizacijske značajke .....	24
4.2.	Samoprocjena konceptualnih vještina.....	27

4.3. Samoprocjena socijalnih vještina.....	34
4.4. Samoprocjena tehničkih vještina.....	41
5. Rasprava.....	49
6. Zaključak.....	51
Popis literature .....	53
Popis tablica, slika i grafikona .....	55

## SAŽETAK

Empirijska istraživanja ukazuju na postojanje preko 60 menadžerskih vještina koje su značajno povezane s menadžerskom učinkovitošću. U ovom će se radu analizirati kako menadžeri percipiraju važnost i kako ocjenjuju zastupljenost istaknutih menadžerskih vještina u poslovnoj praksi. Za menadžere je vrlo važno da posjeduju sve osnovne vještine. Za uspješnost menadžera veću važnost imaju naučene, stečene negoli urođene vještine. Iz tog razloga moraju konstantno ulagati u razvoj i usavršavanje tih vještina. Cilj je ovog rada pokazati postoji li razlika između percepcije važnosti i zastupljenosti menadžerskih vještina u odnosu na individualne ili organizacijske značajke ispitanika. Poseban će se fokus posvetiti analizi razlika između operativnih, srednjih i najviših razina menadžmenta. U empirijskom dijelu rada podatci će se prikupljati upitnikom te će se analizirati metodom deskriptivne statistike. U istraživanju je sudjelovalo 31 ispitanika različitih organizacijskih i individualnih značajki. Utvrđeno je kako organizacijski i individualni čimbenici imaju utjecaj na samoprocjenu određenih menadžerskih vještina; međutim, kod nekih vještina takav utjecaj nije prisutan. Kao najznačajniji individualni čimbenik ističe se hijerarhija razina menadžmenta na kojoj su menadžeri zaposleni, a kao najvažniji organizacijski čimbenik ističe se vrsta djelatnosti u kojoj menadžeri rade. Valja napomenuti pak kako u istraživanju nije sudjelovao podjednak broj menadžera prema odabranim individualnim i organizacijskim značajkama (npr. znatno više zaposlenih je u djelatnosti informacija i komunikacije nego u drugim djelatnostima), zbog čega je rezultate istraživanja potrebno tumačiti s oprezom.

**Ključne riječi:** menadžer, menadžerske vještine, uspješnost menadžera, važnost, zastupljenost, individualne značajke, organizacijske značajke



## **ABSTRACT**

Empirical research indicates the existence of over 60 managerial skills that are significantly related to managerial effectiveness. This paper will analyze how managers perceive the importance and how they evaluate the representation of outstanding managerial skills in business practice. It is very important for managers to have all the basic skills. For the success of a manager, learned, acquired skills are more important than innate skills. For this reason, they must constantly invest in the development and improvement of these skills. The aim of this paper is to show whether there is a difference between the perception of the importance and representation of managerial skills in relation to the individual or organizational characteristics of the respondents. A special focus will be devoted to the analysis of the differences between operational, middle and top management levels. In the empirical part of the paper, data will be collected by questionnaire and analyzed using the method of descriptive statistics. In total, 31 respondents of different organizational and individual characteristics participated in the research. It has been determined that organizational and individual factors influence the self-assessment of certain managerial skills; however, for some skills, such influence is not present. The most important individual factor is the hierarchy of management levels at which managers are employed, and the most important organizational factor is the type of activity in which managers work. It should be noted that the research did not involve an equal number of managers according to selected individual and organizational characteristics (for example, significantly more people were employed in information and communication activities than in other activities), which is why the results of the research need to be interpreted with reservation.

Key words: manager, managerial skills, manager performance, importance, representation, individual characteristics, organizational characteristics

## Uvod

U doba kad se tehnologija razvija brže nego ikada ranije, kada se tržište mijenja sve češće, važnost ljudi na rukovodećim pozicijama postaje također sve veća. Budućnost poduzeća, kao i njihovih zaposlenika, postaje ovisna o njima. U suvremenoj poslovnoj praksi vještine menadžera, odnosno mogućnost pretvaranja znanja u konkretne akcije, imaju vrlo velik značaj. Menadžerske vještine jedna su od determinanti poslovnog uspjeha poduzeća, stoga je teorijske spoznaje o istima potrebno konstantno unaprjeđivati. Teorijske spoznaje mijenjaju se praksom i empirijskim istraživanjima. Empirijska istraživanja tako imaju važnu ulogu u razumijevanju suvremenih menadžerskih vještina, zbog čega ih je važno kontinuirano provoditi.

Neke aspekti menadžerskih vještina dobro su istraženi, no postoje i oni koji su slabije proučavani. Među njima je i utjecaj individualnih i organizacijskih značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina. Upravo se tom temom bavi ovaj rad, stoga istraživanje može pružiti dobru podlogu za buduća istraživanja te potkrjepu teorijskih spoznaja o menadžerskim vještinama, a posebno utjecaju individualnih i organizacijskih značajki na percepciju menadžerskih vještina. U empirijskom dijelu rada provest će se anketni upitnik o utjecaju navedenih čimbenika na zastupljenost i percipiranu važnost pojedinih menadžerskih vještina. Cilj rada je utvrditi postoji li povezanost između različitih čimbenika i menadžerskih vještina te ako postoji, kako se manifestira i očituje.

Rad se sastoji od šest cjelina. Nakon ovog uvodnog dijela, u drugom poglavlju proučavaju se teorijska podloga i prethodna istraživanja usko vezana uz temu. Treća cjelina navodi metodologiju istraživanja. U četvrtoj cjelini iznose se opis i rezultati istraživanja, a u petoj rasprava. U posljednjoj cjelini iznosi se zaključak, nakon kojeg još slijede popisi literature, slika i grafikona korištenih u radu.

## **Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

U ovom poglavlju proučit će se teorijski okvir vezan uz menadžerske vještine i menadžment, nakon čega će se ukratko opisati prethodna istraživanja na temu utjecaja organizacijskih i individualnih značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina. U nastavku se prvo navode definicije menadžmenta.

### **1.1. Pojam menadžmenta**

Prema Buble-u (2006:5) “menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa”. Atchison i Hill (1978) su definirali menadžment kao proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva.

### **1.2. Tipovi menadžmenta**

Dujanić (2006:14) navodi kako svi menadžerski poslovi nisu isti s obzirom da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada i da zauzimaju pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije.

Prema Dujaniću (2006) potrebno je razlikovati 2 tipologije menadžmenta utemeljene: s aspekta razina i s aspekta djelokruga odgovornosti. U ovom radu naglasak će se staviti na podjelu s aspekta menadžerskih razina. Razlikuju se tri hijerarhijske razine menadžmenta koje su prikazane na slici 1.



Slika 1. Razine menadžmenta

Izvor: vlastita izrada prema Wehrich i Koontz, 1998

**Vrhovni menadžment** (*Top Management*) čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovorni su za poduzeće u cjelini.

**Srednju razina menadžmenta** (*Middle Management*) čine menadžeri odgovorni za glavne odjele u poduzeću (menadžer sektora, menadžer odjela za marketing, menadžer odjela za financije i sl.). Ona se još naziva i taktička razina. Wilis (1987) ističe kako je puno teže popuniti mjesta menadžera srednje razine nego mjesto generalnog direktora jer menadžeri te razine imaju trostruku ulogu. Trebaju biti i podređeni i kolege i nadređeni.

**Prva razina menadžmenta** (*Lower ili First line Management*) su menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara ili usluga. Čine ih nadglednici, predradnici, tim lideri i sl. (Dujanić, 2006).

### 1.3. Menadžerske vještine

#### 1.3.1. Pojmovno određenje menadžerskih vještina

Menadžeri moraju stalno razmišljati o budućnosti poduzeća te kako će tamo stići. Njihov zadatak je angažirati druge da izvrše određene zadatke, a ne da ih sami obavljaju. Također moraju naći način da motiviraju sudionike u procesu rada.

Postoji više definicija vještina od kojih se izdvajaju dvije. Prema prvoj, vještina se shvaća (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001:644):

- Kao stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti
- Kao specifična sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti.

Prema drugoj, vještina se shvaća (Han, 1981:93):

- Kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva
- Kao radnja za postizanje određenih ciljeva
- Kao skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu poradi ostvarivanja određenih ciljeva.

Menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstva i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2010:2).

Individualne značajke i osobine menadžera imaju utjecaj na menadžerske vještine, međutim, ta dva pojma ne treba miješati. Vještine su ono što menadžeri mogu naučiti i postići, dok su osobine ono što menadžeri jesu (Northouse, 2010:40). Vještine se mogu razvijati i učiti, tj. one se mogu mijenjati. Osobne i individualne karakteristike znatno su manje podložne promjenama.

Menadžeri svih razina moraju posjedovati određene vještine kako bi bili uspješni u obavljanju svog posla. Poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama, nego o obilježjima njegove osobnosti. Time se ne želi umanjiti značenje osobnosti menadžera u njegovom poslovnom uspjehu, već suprotno, želi se naglasiti kako su određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati, pretpostavka, tj. uvjete bez kojeg nije moguće biti dobar menadžer. Uspjeh će biti i veći ukoliko se tomu pridoda i poželjna osobnost menadžera. Ipak, bez znanja i vještina, osobnost menadžera neće biti dovoljna za njegov uspjeh (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:33).

Postoji nekoliko karakteristika koje menadžerske vještine razlikuju od drugih ponašanja menadžera. Prije svega, vještine su bihevioralne, odnosno, sastoje se od prepoznatljivih

skupova akcija koje pojedinci izvode i koje dovode do određenih rezultata. Vještine mogu promatrati drugi, za razliku od atributa koji su čisto mentalni ili ugrađeni u osobnost. Vještine se mogu kontrolirati; one su pod utjecajem pojedinca te se mogu i razvijati. Različite menadžerske vještine međusobno se povezane te se preklapaju (Whetten i Cameron, 2011:10-11).

Menadžer neće moći doći do ostvarenja ciljeva ako se ne okruži kvalitetnim ljudima koji su dovoljno stručni da provedu zadatke. Tu dolazi do zavisnosti između menadžera i ljudi koji provode zadatke – ako menadžer ne upravlja dovoljno dobro, niti tim neće moći iskoristiti svoj potencijal.

### *1.3.2. Kategorije menadžerskih vještina*

Buble (2010:6-9) ističe kako su brojne aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžer. Tako su mu za uspješno obavljanje tog posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva specifične sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacije i prakse. Iako neki teoretičari predlažu široki popis tih vještina, sve se one mogu podijeliti u dvije skupine:

1. Osnovne menadžerske vještine
2. Posebne menadžerske vještine

## **1.4. Osnovne menadžerske vještine**

Svaki menadžer da bi bio uspješan bi trebao posjedovati sve osnovne vještine, bez obzira na njihovu struku i obrazovanje, ali mu nisu potrebne u jednakoj mjeri, nego ovise o menadžerovoj poziciji u organizaciji.

Svi menadžeri trebaju posjedovati tri temeljne vrste vještina (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:34):

1. konceptualne vještine
2. vještine u ophođenju, odnosno komuniciranju s ljudima
3. tehničke vještine

### *Konceptualne vještine / Vještine oblikovanja*

Ove vještine označuju sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline (“velike slike”), prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja informacija i planiranja. To znači da menadžer mora biti sposoban sagledati ne samo položaj nekog dijela poduzeća s

obzirom na poduzeće kao cjelinu, već i položaj poduzeća s obzirom na pripadajuću granu. Drugim riječima, od menadžera se zahtijeva sposobnost da misli strateški. One omogućuju menadžerima da spoznaju važne elemente u situaciji i razumiju odnose među elementima kako bi si olakšali donošenje odluka (Buble, 2010:4-5). Ova vještina je najvažnija za vrhovni menadžment.

Menadžeri koji imaju razvijene konceptualne vještine tragatelji su za problemima koji anticipiraju događaje i pripremaju različite scenarije za nepredvidivu i sve nesigurniju budućnost organizacije. Konceptualne vještine pomažu menadžerima u rješavanju najsloženijih poslovnim situacijama u kojima se mogu naći te im omogućuju da razumiju odnose organizacije i okoline kao i međusobne odnose između pojedinih dijelova organizacije. Usavršavanjem ovih vještina menadžeri će biti sposobnosti lakše razumjeti svu složenost organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:35).

Konceptualne vještine odnose se na sposobnost analize određenog problema te sinteze zaključaka koji će omogućiti njegovo rješavanje. Podrazumijevaju sposobnost menadžera da neki problem raščlani na dijelove, utvrdi njihove odnose te identificira implikacije problema na druge čimbenike ili situacije. Važno je i utvrditi kako se određeni problem ili dio organizacije odnosi prema široj cjelini koje je dio (Rupčić, 2018:12-13).

Weihrich i Koontz (1998) umjesto konceptijskih vještina, navode kao važne osnovne vještine menadžera vještine oblikovanja. One naznačuju sposobnost menadžera da nađu rješenje poslovnog problema na način na koji će poduzeće biti najviše od koristi. Od menadžera se ne očekuje samo uočavanje problema u radu poduzeća nego moraju biti u stanju generirati rješenje problema, a da to rješenje bude izvedivo. U slučaju da se samo registrira problem, a ne i nađe rješenje, gotovo je sigurno da se ne bi ostvarili ciljeve poduzeća.

Kako bi ove vještine mogle doći do izražaja, važna je organizacijska struktura i kultura u poduzeću, odnosno organizaciji. Posljedično, ove vještine i utječu na organiziranje poduzeća, stoga između njih postoji izražena međuovisnost.

### *Vještine rada s ljudima*

Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, kao i da radi učinkovito kao član grupe ili tima. One se iskazuju kroz odnos menadžera prema

drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira i rješava konflikte. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre i olakšavaju rad. Oni rade i grade pomoću ljudi, a efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima pokrenuti energiju podređenih i pomoći u njihovoj promociji i razvoju karijere. Pod znanja i vještine u ophođenju s ljudima razumijevaju se različite tehnike organizacijskog ponašanjem kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnog radnog okruženja. Te su vještine izrazito važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2008).

Posebnu važnost u ovoj skupini vještina ima aktivno slušanje. To je vještina koja je izravno povezana s većim brojem drugih menadžerskih vještina, a odnosi se na sposobnost razumijevanja govornika. Određeni stručnjaci navode kako samo 7% poruke dolazi kroz riječi koje osoba koristi, 38% dolazi putem glasa (ton, brzina, jasnoća i dr.), a 55% ukupnog dojma poruke dolazi od govora tijela. Dakle, slušajući govornika treba razumjeti poruku koju on šalje na način da se „čita“ govor tijela, glasa i sluša informacija koju govornik prenosi. Glas i govor tijela treba pomno pratiti kako bi se mogao razumjeti kontekst informacije koju govornik prenosi i njegov odnos prema tome kontekstu, njegova vjerodostojnost i dr. (Bartolović, 2017:33).

Vještine rada s ljudima izuzetno su važne te imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta jer i najспособniji menadžeri koji posjeduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti neće biti uspješni ukoliko ne znaju „raditi s ljudima“. Delikatnost ovih znanja i vještina očituje se u tome što se one u najvećoj mjeri ne mogu naučiti, već prvenstveno ovise o osobnosti pojedinca koje nije lako promijeniti. Menadžeri koji posjeduju dobre socijalne vještine biti će najbolji za svoje ljude, koji će im zbog toga biti i odani. Ti menadžeri znati će kako s ljudima komunicirati, kako ih motivirati, kako ih nagrađivati, kako upravljati sukobima, i dr., zbog čega će ljudi biti zadovoljniji na poslu, kao i samim poslom koji obavljaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:35).

Istaknutu važnost među vještinama rada s ljudima ima i izgradnja, odnosno razvijanje povjerenja. Menadžeri mogu izgrađivati povjerenje na način da u svojem ponašanju njeguju visoki stupanj integriteta, odnosno poštenje i istinoljubivost, u ponašanju iskazuju dosljednost, o svim promjenama pravovremeno obavještavaju drugu stranu te su usmjereni na konstruktivno rješavanje problema. U odnosu prema zaposlenicima menadžeri osobito mogu razvijati osjećaj



povjerenja na način da s njima dijeli znanje i informacije, pruža podršku, transparentno donosi odluke, ali i čuva povjerljive informacije (Rupčić, 2018:12).

Može se zaključiti kako je ova skupina vještina u najužoj vezi s individualnim karakteristikama pojedinca. Samo neke od ovih vještina mogu se razvijati i to u određenoj mjeri. Komunikacijske vještine mogu se dobro savladati kroz različite edukacije, međutim, mnogo je teže naučiti kako razumjeti ljude, kako shvatiti koje su njihove potrebe, kako otkriti što ih motivira, i dr. Kako bi ove vještine bile razvijene, pojedinac treba imati i razvijenu socijalno-emocionalnu inteligenciju.

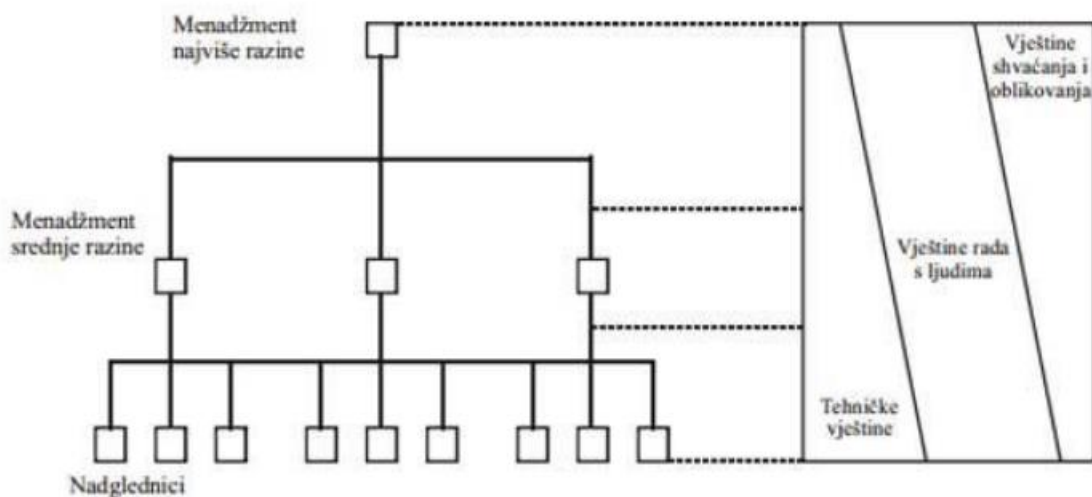
### *Tehničke vještine*

Ove vještine predstavljaju poznavanje i vladanje znanjima koje se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Menadžeri u ovim vještinama primjenjuju specijalizirana znanja i iskustvo te uporabu tehnika za rješavanje problema. Tehničke vještine obuhvaćaju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. Prva promocija menadžera na prvu menadžersku funkciju ostvaruje se zahvaljujući njihovim izvrsnim tehničkim vještinama. Kako promocija ide prema vrhu hijerarhije tako te vještine postaju sve manje važne od drugih vještina koje menadžer mora posjedovati.

Pod tehničkim vještinama podrazumijevaju se sposobnosti uporabe potrebnih znanja, tj. znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno metoda i tehnika u obavljanju poslova. Ta vrsta vještina omogućava dobro obavljanje poslova. Tu se misli, npr., na tehnička, ekonomska, pravna, sociološka i druga znanja i vještine koje se stječu završetkom određene vrste obrazovanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:36).

Buble (2010:4) navodi kako se tehničke vještine očituju u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse različitih zadataka u poduzeću (npr. zadatci prodaje, proizvodnje, i dr.). Riječ je o vještinama koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustva te uporabu tehnika za rješavanje problema. Uključuju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. Također uključuju specijalizirana znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema u specifičnim područjima rada menadžera.

Zastupljenost osnovnih vještina po razinama menadžmenta je različita, ali menadžeri moraju posjedovati svaku od nje da bi mogli biti uspješni. Slika 2 prikazuje odnos menadžerskih vještina sukladno razinama menadžmenta.



Slika 2. Odnos menadžerskih vještina sukladno razinama menadžmenta

Izvor: Wehrich i Koontz, 1998.

Vještine shvaćanja i oblikovanja najznačajnije su za menadžment najviše razine, odnosno vrhovni menadžment. Njihov značaj opada s nižim razinama menadžmenta. Vještine rada s ljudima podjednako su važne za sve razine menadžmenta, dok su tehničke vještine najvažnije za najnižu razinu menadžmenta, a najmanje značajne za vrhovni menadžment.

### 1.5. Posebne menadžerske vještine

Brojne su posebne menadžerske vještine, ali moguće ih je podijeliti u pet najvažnijih skupina u skladu s funkcijama menadžmenta koje prema Buble (2010:6), obuhvaćaju:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Upravljanje ljudskim potencijalima
4. Vođenje
5. Kontroliranje.

### *Vještine planiranja*

Planiranje je menadžerska funkcija za koju su potrebne brojne vještine. U nastavku će biti objašnjeno koje vještine Buble (2010:11) smatra da su potrebne. On ih izdvaja tri; vještine analize okoline, predviđanja i izrade budžeta (proračuna).

#### Vještine analize okoline

Te vještine su skup sposobnosti kojima se utvrđuje položaj poduzeća u određenoj okolini. Moguće je razlikovati eksternu i internu okolinu. U eksternoj okolini se promatraju prilike i prijetnje, a u internoj okolini snage i slabosti. Okolina poduzeća promatra sve vanjske i unutarnje faktore koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva nekog poduzeća, stoga je spoznaja okoline poduzeća neophodna za njen uspjeh.

Analiza okoline je vrlo složena zadaća te su za njeno izvođenje potrebne različite vještine. U tom smislu se, prema Buble-u (2010:12), navode tri – skeniranje opće okoline, skeniranje poslovne okoline i SWOT analiza.

#### Vještine predviđanja

Predviđanje se bavi onim što se pretpostavlja da će se dogoditi u budućnosti, dok se planiranje bavi onim što bi se trebalo dogoditi u budućnosti (Buble, 2010:26). Postoje različiti tipovi predviđanja, ali Granger (1980:17) ih razlikuje tri:

1. Predviđanje posljedica događaja
2. Predviđanje vremena događaja
3. Predviđanje vremenskih serija

Na temelju utvrđenih zakonitosti ili skupa pretpostavki se pokušava utvrditi buduće stanje pojave. Uspješni menadžeri nastoje dobro poznavati faktore područja na kojemu djeluju i biti u stanju pretpostaviti buduće potrebe i interese svojih kupaca.

#### Izrada budžeta (proračuna)

Budžet (proračun) je financijski iskaz planskih aktivnosti za određeno razdoblje. Moglo bi se reći da je on formalno izvješće o planovima u budućnosti. On se tretira kao fundamentalni planski dokument, također je i instrument kontrole. Postupak izrade budžeta se naziva budžetiranje (Buble, M. 2010:48).

### *Vještine organiziranja*

“Organiziranje je proces u kojemu se dijagnosticira postojeća razina organiziranosti poduzeća te oblikuju i implementiraju inovirana ili potpuno nova organizacijska rješenja” (Buble, 2010:63). Organiziranje zahtjeva brojne i kompleksne vještine, te će biti objašnjene tri (Buble, 2010:63):

1. vještine dijagnosticiranja organizacije
2. vještine (re)dizajniranja posla
3. vještine oblikovanja organizacijskih rješenja.

### *Vještine dijagnosticiranja organizacije*

To je sustavni način ispitivanja, tj. prikupljanja podataka i činjenica te analize funkcioniranja organizacije. Pomoću dijagnosticiranja organizacije uspoređujemo kakva razina organizacije je i kakva treba biti. Postupak dijagnosticiranja organizacije se može provesti na razne načine, bitno je provesti dobar način kako bi se dobila cjelovita slika o postojećoj razini organizacije poduzeća. Također je jako bitna zadaća definirati metodiku dijagnosticiranja s obzirom da se time determiniraju pravci ispitivanja i analize organizacije jer ako se to ne napravi, ne mogu se očekivati optimalni rezultati. Iz metodike se mogu uočiti i područja potrebnih informacija i same informacije.

### *Vještine (re)dizajniranja posla*

U bilo kojem poduzeću za ostvarenje njegovih ciljeva je potrebno izvršiti jako puno zadataka grupiranih u različite poslove. Svaka osoba različito reagira na iste poslove; netko voli rutinske zadatke, nekome su rutinski zadaci dosadni i prezire sve što nema izazova. Odlučujući faktor za učinkovito izvođenje poslova je prikladno dizajniranje poslova. Kada dođe vrijeme za promjene u organizaciji, opremi, tehnologiji, ljudskim potencijalima i drugim faktorima, to izaziva potrebu analize već dizajniranih poslova te eliminiranje nekorisnih elemenata posla, što zahtjeva da se posao preoblikuje.

Redizajniranje je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu te provodi njegovo ponovno oblikovanje (Buble, 2010:77).

U tom procesu se treba uzimati u obzir razlike u poslovima koje su manifestiraju (Robbins, 1991:329):

1. neki su poslovi rutinski jer su zadatci standardizirani i repetitivni; drugi su nerutinski;
2. neki zahtijevaju brojne raznolike vještine; drugi su uskoga djelokruga;
3. neki poslovni ograničavaju zaposlene zahtijevajući od njih da slijede vrlo precizne procedure; drugi pak dopuštaju zaposlenima znatnu slobodu u tome kako će izvršavati svoje zadatke;
4. neke poslove najefektivnije obavlja grupa zaposlenika koji rade u timu; druge najbolje obavljaju pojedinci koji uglavnom rade samostalno.

#### Vještine oblikovanja organizacijskih rješenja

Oblikovanje organizacijskog rješenja jedna je od faza u veoma kompleksnom postupku oblikovanja organizacije, a izvodi se putem četiri faze, i to (Buble, 2010:86):

1. pokretanje postupka projektiranja organizacije
2. istraživanje postojeće organizacije
3. oblikovanje modela nove organizacije
4. aplikacija projektiranog modela organizacije

Ova vještina je treća faza oblikovanja organizacije, te zahtjeva najviše kreativnog rada pošto treba oblikovati novo organizacijsko rješenje.

Izrada projekta organizacijskog rješenja najvažnije je aktivnost u cjelokupnom procesu oblikovanja organizacije, budući da se njome obuhvaća konkretna razrada organizacijskog rješenja sa svim njegovim sastavnim dijelovima (Buble, M., 2010:87).

#### *Vještine upravljanja ljudskim potencijalima*

Upravljanje ljudskim resursima je proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću, a ostvaruje se nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose (Buble, 2010:107). U pridobivanju ljudskih potencijala, voditelji odjela za ljudske potencijale slijede četiri uzastopna koraka: potraga za ljudskim potencijalima, selekcija, edukacija te ocjenjivanje radnog učinka (Certo i Certo, 2008:276). Taj proces zahtjeva vladanje kompleksnim vještinama, a nadalje će biti objašnjene dvije – vještine regrutiranja i vještine selekcije kadrova.

## Vještine regrutiranja

Regrutiranje je proces kojim se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta (Buble, 2010:107). Regrutiranje podrazumijeva privlačenje zainteresiranih kandidata koji imaju potrebna znanja, vještine i sposobnosti za podnošenje molbe o zapošljavanju. Obuhvaća niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju za spomenuti posao (Vukobratović, 2016:3).

Dva su temeljna izvora regrutiranja ljudskih resursa – interni i eksterni. U internim se podrazumijevaju zaposlenici koji rade u poduzeću, a u eksternim osobe izvan poduzeća. Slika 3 prikazuje prednosti i nedostatke izvora regrutiranja zaposlenika.

INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
<p><b>P</b> Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata</p> <p><b>R</b> Kandidat bolje poznaje poduzeće, njegove jake i slabe strane</p> <p><b>E</b> Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih</p> <p><b>D</b> Stvara prostor za promociju</p> <p><b>N</b> Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima</p> <p><b>O</b> Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse</p> <p><b>S</b> Obično je brže i jeftinije</p>	<p>Mnogo je veći izvor talenata</p> <p>Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće</p> <p>Omogućava promjene</p> <p>Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe</p> <p>Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa načina mišljenja i poslovanja</p>
<p><b>N</b> Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati</p> <p><b>E</b> Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral</p> <p><b>D</b> Može voditi gušenju novih ideja i inovacija</p> <p><b>O</b> Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene</p>	<p>Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje</p> <p>Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije</p> <p>Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao</p> <p>Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora</p>

Slika 3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

Izvor: Buble, 2010:117

Vidljivo je da oba načina regrutiranja imaju više različitih prednosti i nedostataka. Prikladnost pojedinog načina ovisi o konkretnoj situaciji i potrebama za zaposlenicima konkretnog poduzeća. Ponekad je najbolje kombinirati i interne i eksterne izvore.

## Vještine selekcije kadrova

Vještina selekcije ljudskih resursa je postupak odabira među regrutiranim kandidatima za jedan ili više poslova (Buble, 2010:121). Odabir ovisi o tome koji kandidat najviše ispunjava ono što odgovarajući posao traži. Selekcija se može provesti na dva načina (Ghiselli i Brown, 1955:130-131):

1. ispitivanje osobine sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih zadovoljava minimum zahtjeva posla. Izbor se provodi između onih koji udovoljavaju tom minimumu dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora
2. Najprije se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata u odnosu na zahtjeve posla. Zatim se izrađuje rang-lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

U stvarnom životu se može kombinirati oba načina izbora. Svatko od kandidata je različit na svoj način, svatko ima različite interese, percepcije, sposobnosti i sl. te svaka od tih i drugih karakteristika može utjecati na uspješnost u obavljanju posla. Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje je poduzeće prikupilo iz različitih izvora (Buble, M., 2010:126).

### *Vještine vođenja*

Buble (2010) navodi da vođenje uključuje kreiranje vizije po kojoj zaposleni rade te njihovo usmjeravanje i koordiniranje kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Zadatak menadžera je razjasniti što se treba raditi, te motiviranje zaposlenika, rješavanje konflikta itd. Od efektivnog menadžera se za vođenje očekuje da ima brojne vještine, a u nastavku će biti objašnjeno pet:

1. vještine motiviranja drugih
2. vještine delegiranja
3. vještine komuniciranja
4. vještine razvoja podređenih
5. vještine upravljanja promjenama

### *Vještine motiviranja*

Motivacija predstavlja oblik utjecaja kojim se zaposleni usmjeravaju za postizanje određenih ciljeva poduzeća. Motivacija se najčešće definira kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja osobnih ciljeva, odnosno i ciljeva sustava (Vesić, 2010:264-270).

Menadžerima je jako bitan zadatak motivirati druge jer to povećava šansu za uspjeh u budućnosti. Naime, poznato je da postoji razlika između onoga što zaposleni moraju činiti (tada je to dužnost ili obveza) i onoga što oni čine zato što to žele (tad su motivirani na rad svojom voljom) (Kamp, 2010:165).

## Vještine delegiranja

Delegiranje je proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiji (Daft, 1997:321). Osim što je menadžer ovlašten za taj proces, tako je i odgovoran za rezultate koji će proizaći iz obavljenog posla. Za delegiranje se kaže da je “umijeće” jer to nije talent s kojim se rađamo, nego vještina koja se uči i usavršava.

Buble (2010) tvrdi kako uspješno delegiranje leži na četiri ključne komponente:

1. ovlasti
2. odgovornosti
3. obveze (poslovi i zadaci)
4. podređeni

Svaki proces ima određene korake koje mora proći da bi bio uspješan, tako i delegiranje. Prvi korak je objašnjenje zašto će se određeni zadatak/posao prenijeti na nekoga te naći pravu osobu koja će taj posao obaviti. Drugi korak je postavljanje ciljeva kao i rok izvršenja posla. Treći korak razvija cjelokupan plan delegiranja, te je posljednji korak za nešto složenije poslove; uspostava kontrolnih točaka. Delegiranje je važno jer se razvojem organizacije i njezini problemi povećavaju te osoba koja je na vrhu se ne može sama nositi s njima.

## Vještine komuniciranja

Komuniciranje je proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj s namjerom da se motivira i utječe na ponašanje (Buble, 2010:182).

Nijedna menadžerska aktivnost se ne može obaviti bez komuniciranja, stoga je vještina komuniciranja veoma važna. U današnje vrijeme nije dovoljno biti dobar menadžer ako on svoje znanje ne prenese drugima. Svakodnevni problemi u komunikaciji pridonose nebrojenim organizacijskim problemima, koji se protežu od beznačajnih konflikta, slabe produktivnosti, sve do ozljeda pa čak i smrti zaposlenika (Reece i Brandt, 1993:97).

Prema Tomašević Lišanin (2010) ključne komunikacijske vještine su:

- jačanje glasa – ljudi jakog i dubljeg glasa ostavljaju dojam sigurnije i ozbiljnije osobe
- slušanje – komunikacija započinje slušanjem i važno ju je postaviti na dobrim temeljima



- govor tijela – bitan je segment komunikacije i uvelike utječe na sugovornikovu percepciju, te znatno olakšava ili otežava dolazak do cilja
- doza samouvjerenosti – pravilno doziranje samopouzdanja olakšava komunikaciju i dolazak do željenog rješenja
- kontrola emocija – emocije ne bi smjele preuzeti kontrolu nad situacijom

#### Vještine razvoja podređenih

Za menadžere je razvoj podređenih važan iz dva razloga (Buble, 2010:199):

1. Vještiji i kompetentniji podređeni čine posao menadžera lakšim, s obzirom da menadžer na njih može prenijeti više svojih odgovornosti bez velike potrebe za kontroliranjem svakoga pojedinog detalja posla.
2. Menadžeri će motivirati podređene da postignu bolji i kvalitetniji rad tako da im pomažu da riješe svoje osobne probleme i razviju kompetencijske vještine i izgrade primamljive planove karijere

Razvoju podređenih može se pristupiti s više aspekata, od kojih su najvažnija sljedeća dva (Blažek, 2018:31):

- **Asistencija** je način pomaganja u obavljanju posla. Menadžer pomaže podređenome u obavljanju poslova te omogućava njegov razvoj. Taj način razvoja je neophodan u hitnim slučajevima, ali ne omogućuje učinkovito niti dugoročnije rješavanje tekućih potreba.
- **Edukacija** je način stjecanja znanja i vještina kojima se razvijaju sposobnosti ljudi. Za razliku od asistencije, ovaj način je dugoročno gledajući učinkovitiji. Edukacija podređenih provodi se na više načina, od čega su najvažnija četiri, delegiranje, podučavanje, savjetovanje i mentorstvo.

#### Vještine upravljanja promjenama

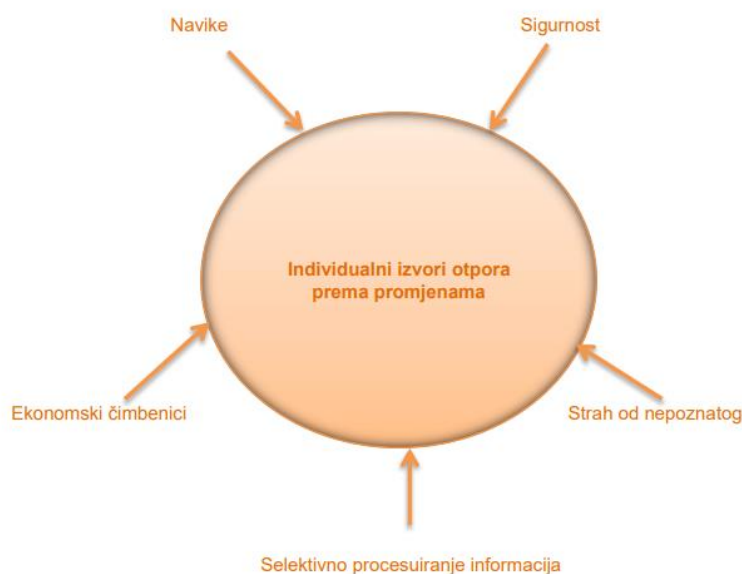
Kako su današnja poduzeća sve više izložena brojnim i stalnim promjenama, tako postoji i ona izreka “ništa nije sigurno osim promjena”. Promjena je uvjet razvoja i opstanka poduzeća. Poduzeće se može mijenjati samo onoliko koliko zaposlenici to žele i koliko su sposobni za to, s obzirom da je upravljanje promjenama povezano s ljudima.

Dvije su grupe faktora koji utječu na promjene (Buble, 2010:211-212):

- **Eksterni faktori** promjena proizlaze iz opće i poslovne okoline poduzeća. Najčešće se tu misli na konkurenciju koja kroz strukture cijena, kvalitete proizvoda i drugih performansi može utjecati na potrebu brojnih promjena u poduzeću.
- **Interni faktori** proizlaze iz interne okoline koju čine organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

Svaka promjena izaziva otpor i najčešće je zbog toga što zaposlenici vjeruju da će ta promjena utjecati na njihov stečeni status u poduzeću. Otpor nije uvijek štetan, ima primjera kad je koristan jer potiče funkcionalni konflikt i rasprave. Onaj otpor koji izaziva disfunkcionalan otpor može biti štetan za poduzeće te dovesti čak i do pitanja egzistencije. Moguće je razlikovati tri skupine zaposlenika s obzirom na tipične reakcije na promjene: jedna skupina brzo prihvaća promjene i ona je najmanja skupina; druga skupina teško prihvaća promjene i također je jako mala skupina; treću koju čini najviše zaposlenika je ona koja pruža otpor promjenama.

Postoje brojni razlozi zbog kojih dolazi do otpora promjenama, a mogu se sistematizirati u dvije temeljne skupine, prikazane na slikama 4 i 5. Prva skupina uključuje individualne razloge otpora, a druga organizacijske.



Slika 4. Individualni izvori otpora prema promjenama

Izvor: Robbins i Judge, 2009:648.

Individualni izvori proizlaze iz individualnih obilježja i karakteristika zaposlenika. Kao što je vidljivo sa slike, uključuju navike zaposlenika, željenu sigurnost, ekonomske čimbenike, strah od nepoznatog te selektivno procesuiranje informacija. Svaki zaposlenik posjeduje vlastite preferencije i stavove te je stoga značaj pojedinog izvora subjektivan, odnosno selektivan.



Slika 5. Organizacijski izvori otpora prema promjenama

Izvor: Robbins i Judge, 2009:648.

Organizacijski izvori otpora prema promjenama proizlaze iz organizacijske strukture i kulture. Slijedom toga, obuhvaćaju strukturalnu inerciju te grupnu inerciju, prijetnje ekspertizi, ograničeni opseg promjena, prijetnja uspostavljenim odnosima moći te prijetnja uspostavljenom raspodjeli resursa. U pravilu, kada promjene rezultiraju većim odstupanjem od postojećeg stanja u organizacijskoj kulturi i strukturu poduzeća, otpor će biti veći.

#### *Vještine kontroliranja*

Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare. Menadžeri trebaju stalno pratiti izvršavanje organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu. Mjerenje se provodi tako da se prate odstupanja ostvarenih zadataka od planiranih (Buble, 2010:8).

Vještine menadžera koje mora posjedovati kako bi bio uspješan su (Buble, 2010:244-260):

Financijska kontrola – kontrola onih financijskih resursa koji priteču u poduzeće, otječu iz poduzeća i onih koje poduzeće ima. Menadžer treba kontrolirati financije tako da prihodi

pokrivaju rashode, ali i stvaraju profit za poduzeće. Najvažnije tehnike i metode za to su: budžetska kontrola, financijski izvještaji, *Cash Management*, financijski indikatori, financijska revizija

Kontrola marketinga – za uspješno ostvarenje marketinških aktivnosti, potrebno ih je stalno kontrolirati. Primjenjuju se četiri vrste marketinške kontrole: kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola učinkovitosti i strateška kontrola.

Kontrola operacija – kontrola svih aktivnosti koje se zbivaju u procesu djelovanja na predmet rada u svrhu njegove transformacije u određeni finalitet. Temeljna zadaća kontrole operacija je osigurati kvalitetu tog finaliteta (proizvoda, usluge) pri čemu se ona koristi različitim metodama, postupcima i alatima.

Kontrola ljudskih resursa – svrha kontrole ljudskih resursa je na efikasan način koristiti ljudske resurse te razvoj istog, te je ta kontrola potrebna radi odstupanja koja se odnose na strukturu zaposlenih. Za uspješnu kontrolu ljudskih resursa su potrebne brojne metode, a najviše ove dvije:

1. Procjena performansi
2. Analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa

Može se zaključiti kako postoje različite menadžerske vještine, koje su međusobno povezane, ali koje imaju i različit značaj s obzirom na hijerarhiju menadžmenta u organizaciji. Zanimljivo je pitanje samoprocjene menadžerskih vještina, odnosno percepcije vještina s obzirom na različite individualne i organizacijske značajke. U istraživanju autora Despotović i Katavić (2016) istraživana je poveznica između veličine poduzeća i razvijenosti menadžerskih vještina. Istraživanje je provedeno na deset hrvatskih poduzeća različite veličine, a zaključak je da s veličinom poduzeća raste i razvoj menadžerskih vještina. Pet najvećih poduzeća razvila su i brojne programe kojima unaprjeđuju menadžerske vještine. Autori zaključuju kako je rezultat istraživanja da stupanj razvijenosti menadžerskih sposobnosti ovisi o veličini poduzeća očekivan jer velika poduzeća imaju veće mogućnosti privlačenja ljudi i profila koji su im potrebni, uključujući i vrhunske stručnjake. U istom istraživanju, usporedbom dva velika javna poduzeća te tri velika privatna poduzeća, autori zaključuju kako je sa strane menadžerske edukacije ipak poželjnije okruženje privatni sektor. U privatnom sektoru, smatraju autori, menadžerima su na raspolaganju veće mogućnosti razvoja karijere, dok se u privatnom sektoru zaposlenike više valorizira po stupnju obrazovanja i vještinama.

U istraživanju autora Pejić i Buntak (2012) istraživana je vještina delegiranja u državnoj upravi. Proveden je anketni upitnik na 55 zaposlenika državne uprave. Autori zaključuju kako rezultati provedene ankete o samoprocjeni rukovodećih državnih službenika o uspješnosti delegiranja pokazuju da ispitanici u velikoj mjeri ovu vještinu smatraju važnom za uspješno rukovođenje. Međutim, isti ti rukovodeći državni službeni uglavnom ne koriste ovu vještinu, i to najčešće zbog toga što smatraju da objašnjavanje zadatka traje duže nego da to učine sami, zbog teško pronalaska suradnika s odgovarajućim znanjima i vještina kojima s povjerenjem mogu delegirati zadatke te zbog toga što zadatak najbolje obavljaju sami. Ove rezultate zanimljivo bi bilo usporediti s privatnim sektorom, međutim, usporedba državnog i privatnog sektora ponekad nije moguća jer je obavljanje nekih poslova povjereno isključivo javnom, odnosno državnom sektoru.

Zanimljivo istraživanje menadžerskih vještina u javnom sektoru proveli su autori Bandali, Ghahramani i Arefi (2012), koji su istraživali odnos između aktualnog i željenog statusa menadžerskih vještina na iranskim sveučilištima u Teheranu. Ispitano je 146 sveučilišnih menadžera koji su iznijeli samoprocjenu trenutnog i željenog stanja menadžerskih vještina. Na temelju uzorka istraživanja statistički se uočava značajna razlika između trenutnog i željenog statusa u svim vještinama osim upravljanja materijalnim i financijskim resursima, tehničkog dizajna, aktivnog slušanja i govorenja. To bi moglo značiti kako se menadžerske vještine slabije razvijaju u javnom sektoru, negoli u privatnom.

U istraživanju autora Klindžić i Pavković (2021) utvrđeno je kako postoji značajan jaz između poslodavaca i diplomanata poslovne ekonomije u percepciji razvijenosti pojedinih konceptualnih, socijalnih i tehničkih vještina s kojima diplomanti dolaze u poslovne organizacije po završetku studija. Prikupljeno je ukupno 30 odgovora poslodavaca te 100 odgovara diplomanata poslovne ekonomije. Najveći jaz utvrđen je kod socijalnih vještina, i to posebno kritičke samosvijesti, upravljanja sukobima i rada u timu te u području konceptualnih vještina, i to posebno za kritičko mišljenje i upravljanje vremenom. Ovo istraživanje može upućivati na razlike u samoprocjeni menadžerskih vještina s obzirom na dob i iskustvo.

Iako istraživanja na temu samoprocjene menadžerskih vještina postoje, nedostaju istraživanja koja proučavaju utjecaj individualnih i organizacijskih značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina. U nekim od iznesenih istraživanja može se naslutiti kako je utjecaj

takvih značajki na samoprocjenu velik, međutim, nedostaju istraživanja koja bi se bavila specifično tom temom.

## **Metodologija rada**

U ovom se poglavlju opisuje metodologija istraživanja koje je provedeno u svrhu ovog rada. Opisuju se predmet i cilj istraživanja, informacijska osnova i metoda istraživanja te se navode osnovna istraživačka pitanja.

### **1.6. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja utjecaj individualnih i organizacijskih značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina. U užem smislu predmet istraživanja su menadžerske vještina, odnosno samoprocjena istih, dok u širem smislu predmet istraživanja obuhvaća utjecaj navedenih čimbenika na samoprocjenu vještina.

### **1.7. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi kakav utjecaj imaju odabrane individualne i organizacijske značajke na samoprocjenu menadžerskih vještina. U trenutku pisanja ovog rada postoji mali broj istraživanja na ovu temu, stoga se zaključci ovog istraživanja trebaju dodatno provjeriti budućim istraživanjima.

### **1.8. Informacijska osnova i metode istraživanja**

U izradi ovog završnog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori obuhvatili su relevantnu literaturu iz teorije menadžmenta uključujući udžbenike, znanstvene i stručne radove. Primarno istraživanje i izvori podataka opisani su u nastavku.

### **1.9. Postupak istraživanja**

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je kreiran uz pomoć Google obrazaca. Anketa je bila aktivna u razdoblju od 27. travnja 2023. do 30. travnja 2023. g. Upitnik pomoću kojeg se ispitane menadžerske vještine preuzet je od autora Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008). Naziv upitnika je „Upitnik o općim menadžerskim vještinama“ (vidi prilog 1.) Sastoji se od 18 tvrdnji. Menadžeri su trebali zaokružiti onaj broj uz tvrdnju s kojim se najviše slažu. Korištene su dvije skale od 1 - 5. U jednoj skali, *1 – nimalo važno, 2 – malo važno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – izrazito važno*, dok je u drugoj, *1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – povremeno, 4 – često, 5 – uvijek*.

Poveznica na anketu poslana je na e-mail adrese menadžera. Predviđeno vrijeme popunjavanja ispitanika iznosi oko 3 minute. Uzorak nije reprezentativan jer se temeljio na dostupnosti osoba na menadžerskoj poziciji koja je određena tehnikom preporuka dostupnih osoba (tzv. *snowball tehnika*). Stoga rezultati nisu reprezentativni, međutim omogućavaju dobivanje indikativnih uvida u empirijske podatke.

U analizi podataka korištena je metoda deskriptivne statistike. U svrhu donošenja zaključka u završnom radu korištene su kvalitativne metode uključujući indukciju, dedukciju, analizu i sintezu (Zelenika, 2000).

### **1.10. Istraživačka pitanja**

Postavljeno je nekoliko istraživačkih pitanja:

1. Razlikuje li se samoprocjena zastupljenosti i važnosti menadžerskih vještina s obzirom na spol, radno iskustvo i razinu menadžmenta?
2. Razlikuje li se samoprocjena zastupljenosti i važnosti menadžerskih vještina s obzirom na broj zaposlenih, vrste sektora i vrste djelatnosti?
3. Koje su, prema samoprocjeni menadžera, najviše te najmanje zastupljene vještine?

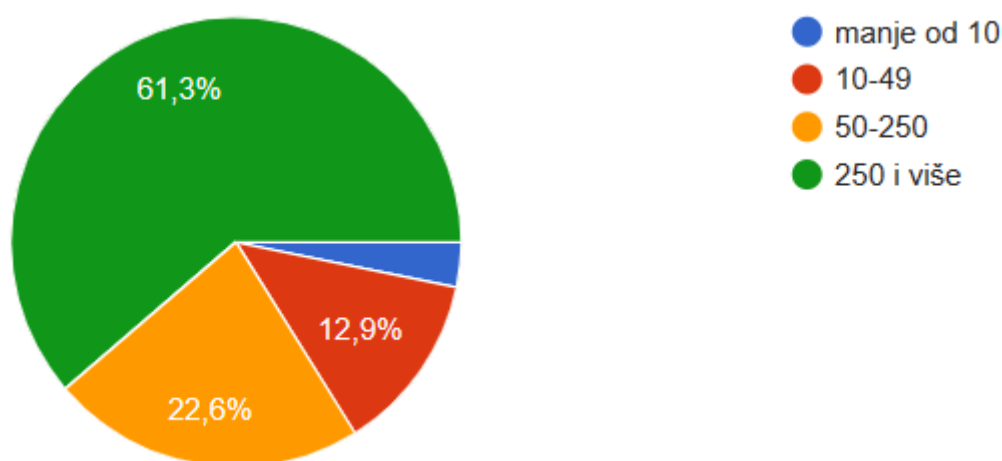


## Opis istraživanja i rezultati istraživanja

U ovom poglavlju opisuje se postupak istraživanja te se iznose rezultati istraživanja. Iznijet će se statistički podaci iz prikupljenih odgovora ispitanika, dok će se u sljedećem poglavlju dati vlastiti osvrt na prikupljene podatke.

### 1.11. Individualne i organizacijske značajke

U istraživanju je sudjelovalo 31 ispitanika, od kojih je 24 (77,4%) muškog spola, a 7 (22,6%) ženskog spola. Nakon pitanja o spolu ispitanici su trebali navesti broj zaposlenih u poduzeću gdje su zaposleni. Odgovori su prikazani na grafikonu 1.



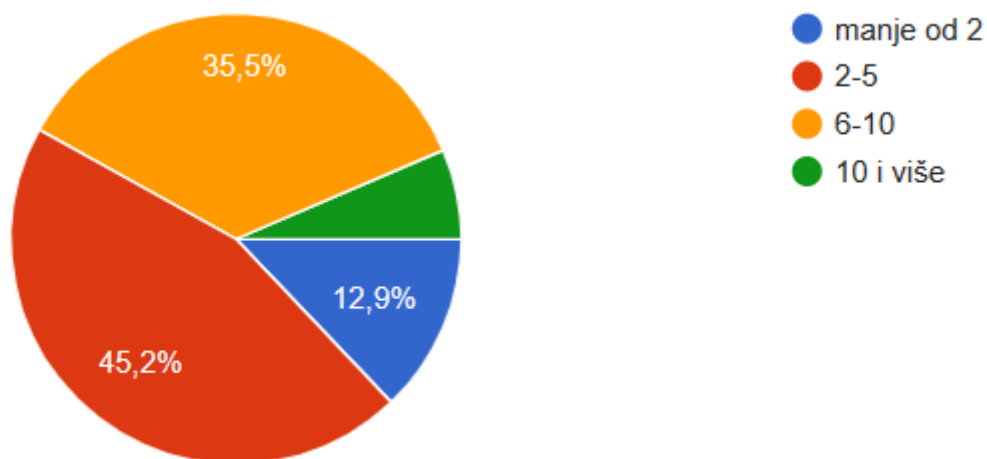
Grafikon 1. Broj zaposlenih u poduzeću

Izvor: vlastito istraživanje

Od ukupnog broja ispitanika, njih 19 (61,3%) zaposleno je u velikim poduzećima, odnosno u poduzećima koja zapošljavaju više od 250 zaposlenika. Slijedi 7 ispitanika (22,6%) koji su zaposleni u poduzećima 50-250 zaposlenika. Ukupno 4 ispitanika (12,9%) radi u poduzećima koja zapošljavaju između 10 i 49 zaposlenika, a samo jedan ispitanik (3,2%) radi u poduzeću u kojem je zaposleno manje od 10 zaposlenika.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali navesti vrstu sektora u kojem rade. Ukupno 27 ispitanika (27,1%) zaposleno je u privatnom sektoru, a 4 (12,9%) u javnom.

Ispitanici su potom priupitani za godine radnog iskustva u poduzeću u kojem su trenutno zaposleni. Odgovori su prikazani na grafikonu ispod.

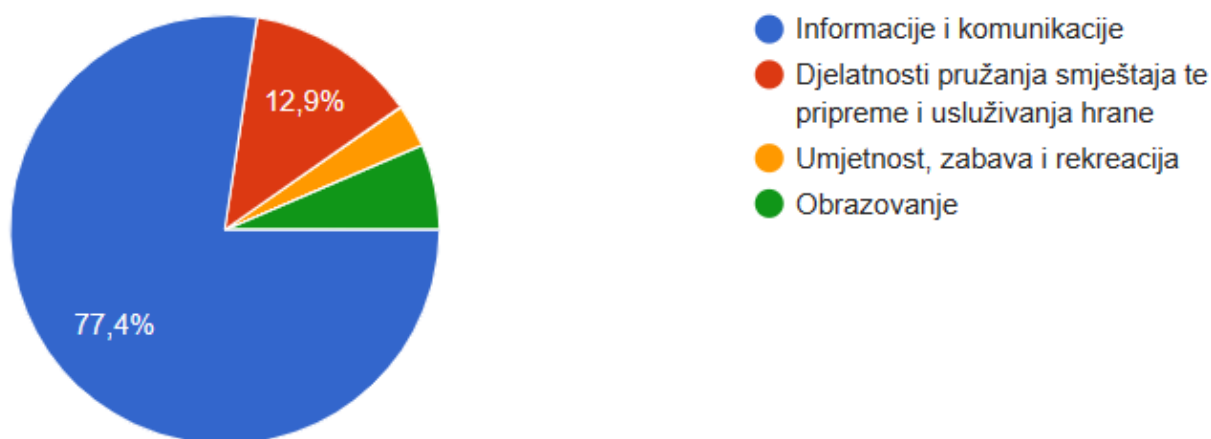


Grafikon 2. Radno iskustvo

Izvor: vlastito istraživanje

Najveći broj ispitanika, njih 14 (45,2%) ima od 2 do 5 godina iskustva. Slijedi 11 ispitanika (35,5%) koji imaju radno iskustvo 6-10 godina. Ukupno 4 ispitanika (12,9%) u poduzeću radi manje od 2 godine radnog iskustva, dok 2 ispitanika (6,5%) ima 10 ili više godina radnog iskustva.

Ispitanici su potom trebali navesti djelatnost poduzeća u kojima su zaposleni. Odgovori ispitanika na ovo pitanje prikazani su na grafikonu 3.

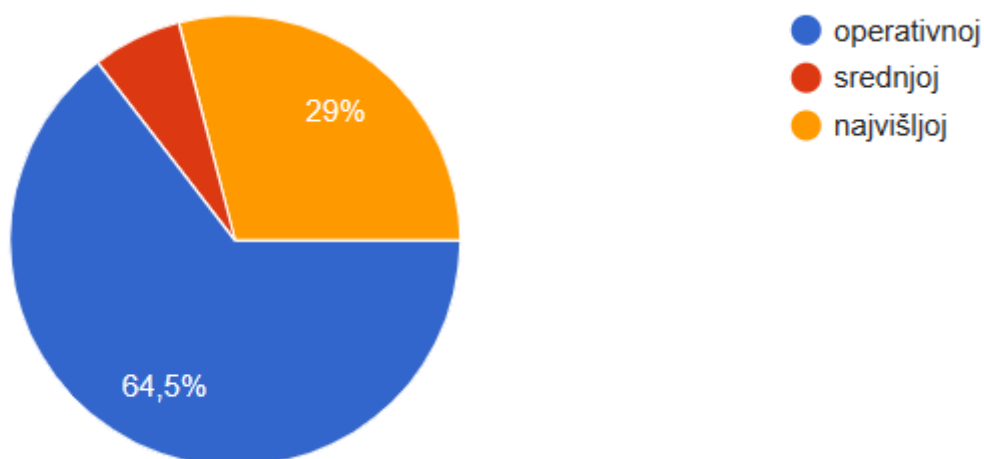


Grafikon 3. Vrsta djelatnosti

Izvor: vlastito istraživanje

Daleko najveći broj ispitanika, ukupno 24 (77,4%) zaposleno je u djelatnosti informacija i komunikacija. Ukupno 4 ispitanika (12,9%) radi u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Ukupno 2 ispitanika (6,5%) zaposlena su u djelatnosti obrazovanja, dok je 1 ispitanik (3,2%) zaposlen u sektoru umjetnosti, zabave i rekreacije.

Ispitanici su se u sljedećem pitanju trebali izjasniti kojoj hijerarhijskoj razini menadžmenta pripadaju. Odgovori su prikazani u nastavku.



Grafikon 4. Hijerarhija menadžmenta

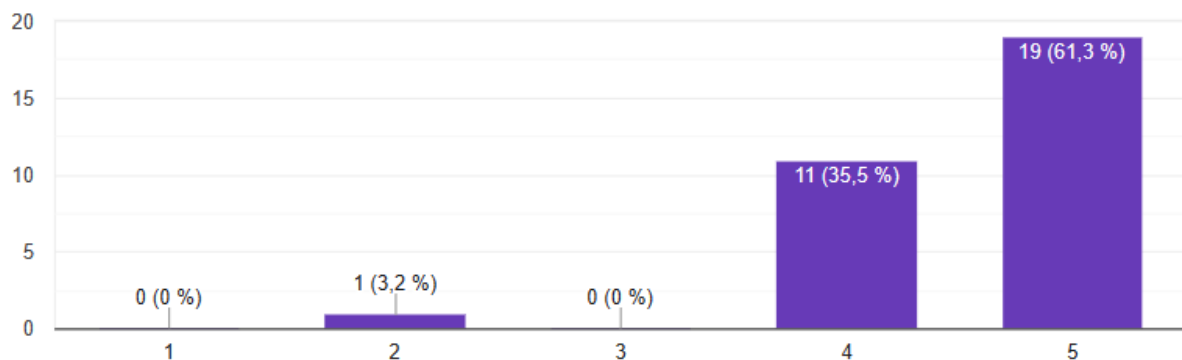
Izvor: vlastito istraživanje

Od ukupnog broja ispitanika, 20 ispitanika (64,5%) zaposleno je na operativnoj razini menadžmenta. Slijedi 9 ispitanika (29%) koji rade na najvišoj razini menadžmenta, dok se na začelju nalaze 2 ispitanika (6,5%) koji su zaposleni na srednjoj razini menadžmenta.

U nastavku upitnika postavljene su određene tvrdnje vezane uz menadžerske vještine. Svaku tvrdnju ispitanici su trebali vrednovati dvostruko; sa stajališta učestalosti korištenja vještina te sa stajališta percepcije o važnosti vještina. Ispitanici su trebali izraziti učestalost primjene pojedine menadžerske vještine, ocjenama od 1 do 5; 1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – povremeno, 4 – često, 5 – uvijek. Potom su trebali ocijeniti važnost iste te menadžerske vještine, također ocjenama od 1 do 5; 1 – nimalo važno, 2 – malo važno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – izrazito važno. Vještine su podijeljene u tri kategorije: konceptualne, socijalne i tehničke.

### 1.12. Samoprocjena konceptualnih vještina

Prva tvrdnja odnosila se na postavljanje prioriteta i organiziranje poslova prema rokovima. Tvrdnja je povezana s menadžerskom vještinom planiranja i organiziranja. Odgovori ispitanika prikazani su na grafikonu 5.



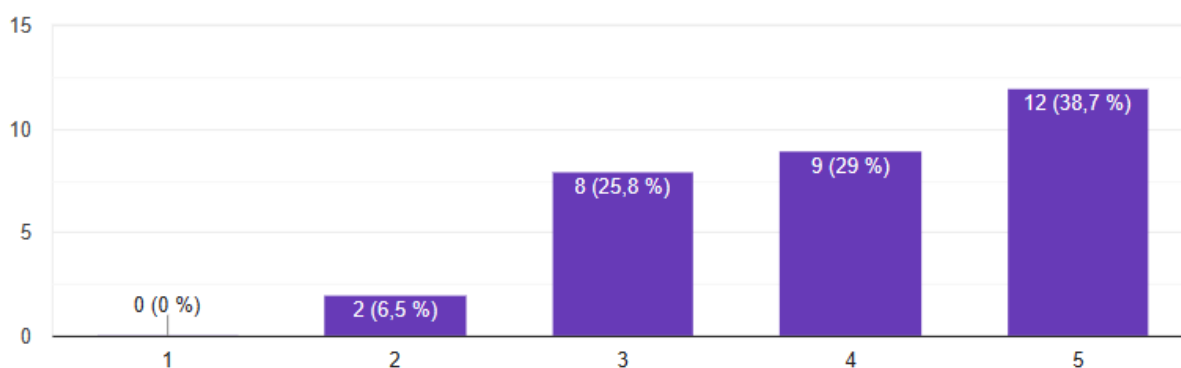
Grafikon 5. Postavljanje prioriteta i organiziranje poslova prema rokovima

Izvor: vlastito istraživanje

Samo je jedan ispitanik (3,2%) naveo kako ovu vještinu koristi vrlo rijetko. Riječ je o ispitaniku muškog spola koji je zaposlen na operativnoj razini menadžmenta u poduzeću veličine 50-250 zaposlenika, u privatnom sektoru, u djelatnosti informacija i komunikacija, s radnim iskustvom manjim od 2 godine.

Ispitanici su u nastavku upitnika trebali ocijeniti važnost ove menadžerske vještine. Svi se ispitanici slažu kako je ova menadžerska vještina važna ili izrazito važna. Ukupno je 10 ispitanika (32,3%) odgovorilo kako je ova vještina važna, a 21 (67,7%) da je izrazito važna.

U nastavku upitnika istraživana je menadžerska vještina planiranja. Ispitanici su upitani razmišljaju li o dugoročnim implikacijama svog odabira (tri ili više godina) po pitanju donošenja odluke o vlastitom smjeru kretanja (npr. kojim se hobiem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje se projekte uključiti, i sl.). Odgovori ispitanika prikazani su na grafikonu 6.



Grafikon 6. Planiranje u privatnom životu

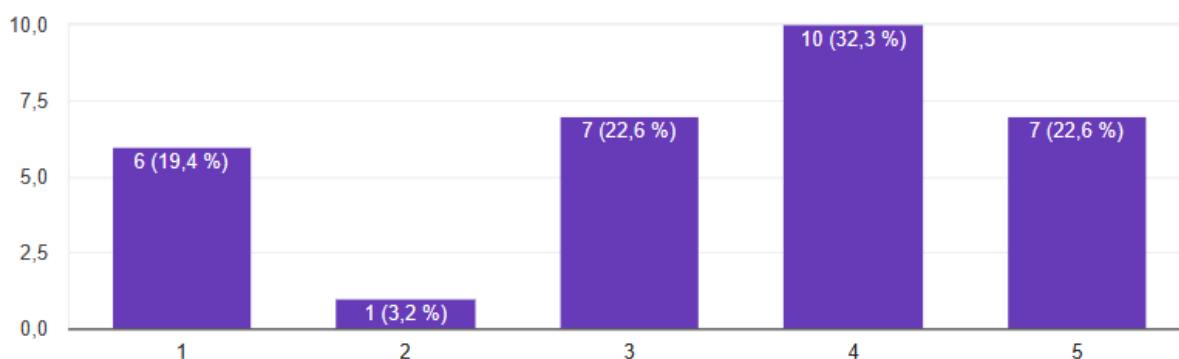
Izvor: vlastito istraživanje

Samo 2 menadžera (6,5%) rijetko koriste dugoročno planiranje u privatnom životu. Ukupno 8 menadžera (25,8%) povremeno koristi ovu vještinu, a 9 (29%) često. Ukupno 12 menadžera (38,7%) uvijek razmišlja o dugoročnim implikacijama svojih odluka. Analizirajući odgovore ispitanika nisu utvrđeni statistički značajni utjecaji niti individualnih (spol, radno iskustvo, razina menadžmenta) niti organizacijskih (broj zaposlenih, vrsta sektora, vrsta djelatnosti) značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost razmišljanja o dugoročnim implikacijama. Odgovori se uglavnom preklapaju s odgovorima o upotrebljavanju ove vještine. Ukupno 9 (29%) menadžera ovu vještinu ne smatra niti nevažnom niti važnom; isto toliko, 9 ispitanika (29%) ovu vještinu smatra važnom, dok 13 (41,9%) ovu vještinu smatra izrazito važnom.

Sljedeća je tvrdnja povezana s konceptualnim vještinama, odnosno, vještinama oblikovanja. Ispitanici su trebali odgovoriti razmišljaju li o „velikoj slici“ kada rade na nekom projektu,

nasuprot raščlanjivanju problema do najsitnijih detalja. Odgovori ispitanika prikazani su na narednom grafikonu.



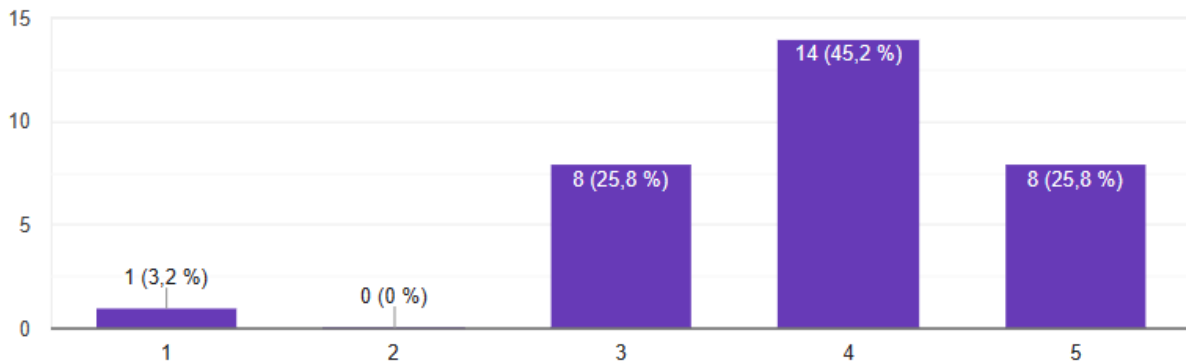
Grafikon 7. Razmišljanje o velikoj slici nasuprot raščlanjivanju problema

Izvor: vlastito istraživanje

Ocjene za ovu tvrdnju vrlo su raznolike. Ukupno je 6 ispitanika (19,4%) odgovorilo kako nikad ne razmišlja o velikoj slici, što znači da s druge strane uvijek raščlanjuju problem do najsitnijih detalja. Samo 1 ispitanik (3,2%) rijetko gleda širu sliku. Povremeno širu sliku gleda 7 ispitanika (22,6%), dok to često čini 10 ispitanika (32,3%). Ukupno 7 ispitanika (22,6%) uvijek gleda širu sliku. Prema teoriji, ova je vještina najvažnija za najvišu razinu menadžmenta. Uvidom u odgovore zaposlenika, vidljivo je kako je najveći broj ispitanika s najviše razine menadžmenta ujedno dao i najveće ocjene (4 i 5). Ukupno je 2 ispitanika dalo ocjenu 3, a 1 ispitanik dao je najnižu ocjenu. Upotreba ove vještine zastupljena je kod oba spola, u poduzećima svih veličina, sektora i djelatnosti te neovisno o radnom iskustvu. Vještina je najmanje zastupljena na operativnoj razini menadžmenta, što je i razumljivo jer se ta razina u praksi najmanje bavi strateškim planiranjem.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost razmišljanja o velikoj slici. Odgovori su također raznoliki. Npr., 11 ispitanika (35,5%) ovu vještinu ne smatra nimalo važnom. To je zanimljivo s obzirom da ju neki od njih ipak koriste, što bi moglo upućivati na zaključak da su na neki način menadžeri primorani koristiti ovu vještinu (to može biti slučaj npr. kod rada u timu). Nadalje, ukupno 5 ispitanika (16,1%) ovu vještinu ne smatra niti važnom niti nevažnom. Slijedi 9 ispitanika (29%) koji vještinu smatraju važnom, dok samo 6 ispitanika (19,4%) ovu vještinu smatra izrazito važnom.

Sljedeća tvrdnja odnosila se na uspoređivanje koncepta koje je menadžer naučio s konceptima o kojima se sluša. Tvrdnja je povezana s konceptualnim vještinama, odnosno, vještinama oblikovanja, jer se odnosi na povezivanje elemenata i znanja. Odgovori su prikazani na grafikonu 8.



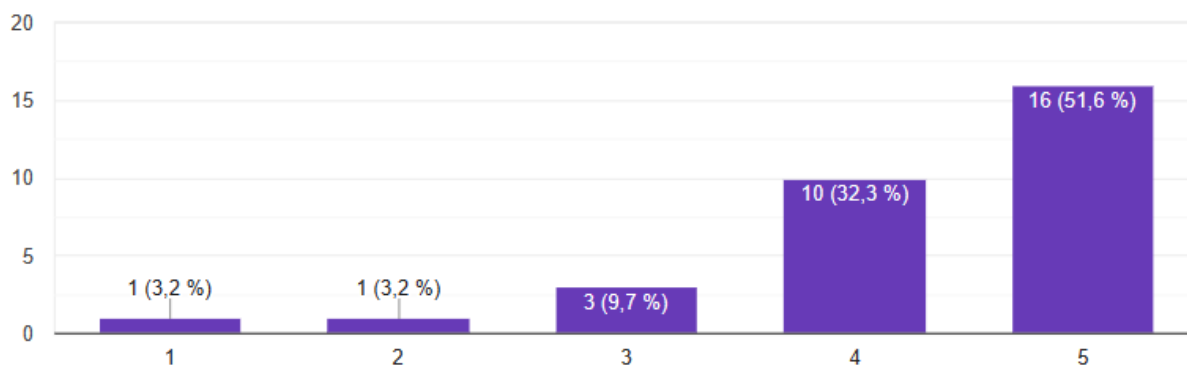
Grafikon 8. Usporedba naučenih koncepata s konceptima o kojima se sluša

Izvor: vlastito istraživanje

Jedan je ispitanik (3,2%) dao najnižu ocjenu, što znači da nikad ne uspoređuje koncepte. Riječ je o ispitaniku muškog spola koji je zaposlen na operativnoj razini menadžmenta u poduzeću veličine 250 i više zaposlenika, u javnom sektoru, u djelatnosti informacija i komunikacija, s radnim iskustvom 2-5 godina. Ukupno je 8 ispitanika (25,8%) odgovorilo kako povremeno uspoređuje koncepte. Najveći broj ispitanika, njih 14 (45,2%) koncepte uspoređuje često, dok 8 (25,8%) to čini uvijek. Nije pronađen statistički značajan utjecaj individualnih i organizacijskih značajki na samoprocjenu vještine kod ispitanika koji su dali najvišu ocjenu.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost usporedbe naučenih koncepta s onima o kojima slušaju. Kao i za većinu tvrdnje, i kod ove su odgovori o važnosti slični odgovorima o zastupljenosti, tj. uporabi vještine. Jedan je ispitanik (3,2%) izjavio kako ova vještina nije uopće važna. Nadalje, 3 ispitanika (9,7%) izjavilo je kako je usporedba koncepta malo važna. Ukupno 8 (25,8%) ispitanika smatra da ova vještina nije niti važna niti ne važna, odnosno, prema njoj je ravnodušno. Najveći broj ispitanika, njih 14 (38,7%) ovu vještinu smatra važnom, dok ju izrazito važnom smatra 7 (22,6%) ispitanika.

U nastavku su ispitanici trebali ocijeniti učestalost i temeljitost promišljanja vezanih uz želje u karijeri, obitelji i sl. Odgovori su prikazani na grafikonu 9.



Grafikon 9. Učestalost i temeljitost promišljanja o željama u karijeri, obitelji i sl.

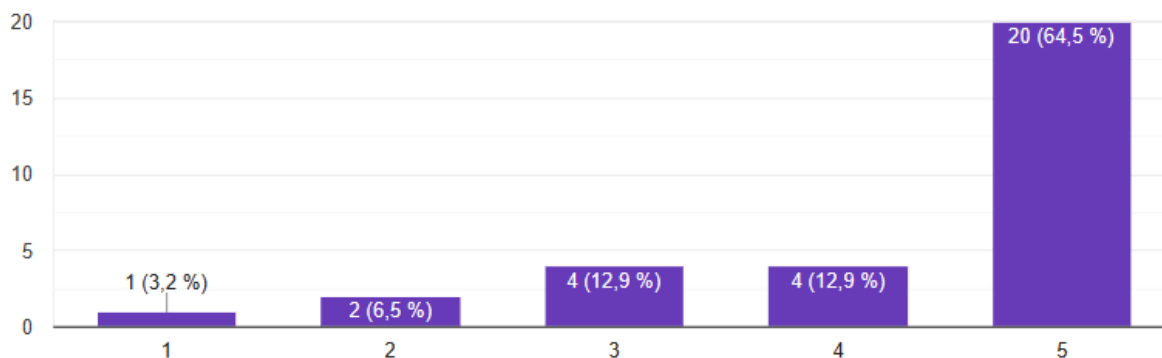
Izvor: vlastito istraživanje

Po 1 ispitanik (3,2%) nikada i rijetko razmišlja o ovoj temi. Ukupno 3 ispitanika to čini povremeno (9,7%); 10 (32,3%), često, a 16 (51,6%) uvijek. Iz odgovora se može zaključiti kako o ovoj temi najviše razmišljaju menadžeri koji imaju manje radnog iskustva te koji su na nižim menadžerskim pozicijama.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost temeljitog promišljanja o željama vezanim uz karijeru, obitelj i sl. Nitko od ispitanika ne smatra kako je navedeno nimalo ili malo važno. Samo 1 ispitanik (3,2%) je indiferentan prema tvrdnji. Ukupno 7 ispitanika (22,6%) tvrdnju je ocijenilo kao važnom, dok je najveći broj ispitanika, 23 (74,2%) tvrdnju ocijenilo kao izrazito važnom. Odgovori upućuju na važnost strateškog promišljanja karijere i obitelji.

Ispitanici su potom trebali izraziti učestalost razgovora o idejama i konceptima koji ih uzbuđuju i oduševljava. Odgovore prikazuje grafikon u nastavku.





Grafikon 10. Uzbuđenost i oduševljenost pri razgovoru o idejama i konceptima

Izvor: vlastito istraživanje

Ukupno 1 ispitanik (3,2%) nikada nije oduševljen i uzbuđen kada razgovora o idejama i konceptima. Ocjenu 2, odnosno rijetko, izrazilo je 2 ispitanika (6,5%). Ukupno 4 ispitanika (12,9%) dalo je ocjenu 3, odnosno povremeno te isto toliko često (4). Najveći broj ispitanika, njih 20 (64,5%) procijenilo je da ih takav razgovor uvijek uzbuđuje i oduševljava. Za ovu vještinu nije pronađen niti jedan statistički značajno utjecajan organizacijski ni individualni čimbenik.

Kao i u prethodnim izjavama, ispitanici su trebali ocijeniti važnost ove vještine. Po jedan ispitanik (3,2%) vještinu je ocijenio kao nimalo važnom i malo važnom. Ukupno je 8 ispitanika (25,8%) vještinu ocijenilo kao niti važnom niti nevažnom. Važnom je vještinu ocijenilo 6 ispitanika (19,4%), a izrazito važnom 15 (48,4%).

Izračunate su prosječne vrijednosti ocjena za zastupljenost i važnost konceptualnih vještina. Rezultati su prikazani u tablici 1.

Tablica 1. Prosječne ocjene ispitanika o zastupljenosti i važnosti konceptualnih vještina

Konceptualne vještine	Zastupljenost	Važnost
Postavljanje prioriteta i organiziranje poslova prema rokovima	4,55	4,68
Planiranje u privatnom životu	4,00	4,13
Razmišljanje o velikoj slici nasuprot raščlanjivanju problema	3,35	2,97
Usporedba naučenih koncepata s konceptima o kojima se sluša	3,90	3,68
Učestalost i temeljitost promišljanja o željama u karijeri, obitelji i sl.	4,26	4,71
Uzbuđenost i oduševljenost pri razgovoru o idejama i konceptima	4,42	4,29

Izvor: vlastito istraživanje

Najzastupljenija je vještina postavljanja prioriteta i organiziranja poslova prema rokovima, čija prosječna ocjena iznosi 4,55. Slijedi uzbuđenost i oduševljenost pri razgovoru o idejama i konceptima čija prosječna ocjena iznosi 4,42. To upućuje na zaključak kako ispitanici koriste konceptualne vještine kako bi oblikovali nove ideje i koncepte. Prema prosječnoj ocjeni zastupljenosti, slijedi vještina promišljanja o željama u karijeri, obitelji i sl., s ocjenom 4,26. Planiranje u privatnom životu u prosjeku je ocijenjeno s ocjenom 4,00. Nešto slabija je prosječna ocjena za usporedbu naučenih koncepata s konceptima o kojima se sluša, čija prosječna ocjena iznosi 3,90. Najmanje je u prosjeku zastupljena vještina razmišljanja o velikoj slici nasuprot raščlanjivanju problema (3,35).

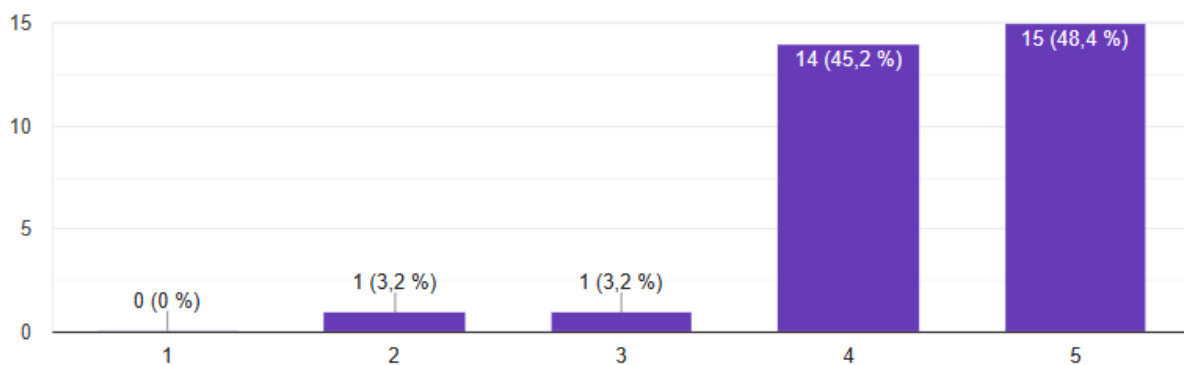
Između percipirane zastupljenosti i percipirane važnosti konceptualnih vještina postoje razlike. Npr., prosječna ocjena učestalosti i temeljitosti promišljanja o željama u karijeri, obitelji i sl. iznosi visokih 4,71; istovremeno, prosječna ocjena zastupljenosti ove vještine iznosi 4,26. To upućuje na zaključak kako su neki ispitanici već dobro promislili o navedenim temama, stoga je zastupljenost te vještine manja, dok su isti ti ispitanici svjesni važnosti ove vještine. Veću važnost od zastupljenosti u prosjeku ima i postavljanje prioriteta i organiziranje poslova prema rokovima. Prosječna ocjena važnosti ove vještine iznosi 4,68, dok prosječna ocjena zastupljenosti iste vještine iznosi 4,55. To znači da određeni broj ispitanika ne koristi ovu

vještinu dovoljno često, no svjesno je njene važnosti. Veću prosječnu ocjenu važnosti od zastupljenosti ima i vještina planiranja u privatnom životu; ta ocjena iznosi 4,13, dok je zastupljenost iste vještine u prosjeku ocijenjena s 4,00. To se može objasniti na jednak način kao i u slučaju promišljanja o željama u karijeri, obitelji, i sl.

Ostale vještine imaju manju percipiranu važnost od zastupljenosti u prosjeku. To znači da se te vještine češće koriste, no ispitanici smatraju da su nešto manje važne. Takvo što upućuje na zaključak da su ispitanici jednostavno primorani koristiti određene vještine te misle da one nisu u tolikoj mjeri važne, odnosno da bi mogle biti i manje zastupljene. Najveća je razlika između zastupljenosti i važnosti razmišljanja o velikoj slici spram raščlanjivanja problema. Važnost te vještine u prosjeku je ocijenjena s 2,97, dok zastupljenost iste vještine u prosjeku iznosi 3,35. Važnost usporedbe naučenih koncepata s onima o kojima se sluša u prosjeku je ocijenjena s 3,68, dok zastupljenost iste vještine u prosjeku iznosi 3,90. Najmanja je razlika između važnosti i zastupljenosti uzbuđenosti i oduševljenosti pri razgovoru o idejama i konceptima; važnost te vještine u prosjeku je ocijenjena s 4,29, dok zastupljenost iste vještine u prosjeku iznosi 4,42.

### 1.13. Samoprocjena socijalnih vještina

Sljedeća tvrdnja odnosila se na upotrebu vještine aktivnog slušanja. Odgovori ispitanika na ovo pitanje, odnosno tvrdnju, prikazani su na grafikonu ispod.



Grafikon 11. Upotreba vještine aktivnog slušanja

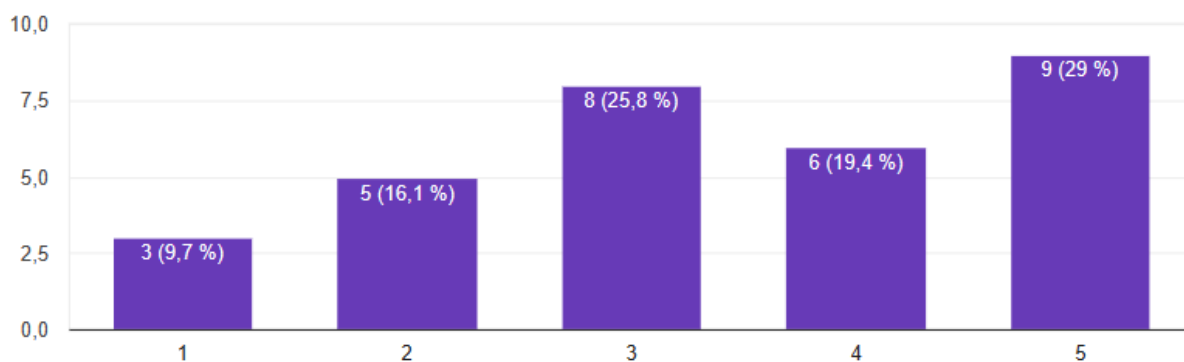
Izvor: vlastito istraživanje

Ukupno 1 ispitanik (3,2%) rijetko koristi ovu vještinu. Riječ je o ispitaniku muškog spola koji je zaposlen na najvišoj razini menadžmenta u poduzeću veličine 10-49 zaposlenih, u privatnom sektoru, u djelatnosti obrazovanja, s radnim iskustvom 6-10 godina. Ukupno 1 ispitanik (3,2%)

naveo je kako ovu vještinu koristi povremeno. To je ispitanik muškog spola koji je zaposlen na operativnoj razini menadžmenta u poduzeću veličine 250 i više zaposlenih, u privatnom sektoru, u djelatnosti informacija i komunikacija, s manje od 2 godine radnog iskustva.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost aktivnog slušanja. Ukupno 3 ispitanika (9,7%) ovu je vještinu ocijenilo kao malo važnu, a 1 (3,2%) kao niti važnu niti nevažnu. Ukupno 16 ispitanika (51,6%) vještinu aktivnog slušanja smatra važnom, dok ih 11 (35,5%) vještinu smatra izrazito važnom.

Sljedeća se tvrdnja odnosila na vještinu upravljanja konfliktima, odnosno na raspravljanje problema do kraja u slučaju kada postoje različita mišljenja između govornika. Odgovori na ovu tvrdnju prikazani su na grafikonu ispod.



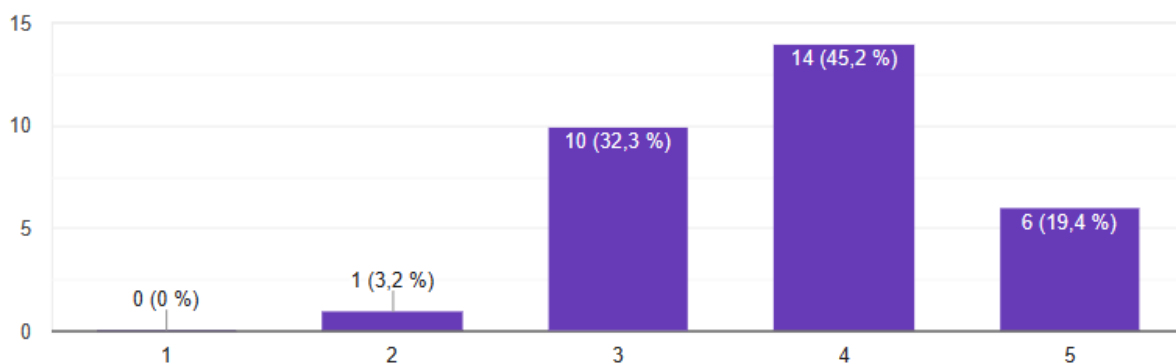
Grafikon 12. Upravljanje konfliktima

Izvor: vlastito istraživanje

Ukupno je 3 ispitanika (9,7%) odgovorilo da nikad ne raspravlja problem do kraja kada postoje suprotna mišljenja. Slijedi 5 ispitanika (16,1%) koji rijetko koriste ovu vještinu. Ukupno 8 (25,8%) ispitanika povremeno upravlja konfliktima; 6 (19,4%) često, a 9 (29%) uvijek. Analizirajući odgovore ispitanika vidljivo je kako ovu vještinu češće upotrebljavaju osobe muškog spola koje su zaposlene na operativnoj ili najvišoj razini menadžmenta. Vještina se najmanje upotrebljava na srednjoj razini menadžmenta. Nisu utvrđene statistički značajne razlike po pitanju godina radnog iskustva, vrste sektora, veličine poduzeća te djelatnosti.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost upravljanja konfliktima u poduzeću, tj. važnost rješavanja problema do kraja u situacijama kada postoje suprotstavljena mišljenja. Ukupno 3 ispitanika (9,7%) vještinu ocjenjuje kao malo važnu. Slijedi 5 ispitanika (16,1%) koji vještinu ne smatraju niti važnom niti nevažnom. Ukupno 9 ispitanika (29%) vještinu smatra važnom, dok najveći broj ispitanika 14 (45,2%) ovu vještinu smatra izrazito važnom. Može se zaključiti kako, bez obzira na svjesnost o važnosti ove vještine, ispitanici ju u praksi manje provode. To se u određenoj mjeri može objasniti razlikama u spolu (npr. stereotip kako su žene manje sklone ulaženju u sukobe), ali i većom željom za dobrim odnosima naspram mogućih sukoba. To znači da su ispitanicima, generalno govoreći, dobri odnosi važniji od rješavanja nekog problema. No, valja istaknuti kako postoje i oni ispitanici koji imaju visoku svijest o važnosti ove vještine te koji ju ujedno i često upotrebljavaju.

Sljedeća tvrdnja odnosila se na zastupljenost uključivanja drugih u aktivnosti i razgovore kojima menadžer prisustvuje. Dakle, tvrdnja je povezana s vještinama rada s ljudima. Odgovore prikazuje grafikon 13.



Grafikon 13. Uključivanje drugih ljudi u aktivnosti i razgovore

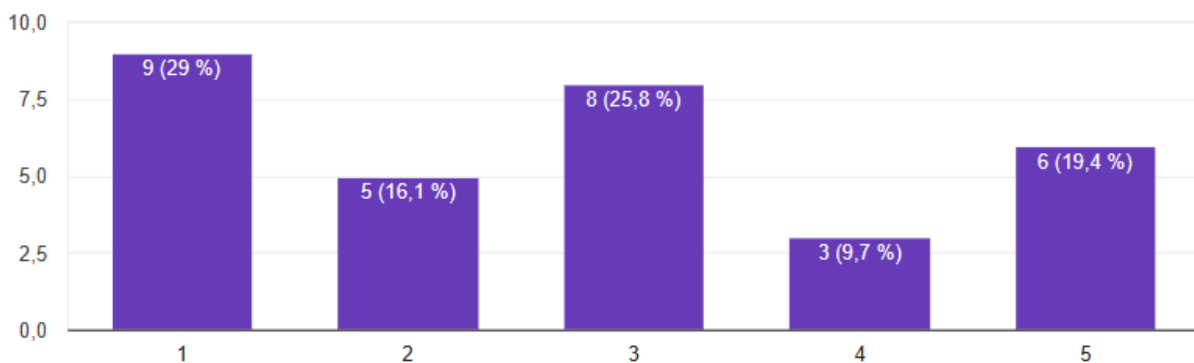
Izvor: vlastito istraživanje

Niti jedan ispitanik nije dao najnižu ocjenu za ovu tvrdnju. Samo je 1 ispitanik (3,2%) izjavio kako rijetko uključuje druge ljude. Ukupno 10 ispitanika (32,3%) to čini povremeno. Najveći broj ispitanika, njih 14 (45,2%) to čini često, dok 6 ispitanika (19,4%) to čini uvijek. Ispitanik koji je dao ocjenu 2 muškog je spola, zaposlen je na operativnoj razini menadžmenta u velikom poduzeću (250 i više zaposlenih), u privatnom sektoru, u djelatnosti informacija i komunikacija, s radnim iskustvom od 6-10 godina. Od ispitanika koji su izjavili kako povremeno uključuju druge ljude, svi su zaposleni na operativnoj razini menadžmenta te su

manje iskusni (2-5 godina radnog iskustva). To upućuje na zaključak kako na operativnoj razini, gdje su tehničke vještine od najvećeg značaja, često nije nužno uključivati druge ljude u aktivnosti i razgovore.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost uključivanja drugih u razgovore i aktivnosti kojima se bave. Odgovori su približno slični odgovorima o zastupljenosti ove vještine. Niti jedan ispitanik nije dao najnižu ocjenu. Samo je 1 ispitanik (3,2%) izjavio kako je ova vještina malo važna. Ukupno 12 ispitanika (38,7%) ovu vještinu ne smatra niti važnom niti nevažnom. Nešto manje ispitanika, njih 11 (35,5%) uključivanje drugih smatra važnim, dok 7 ispitanika (22,6%) ovu vještinu smatra vrlo važnom.

Sljedeća tvrdnja odnosila se ne neispravljanje ljudi koji čine pogrešku te objašnjavanje ispravnog odgovora, odnosno pristupa. Ova tvrdnja povezana je uz vještine rada s ljudima, tj. socijalne vještine menadžera. Grafikon 14 prikazuje odgovore ispitanika na ovu tvrdnju, sa stajališta zastupljenosti, odnosno nezastupljenosti vještine.



Grafikon 14. Neispravljanje pogrešaka i neobjašnjavanje ispravnog pristupa/odgovora

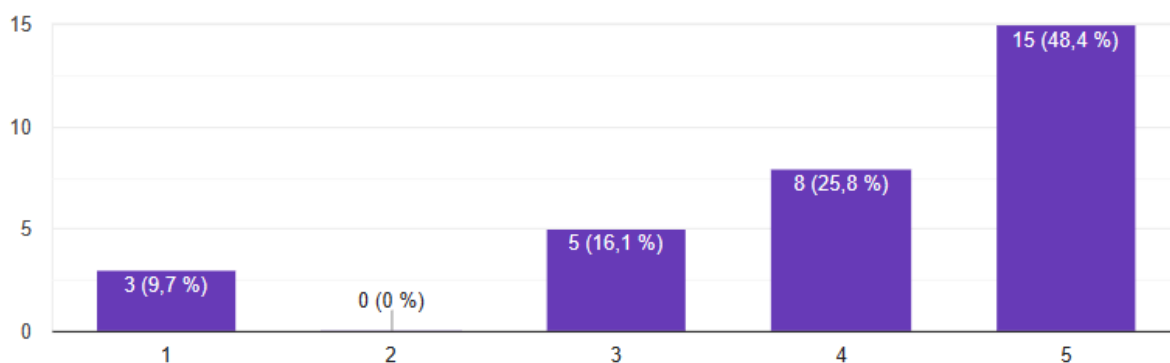
Izvor: vlastito istraživanje

Ukupno 9 ispitanika (29%) zapravo uvijek nastoji ispraviti pogrešku drugih te toj osobi ukazati na ispravan odgovor ili pristup. Ukupno 5 ispitanika (16,1%) to čini često, a 8 (25,8%) povremeno. Nadalje, 3 ispitanika (9,7%) to čini rijetko, a 6 (19,4%) nikada. Uvidom u odgovore ispitanika koji to čine nikada ili rijetko vidljivo je kako je riječ o ispitanicima koji su zaposleni u poduzećima velike veličine na operativnoj razini menadžmenta. Polovica ispitanika (2) od ukupnog broja ispitanika zaposlenih u javnom sektoru izjavilo je kako uvijek ne nastoji ispravljati pogreške. To upućuje na utjecaj vrste sektora na samoprocjenu ove vještine (npr.

veća sigurnost posla u javnom sektoru, manja odgovornost i sl.), kao i na utjecaj razine menadžmenta, s obzirom da su svi ispitanici srednje i najviše razine iskazali učestalije ispravljanje pogrešaka.

Za istu tvrdnju trebalo je procijeniti važnost. Odgovori o važnosti ispravljanja gotovo su identični onima o zastupljenosti ove vještine, izuzev što je 1 ispitanik više dao najveću ocjenu (5), te 1 ispitanik manje ocjenu 2.

Sljedeća se tvrdnja doticala grupnog rada i vještina rada s ljudima. Ispitanici su trebali navesti koliko česti pri radu na grupnom projektu kada netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanju problema, otvoreno toj osobi kažu u lice što o njoj misli – umjesto da se tuže na tu osobu njoj „iza leđa“. Odgovori su prikazani na grafikonu 15.



Grafikon 15. Suprotstavljanje s kolegama koji ne daju maksimum u timskom radu

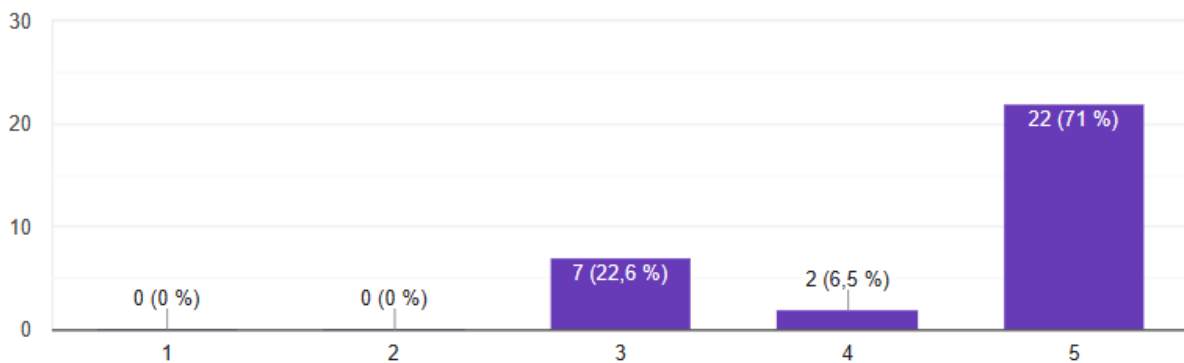
Izvor: vlastito istraživanje

Ukupno 3 (9,7%) ispitanika to nikada ne čini. Niti jedan ispitanik nije naveo kako to čini rijetko. Ukupno je 5 ispitanika (16,1%) naveo kako to povremeno, a 8 (25,8%) često. Najveći broj ispitanika, njih 15 (48,4%) to čini uvijek. Ispitanici koji su dali visoke ocjene na ovu tvrdnju (4 i 5) u velikoj mjeri zaposleni su u velikim poduzećima. To bi moglo upućivati na značaj ovog organizacijskog čimbenika na samoprocjenu vještine jer što je veći broj zaposlenika na istom mjestu, veća je vjerojatnost za sukobe, ali i zabušavanje.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost izravnog suprotstavljanja s kolegama koji ne daju svoj maksimum pri grupnom radu. Isti broj ispitanika kao pri samoprocjeni učestalosti, njih 3

(9,7%) ovu vještinu ne smatra nimalo važnom. Niti jedan ispitanik vještinu nije ocijenio kao malo važnu. Ukupno 2 ispitanika (6,5%) vještinu ne smatra niti važnom niti nevažnom. Vještinu je važnom ocijenilo 8 ispitanika (25,8%), a izrazito važnom najveći broj ispitanika, njih 18 (58,1%).

U idućoj tvrdnji ispitanici su trebali procijeniti koliko su često pristojni i ne vrijeđaju ničije osjećaje. Ova tvrdnja procjenjuje vještinu rada s ljudima te učestalost njegovanja dobrih međuljudskih odnosa u poduzeću. Odgovori su prikazani na narednom grafikonu.



Grafikon 16. Učestalost pristojnog ponašanja i ne vrijeđanja tuđih osjećaja

Izvor: vlastito istraživanje

Ocjene 1 i 2 nisu zastupljene. Ukupno 7 ispitanika (22,6%) smatra kako je povremeno važno biti pristojan i ne vrijeđati druge osjećaje. Ukupno 2 (6,5%) smatra kako je to potrebno činiti često, a najveći broj 22 (71%), uvijek. U globalu, ispitanici su uvijek skloni paziti na tuđe osjećaje u razgovoru. Za ovu tvrdnju nisi pronađeni statistički značajni utjecaji organizacijskih i individualnih čimbenika.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost pristojnog ponašanja i ne vrijeđanja tuđih osjećaja. Izuzev toga što je jedan ispitanik više dao ocjenu 2, te jedan manje ocjenu 4, odgovori o važnosti isti su kao i odgovori o zastupljenosti ove vještine.

Kao i kod konceptualnih vještina, izračunate su prosječne ocjene važnosti i zastupljenosti socijalnih vještina. Prosječne ocjene socijalnih vještina prikazane su u tablici 2.



Tablica 2. Prosječne ocjene zastupljenosti i važnosti socijalnih vještina

Socijalne vještine	Zastupljenost	Važnost
Upotreba vještine aktivnog slušanja	4,39	4,13
Upravljanje konfliktima	3,42	4,10
Uključivanje drugih ljudi u aktivnosti i razgovore	3,81	3,77
Neispravljanje pogrešaka i neobjašnjavanje ispravnog pristupa/odgovora	2,74	2,84
Suprotstavljanje s kolegama koji ne daju maksimum u timskom radu	4,03	4,23
Učestalost pristojnog ponašanja i ne vrijeđanja tuđih osjećaja	4,48	4,42

Izvor: vlastito istraživanje

Najveću prosječnu ocjenu zastupljenosti ima vještina pristojnog ponašanja i ne vrijeđanja tuđih osjećaja, čija ocjena u prosjeku iznosi 4,48. Slijedi vještina aktivnog slušanja s prosječnom ocjenom 4,39. Veću ocjenu od 4,00 još je dobila vještina suprotstavljanja kolegama koji ne daju maksimum u timskom radu; prosječna ocjena te vještine iznosi 4,03. Nešto manju zastupljenosti imaju vještine uključivanja drugih ljudi u aktivnosti i razgovore s prosječnom ocjenom 3,81 te upravljanje konfliktima s prosječnom ocjenom 3,81. Najmanje je zastupljenost neispravljanja pogrešaka i neobjašnjavanja ispravnog pristupa ili odgovora s prosječnom ocjenom od 2,74.

I kod ove vrste vještina postoje razlike u percipiranoj zastupljenosti i važnosti. U prosjeku je najviše ocijenjena vještina učestalosti pristojnog ponašanja i ne vrijeđanja tuđih ocjena, čija ocjena iznosi 4,42. Kod te je vještine uočena i najmanja razlika između percipirane važnosti i zastupljenosti; percipirana zastupljenost iznosi 4,48. Ipak, neki ispitanici koji ovu vještinu često upotrebljavaju ne smatraju je toliko važnom.

Važnost vještine suprotstavljanja s kolegama u prosjeku je ocijenjena s 4,23, dok je zastupljenost iste vještine ocijenjena niže, s 4,03. To upućuje da se određeni broj ispitanika ne želi i ne suprotstavlja s drugima, iako smatra da je to važno. Visoku prosječnu važnosti ima i vještina aktivnog slušanja, čija ocjena iznosi 4,13. Zanimljivo je kako je i kod ove vještine

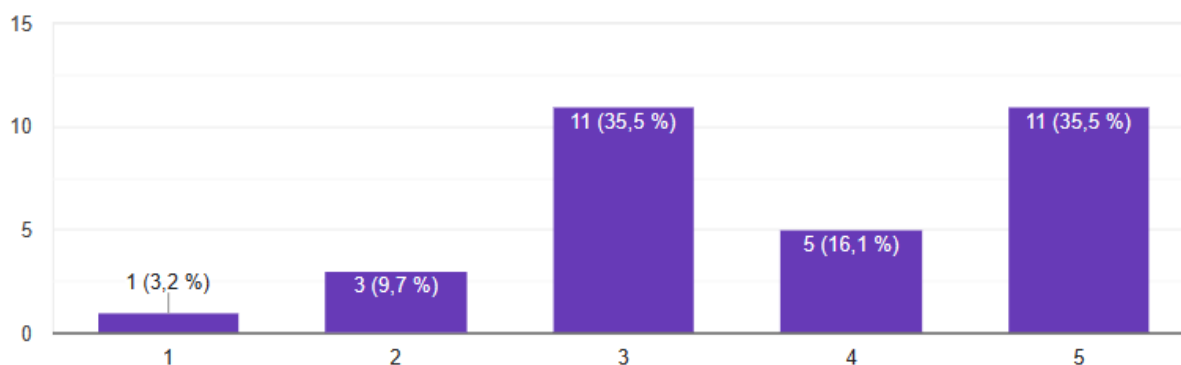
zastupljenost u prosjeku ocijenjena s većom ocjenom, 4,39, što upućuje opet na to da ispitanici ovu vještinu često koriste, no nešto ju manje smatraju važnom.

Najveća je razlika između percipirane važnosti i zastupljenosti vještine upravljanja konfliktima. Važnost te vještine u prosjeku je ocijenjena s 4,10, dok je zastupljenost ocijenjena s 3,42. Slično kao i kod vještine suprotstavljanja, i ovdje se može zaključiti kako postoje ispitanici koji ne ulaze u konflikte, odnosno istima ne upravljaju, iako smatraju da je to važnost.

Manje razlike između važnosti i zastupljenosti ustanovljene su kod ostale dvije vještine. Važnost uključivanja drugih ljudi u aktivnosti i razgovore u prosjeku je ocijenjena s 3,77, dok je zastupljenost te vještine u prosjeku ocijenjena s 3,81. Najniže je u prosjeku ocijenjena vještina neispravljanja pogrešaka i neobjašnjavanja ispravnog pristupa, odnosno odgovora, čija važnost iznosi 2,84, a zastupljenost nešto niže, 2,74.

#### 1.14. Samoprocjena tehničkih vještina

Sljedeća tvrdnja dotiče se tehničkih vještina. Ispitanici su trebali izraziti stupanj slaganja s tvrdnjom da više preferiraju predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koje uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju. Odgovore prikazuje grafikon 17.



Grafikon 17. Preferiranje predmeta tehničke i kvantitativne prirode

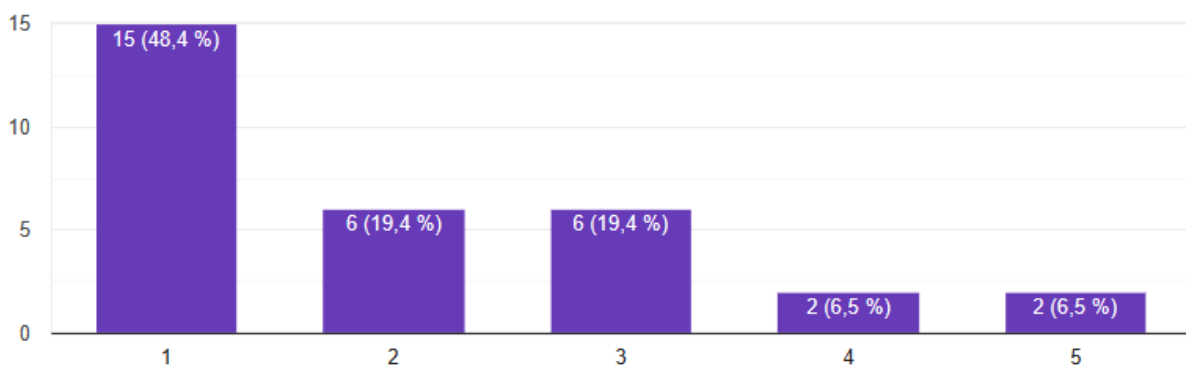
Izvor: vlastito istraživanje

Samo jedan ispitanik (3,2%) nikada ne preferira predmete tehničke i kvantitativne prirode. Ukupno 3 ispitanika (9,7%) rijetko preferira ove predmete. Slijedi 11 ispitanika (35,5%) koji povremeno preferiraju predmete tehničke i kvantitativne prirode. Ukupno 5 ispitanika (16,1%) često preferira ove predmete, a 11 (35,5%) uvijek. Analizirajući odgovore ispitanika može se

zaključiti kako tehničke vještine najčešće koriste zaposlenici koji rade u djelatnosti informacija i komunikacija te oni koji su zaposleni na operativnoj razini menadžmenta. Korištenje tehničkih vještina nešto je rjeđe na najvišoj razini menadžmenta te u javnom sektoru.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost predmeta tehničke i kvantitativne prirode, spram predmeta kao što su književnost, psihologija ili sociologija. Odgovori se približno podudaraju sa korištenjem, tj. preferiranjem ovih vještina. Ukupno 1 (3,2%) ispitanik predmete tehničke i kvantitativne prirode ne smatra uopće važnim. Isti broj, 1 ispitanik, ove predmete smatra malo važnim. Ukupno 12 ispitanika (38,7%) ove predmete smatra važnim, a 13 (41,9%) izrazito važnim.

Sljedeća tvrdnja odnosila se na tehničke vještine. Ispitanici su trebali ocijeniti stupanj zastupljenosti, odnosno uporabe tehničkih vještina naspram vještina rada s ljudima. Ispitanici su ocjenjivali tvrdnju kako radije sjede pred računalom, nego što provode vrijeme s ljudima. U nastavku su prikazani odgovori.



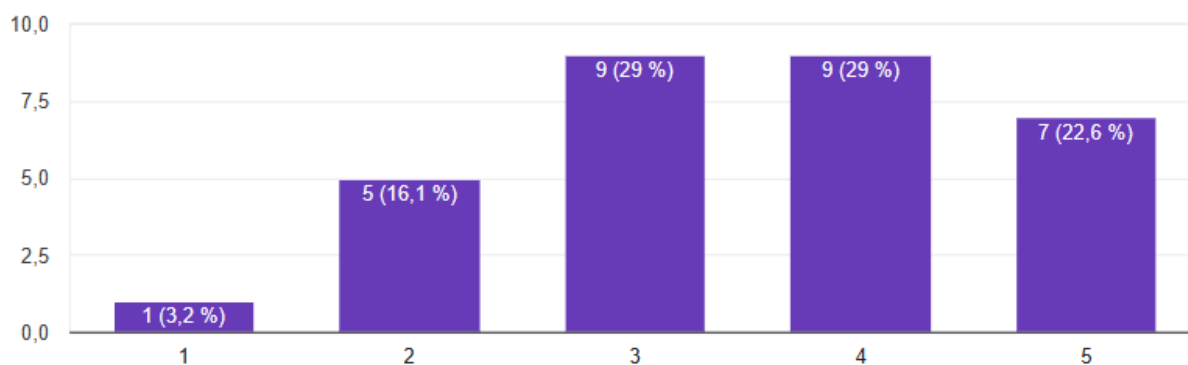
Grafikon 18. Rad na kompjuteru naspram provođenja vremena s ljudima

Izvor: vlastito istraživanje

Čak 15 ispitanika (48,4%) nikada ne preferira računalo spram provođenja vremena s ljudima. Ukupno 6 ispitanika (19,4%) rijetko preferira računalo spram ljudi. Isto toliko ispitanika to čini povremeno. Samo 2 ispitanika (6,5%) to često preferira računalo spram ljudi, a isto toliko to čini uvijek. Analizirajući odgovore ispitanika koji su dali najviše ocjene (4 i 5), uglavnom rade u djelatnosti informacija i komunikacija. Drugi značajni organizacijski i individualni čimbenici nisu uočeni na samoprocjenu upotrebe ove vještine.

Ispitanici su potom priupitani o važnosti tehničkih vještina spram vještina rada s ljudima. Odgovori su slično kao i odgovori o zastupljenosti vještina. Ukupno 18 (58,1%) smatra ove vještine nimalo važnima; 6 ispitanika (19,4%) ove vještine smatra malo važnima te isto toliko niti važnima niti nevažnima. Samo 1 (3,2%) ispitanik tehničke vještine smatra važnima u odnosu na vještine rada s ljudima, dok ni jedan ispitanik tehničke vještine nije ocijenio kao izrazito važne.

Sljedeća tvrdnja odnosila se na vještine upravljanja vremenom, ali i komuniciranja te aktivnog slušanja. Ispitanici su upitani je li im, kako bi mogli nastaviti raditi ono što su radili dotada, efikasno upravljanje vlastitim vremenom važnije od onoga što želi osoba s kojom se komunicira. Odgovori su prikazani u nastavku.



Grafikon 19. Efikasno upravljanje vlastitim vremenom naspram slušanja i razumijevanja sugovornika

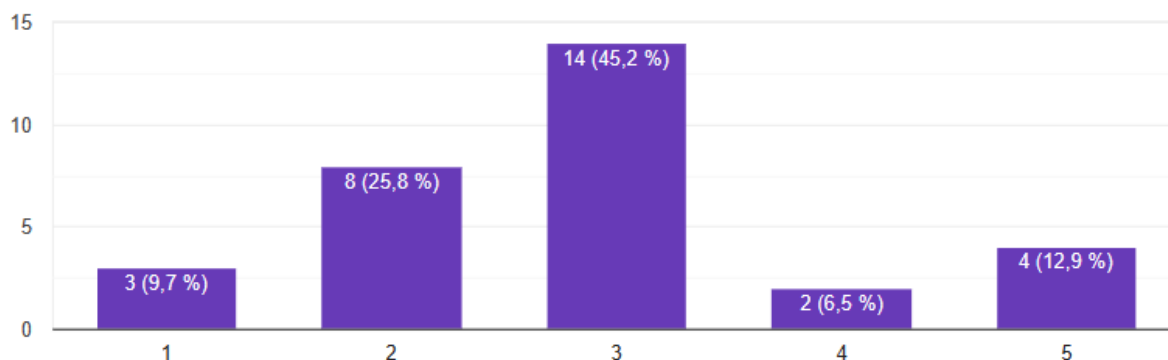
izvor: vlastito istraživanje

Samo 1 ispitanik (3,2%) nikada ne stavlja upravljanje vlastitim vremenom ispred slušanja i razumijevanja sugovornika. Ukupno 5 ispitanika (16,1%) to čini rijetko, a 9 (29%) povremeno. Isto toliko ispitanika, njih 9 (29%) to čini često, dok 7 (22,6%) ispitanika to čini uvijek. Za ovu tvrdnju nije primijećen statistički značajan utjecaj individualnih i organizacijskih značajki.

Stavovi o važnosti primjene efikasnog upravljanja vremenom naspram slušanja i razumijevanja sugovornika također su slični kao i zastupljenost ovih vještina. Kao i u slučaju zastupljenosti, 1 ispitanik (3,2%) efikasno upravljanje vremenom, kako bi se moglo nastaviti ono što se dotad radilo, spram slušanja i razumijevanja sugovornika smatra nimalo važnim. Ukupno 6 ispitanika (19,4%) navedenome daje malu važnost. Najveći broj ispitanika, njih 10 (32,3%) podjednako

važnim smatra i upravljanje vremenom i slušanje drugih. Ukupno 7 (22,6%) navedeno smatra važnim, a isto toliko izuzetno važnim.

Sljedeća tvrdnja ticala se tehničkih vještina u odnosu na vještine rada s ljudima. Ispitanici su trebali ocijeniti preferiranje analize podataka i statistike u odnosu na rad s ljudima prilikom rješavanja problema. Odgovori su prikazani na grafikonu 20.



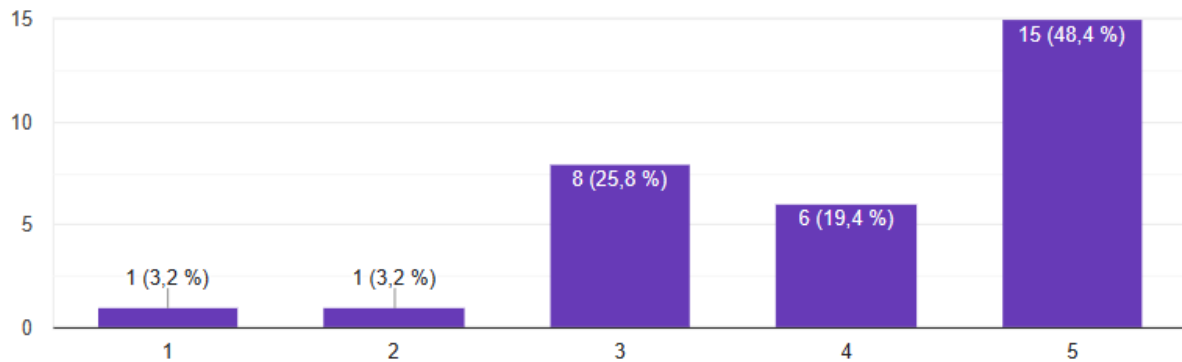
Grafikon 20. Preferiranje analize podataka i statistike spram rada ljudima u rješavanju problema

Izvor: vlastito istraživanje

Ukupno 3 ispitanika (9,7%) nikada ne preferira analizu spram rada s ljudima. Od ukupnog broja ispitanika, njih 8 (25,8%) to čini rijetko, a 14 (45,2%) povremeno. Samo 2 ispitanika (6,5%) to čini često, a 4 (12,9%) uvijek. Ispitanici koji su dali visoke ocjene (4 i 5) za ovu tvrdnju u najvećoj mjeri zaposleni su u djelatnosti informacija i komunikacija te se nalaze na operativnoj razini menadžmenta. To je sukladno teorijskim spoznajama o većoj važnosti tehničkih vještina na najnižim razinama menadžmenta.

Ispitanici su potom trebali ocijeniti važnost analize podataka i statistike u odnosu na rad s ljudima pri rješavanju problema. Ukupno 2 ispitanika (6,5%) navedeno ne smatra nimalo važnim. Ocjenu 2 (malo važno) dalo je 6 (19,4%) ispitanika. Ukupno 16 (51,6%) ispitanika analizu podataka i statistike ne smatra niti važnim niti nevažnim. To upućuje da je vještina povezana s konkretnim poslom koji je potrebno obaviti. Samo 3 (9,7%) ispitanika navedenu vještinu ocijenilo je kao važnom u odnosu na rad s ljudima, a 4 (12,9%) izrazito važnom.

U sljedećoj tvrdnji ispitanici su trebali procijeniti učestalost preferiranja znanja od osjećaja pri obavljanju posla. Tvrdnja zapravo procjenjuje značaj tehničkih vještina spram vještina rada s ljudima. Odgovori su prikazani na grafikonu 20.



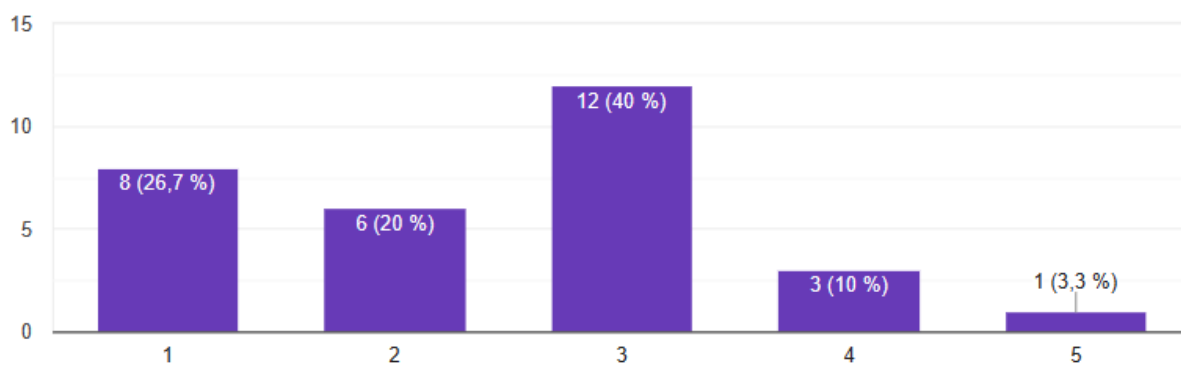
Grafikon 21. Preferiranje znanja spram osjećaja u obavljanju posla

Izvor: vlastito istraživanje

Po jedan ispitanik (3,2%) naveo je kako mu nikada nije važnije znanje od osjećaja pri obavljanju posla te kako je to rijetko slučaj. Ukupno 8 ispitanika (25,8%) naveo je kako su im povremeno važnija znanja od osjećaja. Znanja su često važnija od osjećaja za 6 ispitanika (19,4%), dok su uvijek važnija za najveći broj ispitanika, njih 15 (48,4%). Među ispitanicima koji su dali niski stupanj slaganja, odnosno izrazili nisku učestalost, nalaze se i ispitanici zaposleni u djelatnosti obrazovanja. To upućuje na utjecaj djelatnosti na samoprocjenu ove vještine jer se u djelatnosti obrazovanja direktno radi s ljudima, na koje se znanja ujedno i prenose.

U nastavku ispitanici su trebali procijeniti važnost tehničkih vještina spram rada s ljudima. Isti broj ispitanika dao je najniže ocjene (1 i 2). Ukupno 9 (29%) ispitanika vještinu nije ocijenilo ni važnom ni nevažnom. Samo 3 ispitanika (9,7%) tvrdnju je ocijenilo kao važnom, a najveći broj ispitanika, njih 17 (54,8%), tvrdnju je ocijenio kao izrazito važnom.

U posljednjoj tvrdnji ispitanici su trebali procijeniti učestalost preferiranja podataka i stvari spram ljudi. Ova je tvrdnja također povezana s odnosom tehničkih vještina i vještina rada s ljudima. Odgovori su prikazani na grafikonu 22.



Grafikon 22. Preferiranje podataka i stvari spram ljudi

Izvor: vlastito istraživanje

Ukupno 8 (26,7%) ispitanika izjavilo je kako ih nikada stvari i podaci ne zanimaju više od ljudi. Isto to rijetko zanima 6 ispitanika (20%), dok je 12 (40%) navelo kako ih stvari i podaci povremeno zanimaju više nego ljudi. Samo 3 ispitanika (10%) odgovorilo je kako ih to zanima često te 1 (3,3%) uvijek. Analizirajući odgovore ispitanika koji su dali najveće ocjene (4 i 5) primjetno je da svi osim jednog pripadaju djelatnosti informacija i komunikacija. S obzirom na prirodu tog posla, tehničke vještine često imaju veći značaj od vještina rada s ljudima, što upućuje na značaj organizacijskog čimbenika djelatnosti na samoprocjenu vještine.

Za kraj ispitanici su trebali ocijeniti važnost preferiranja podataka i stvari spram ljudi. Nimalo važnom tu je vještinu ocijenilo 9 ispitanika (29%). Ukupno 8 ispitanika (25,8%) vještinu je ocijenilo kao malo važnom. Najveći broj ispitanika, njih 14 (45,2%) smatra da vještina nije niti važna niti nevažna. Niti jedan ispitanik vještinu nije ocijenio kao važnom niti izrazito važnom.

Kao i za prethodne dvije druge skupine vještina, izračunate su prosječne ocjene i za tehničke vještine. Prosječne ocjene tehničkih vještina prikazane su u tablici 3.

Tablica 3. Prosječne ocjene zastupljenosti i važnosti tehničkih vještina

<b>Tehnike vještine</b>	<b>Zastupljenost</b>	<b>Važnost</b>
Preferiranje predmeta tehničke i kvantitativne prirode	3,71	3,87
Rad na kompjuteru naspram provođenja vremena s ljudima	2,03	1,68
Efikasno upravljanje vlastitim vremenom naspram slušanja i razumijevanja sugovornika	3,52	3,42
Preferiranje analize podataka i statistike spram rada s ljudima u rješavanju problema	2,87	3,03
Preferiranje znanja spram osjećaja u obavljanju posla	4,06	4,10
Preferiranje podataka i stvari spram ljudi	2,43	2,16

Izvor: vlastito istraživanje

Postoje velike razlike između zastupljenosti pojedinih tehničkih vještina. U prosjeku je najveća zastupljenost znanja spram osjećaja u obavljanju posla, prosječna ocjena te vještine iznosi 4,06. Druga najzastupljenija vještina uključuje korištenje predmeta tehničke i kvantitativne prirode. U prosjeku je ta vještina ocijenjena s 3,71. Efikasno upravljanje vlastitim vremenom naspram slušanja i razumijevanja sugovornika ocijenjeno je u prosjeku s ocjenom 3,52. Istake vještine imaju niske i vrlo niske prosječne ocjene po pitanju zastupljenosti. Analiza podataka i statistike spram rada s ljudima ocijenjena je s 2,87 u prosjeku. Preferiranje podataka i stvari spram ljudi ocijenjeno je u prosjeku s 2,43, dok prosječna ocjena za zastupljenost rada na kompjuteru spram provođenja vremena s ljudima iznosi samo 2,03.

Razlike između percipirane važnosti i zastupljenosti za većinu tehničkih vještina nisu toliko velike kao kod druge dvije kategorije vještina (konceptualne i socijalne). Najviša važnost u prosjeku je pridodana vještini upotrebe znanja spram osjećaja kod obavljanja poslova; prosječna ocjena važnost ove vještine iznosi 4,10 te je vrlo slična prosječnoj ocjeni zastupljenosti iste vještine koja iznosi 4,06. Prema važnosti, slijedi preferiranje predmeta tehničke i kvantitativne prirode, čija prosječna ocjena iznosi 3,87; ta je ocjena viša od zastupljenosti iste vještine koja iznosi 3,71, što upućuje da se ova vještina ne koristi u mjeri u kojoj je procijenjena njena važnost.

Važnost efikasnog upravljanja vlastitim vremenom spram slušanja i razumijevanja sugovornika u prosjeku je ocijenjena s 3,42; zastupljenost ove vještine u prosjeku je nešto veća



te iznosi 3,52. Važnost analize podataka i statistike spram rada s ljudima pri rješavanju problema u prosjeku je ocijenjena s 3,03, dok zastupljenost iste vještine u prosjeku iznosi 2,87. Vrlo niske prosječne ocjene važnosti imaju vještine preferiranja podataka i stvari spram ljudi te rada na kompjuteru spram provođenja vremena s ljudima. Prosječna ocjena važnosti podataka i stvari spram ljudi iznosi samo 2,16 te je znatno niža od zastupljenosti iste vještine u prosjeku. To znači da su ispitanici ponekad primorani raditi s podacima i stvarima umjesto ljudima, a da istovremeno to ne smatraju značajnim. Najnižu prosječnu ocjenu važnosti zabilježila je vještina rada na kompjuteru spram provođenja vremena s ljudima; prosječna ocjena te vještine iznosi samo 1,68 te je ujedno i znatno niža od prosječne ocjene zastupljenosti iste vještine koja iznosi 2,03. Ovo se objašnjava na isti način kao i u slučaju prethodne vještine.

## Rasprava

Tehničke vještine pokazale su se zastupljenima među menadžerima, a posebno među onima koji su zaposleni u djelatnosti informacija i komunikacija. To upućuje na zaključak kako vrsta djelatnosti ima utjecaj na zastupljenost određenih vrsta vještina. Tehničke vještine najzastupljenije su na operativnoj razini menadžmenta, međutim, njihova zastupljenost prisutna je i na svim drugim razinama menadžmenta. Tehničke vještine nešto su manje zastupljene u javnom sektoru. Postoje i druge vještine koje su zastupljenije na određenim razinama menadžmenta. Npr., gledanje šire slike najkarakterističnije je za menadžere viših razina, dok se na operativnoj razini ova vještina najmanje koristi.

Vrsta sektora u kojem su menadžeri zaposleni nije se puno puta pokazala značajnom za samoprocjenu vještina, što je i razumljivo s obzirom da su samo 4 ispitanika navela kako rade u javnom sektoru. Ipak, neke samoprocjene upućuju da postoji mogućnost manje spremnosti za ulaženje u konflikte u javnom sektoru negoli u privatnom. Obrnuto vrijedi za menadžere koji rade u poduzećima koja broje velik broj zaposlenih. Takvi menadžeri su u pravilu skloniji upravljanju sukobima i konfrontaciji, što se može objasniti time da je ta vještina potrebna u većim poduzećima s obzirom na različite osobnosti i vještine zaposlenih. Izuzetak je djelatnost obrazovanja. S obzirom da se u tom sektoru direktno radi s ljudima na prenošenju znanja, razumljivo je da je uklanjanje pogrešaka, ispravljanje i sukobljavanje oko različitih mišljenja nužno i potrebno. Ženski spol je, prema odgovorima ispitanika, nešto manje sklon ulaženju u sukobe.

Nadalje, neki od menadžera koji su zaposleni u djelatnosti informacija i komunikacija preferiraju analizu podataka, statistike, predmeta i stvari, spram rada s ljudima. Priroda posla u toj djelatnosti takva je da su analize često potrebne i nužne. Kao što je bilo vidljivo u pregledu literature, zaposlenicima je ponekad jednostavnije, brže pa i efikasnije samostalno obaviti neki posao, nego uputiti podređene u obavljanje istog posla. Iz odgovora ispitanika naslućuje se kako na operativnoj razini menadžmenta ponekad niti nije nužno uključiti druge u rješavanje nekog problema ili zadatka.

Iskusniji menadžeri u nešto manjoj mjeri promišljaju o svojoj karijeri, obitelji i sl. Takvi rezultati očekivani su jer s godinama čovjek već zna što želi u privatnom i poslovnom životu, stoga više nema potrebu toliko razmišljati o tim temama.

Ispitanici su uglavnom svjesni važnosti svih vještina, međutim, kada se neka vještina stavi u konkretnu situaciju kao što je to bio slučaj u nekim tvrdnjama, njen značaj može opasti ili rasti. To može upućivati na određena ograničenja u organizacijskoj kulturi koja sprječavaju češću primjenu vještina ili pak na nedovoljnu motivaciju menadžera. Neovisno o individualnim i organizacijskim značajkama, većina ispitanika u konkretnim je situacijama prednost dala ipak vještinama rada s ljudima. Valja napomenuti pak kako se odgovori o zastupljenosti vještina i važnosti tih istih vještina u velikoj mjeri podudaraju; izuzetak čini samo nekoliko tvrdnji. To znači da su percepcija važnosti i praktična upotreba vještine (barem prema samoprocjeni menadžera) uvelike podudarne.

U konačnici, moguće je implicirati kako među individualnim značajkama koji utječu na samoprocjenu vještina najveću ulogu ima razina menadžmenta na kojoj su ispitanici zaposleni. Zbog malog broja ispitanika u uzorku, statistička provjera razlika u percepciji nije provedena.

Od organizacijskih čimbenika na samoprocjenu vještina moguće je implicirati kako najveću ulogu ima vrsta djelatnosti, koja, sudeći po odgovorima, utječe na veću zastupljenost tehničkih vještina u odnosu na vještine rada s ljudima, i obrnuto. U dvije tvrdnje moguće je implicirati kako određenu ulogu ima sektor dok je broj zaposlenika u poduzeću indikativan za samo jednu tvrdnju.

Analiza prosječnih ocjena zastupljenosti i važnosti vještina uputila je na razlike između percipirane važnosti i zastupljenosti, no također i na različit značaj i zastupljenost vještina prema kategorijama. Naime, najviše su zastupljene, ali i ispitanicima i najvažnije konceptualne vještine. Prosječna ocjena važnosti svih vještina unutar te kategorije iznosi 4,08, a zanimljivo je da isto toliko iznosi i prosječna ocjena njihove zastupljenosti. Nešto manje su zastupljene i važne socijalne vještine, čija prosječna ocjena važnosti iznosi 3,91, a zastupljenosti 3,81. Ispitanicima su najmanje važne tehničke vještine, čija prosječna ocjena iznosi 3,04, dok zastupljenost istih vještina iznosi 3,10.

## Zaključak

Menadžerske vještine definiraju se na različite načine, a jedna od definicija govori kako vještine predstavljaju specifičnu sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja radnih i drugih aktivnosti. Također, postoje i različite podjele menadžerskih vještina, kao i njihove različite kategorije.

Jedna od uobičajenih podjela menadžerskih vještina je podjela na osnovne (opće) i posebne (specifične). Među osnovne menadžerske vještine spadaju konceptualne vještine / vještine oblikovanja, vještine rada s ljudima te tehničke vještine. U posebne menadžerske vještine mogu se ubrojiti vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja te vještine kontroliranja. Unutar svake od skupina vještina postoji manji ili veći broj pojedinačnih vještina.

Općenito se svaka menadžerska vještina smatra važnom. Međutim, za određene menadžere neke će vještine imati veći značaj od drugih te će neke vještine biti češće, a druge rjeđe upotrebljavane. Zastupljenost i značaj pojedinih vještina za pojedinog menadžera ovisi o različitim čimbenicima. Oni se mogu podijeliti na individualne i organizacijske. U individualne spadaju značajke kao što su spol, radno iskustvo, razina menadžmenta na kojoj su zaposlenici zaposleni, i dr., a u organizacijske broj zaposlenih u poduzeću (ili veličina poduzeća po nekom drugom kriteriju) vrsta sektora u kojem menadžeri rade, vrsta djelatnosti, i dr.

U empirijskom dijelu rada istražena je razlika u percepciji menadžerskih vještina s obzirom na individualne i organizacijske značajke. U ispitivanju je sudjelovalo 31 menadžera koji su, nakon navođenja demografskih i organizacijskih podataka, trebali ocijeniti 18 tvrdnji s dva aspekta: učestalosti korištenja vještine i percipirane važnosti iste te vještine. Utvrđeno je kako individualni i organizacijski čimbenici imaju indikativnu ulogu u samoprocjeni nekih vještina (no ne i svih). Kao najvažniji individualni čimbenik pokazala se razina menadžmenta, a najvažniji organizacijski vrsta djelatnosti. Općenito se individualni čimbenici mogu ocijeniti nešto značajnijima za samoprocjenu vještina, nego organizacijski.

Zaključno, utvrđeno je kako postoje razlike s obzirom na spol, radno iskustvo i razine menadžmenta (individualnih čimbenika) i samoprocjenu vještina, ponajviše na samoprocjenu

tehničkih vještina, te u manjoj mjeri na samoprocjenu konceptualnih i socijalnih vještina. Utvrđeno je i kako postoje i razlike u procjeni menadžerskih vještina s obzirom na organizacijske značajke kao što su broj zaposlenih, vrsta sektora i vrsta djelatnosti.

Prema samoprocjeni menadžera, najzastupljenije su konceptualne vještine, među kojima se posebno izdvaja postavljanje prioriteta i organiziranje poslova prema rokovima. Socijalne vještine nešto su manje zastupljene u odnosu na konceptualne, a među njima posebno se izdvaja učestalost pristojnog ponašanja i ne vrijeđanja tuđih osjećaja, koja je najzastupljenija. Najmanje su zastupljene tehničke vještine, no i među njima ima posebno zastupljenih vještina kao što su preferiranje znanja spram osjećaja u obavljanju posla.

## Popis literature

1. Atchison T.J.; Hill, W.W. (1978). *Management Today: Managing Work in Organizations*. Boston & Massachusetts: Houghton Mifflin Harcourt.
2. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. (ur.) (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia,
3. Bandali, B.; Ghahramani; M .Arefi, M. (2012). Pregled aktualnog i željenog statusa menadžerskih vještina sveučilišnih menadžera. *Suvremena psihologija*, 15 (2), str. 232-233.
4. Bartolović, V. (2017). *Vještine prodavanja i pregovaranja*. Požega: Veleučilište u Požegi.
5. Blažek, F. (2018). *Osobne karakteristike vođe i uspješnost menadžera u komunikaciji s podređenima* – diplomski rad. Zagreb: Fakultet organizacija i informatike.
6. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Zagreb: Sinergija.
7. Certo, S.C.; Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
8. Daft, R.L. (1997). *Management*. Illinois: The Dryden Press & Forth Worth.
9. Despotović, M.; Katavić, I. (2016). Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost. *Obrazovanje za poduzetništvo* 6 (2), str. 21-33.
10. Dujanić, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
11. Dujanić, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
12. Ghiselli, E.E., Brown, C. (1955). *Personnel and Industrial Psychology*. New York: McGraw Hill.
13. Granger, J.W.C. (1980). *Forecasting in Business and Economics*. New York: Academic Press.
14. Han, S. (1981). Epistemološki pristup organizacionim naukama. *Direktor* 11-12.
15. Kamp, D. (2010). *Menadžer 21.stoljeća – Tehnike rukovođenja za novi milenij*. Zagreb: M.E.P. Consult.
16. Klindžić, M.; Pavković, K. (2021). Vještine kao ključni činitelj zapošljivosti diplomanata poslovne ekonomije – percepcije poslodavaca i diplomanata. *Obrazovanje za poduzetništvo* 11 (1), str. 25-38.
17. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo – teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
18. Pejić, N.; Buntak, K. (2012). Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave, *HKJU – CCPA* (1), str. 201-228.

19. Reece, B.L.; Brandt, R. (1993). *Effective Human Relations in Business*. Boston: Houghton Mifflin.
20. Robbins, P.S. (1991). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
21. Robbins, S.P.; Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Mate: Zagreb.
22. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
23. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
24. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP – Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
25. Vesić, D. (2010). Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih. *Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“*, Kruševac, str. 264-270.
26. Vukobratović, T. (2016). *Psihologijski testovi pri zapošljavanju – završni rad*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
27. Weihrich, H.; Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Mate.
28. Willis R. (1987). What's happening to American Middle Managers? *Management Review*, str. 24-33.
29. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

## Popis tablica, slika i grafikona

### Popis tablica:

Tablica 1. Prosječne ocjene ispitanika o zastupljenosti i važnosti konceptualnih vještina .....	33
Tablica 2. Prosječne ocjene zastupljenosti i važnosti socijalnih vještina .....	40
Tablica 3. Prosječne ocjene zastupljenosti i važnosti tehničkih vještina.....	47

### Popis slika:

Slika 1. Razine menadžmenta .....	3
Slika 2. Odnos menadžerskih vještina sukladno razinama menadžmenta.....	9
Slika 3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja .....	13
Slika 4. Individualni izvori otpora prema promjenama .....	17
Slika 5. Organizacijski izvori otpora prema promjenama .....	18

### Popis grafikona:

Grafikon 1. Broj zaposlenih u poduzeću.....	24
Grafikon 2. Radno iskustvo .....	25
Grafikon 3. Vrsta djelatnosti.....	26
Grafikon 4. Hijerarhija menadžmenta.....	26
Grafikon 5. Postavljanje prioriteta i organiziranje poslova prema rokovima.....	27
Grafikon 6. Upotreba vještine aktivnog slušanja .....	34
Grafikon 7. Planiranje u privatnom životu .....	28
Grafikon 8. Preferiranje predmeta tehničke i kvantitativne prirode .....	41
Grafikon 9. Upravljanje konfliktima.....	35
Grafikon 10. Razmišljanje o velikoj slici nasuprot raščlanjivanju problema .....	29
Grafikon 11. Rad na kompjuteru naspram provođenja vremena s ljudima .....	42
Grafikon 12. Uključivanje drugih ljudi u aktivnosti i razgovore.....	36
Grafikon 13. Usporedba naučenih koncepata s konceptima o kojima se sluša .....	30



Grafikon 14. Neispravljanje pogrešaka i neobjašnjavanje ispravnog pristupa/odgovora.....	37
Grafikon 15. Efikasno upravljanje vlastitim vremenom naspram slušanja i razumijevanja sugovornika.....	43
Grafikon 16. Učestalost i temeljitost promišljanja o željama u karijeri, obitelji i sl. ....	31
Grafikon 17. Preferiranje analize podataka i statistike spram rada ljudima u rješavanju problema .....	44
Grafikon 18. Suprotstavljanje s kolegama koji ne daju maksimum u timskom radu .....	38
Grafikon 19. Uzbuđenost i oduševljenost pri razgovoru o idejama i konceptima.....	32
Grafikon 20. Preferiranje znanja spram osjećaja u obavljanju posla.....	45
Grafikon 21. Učestalost pristojnog ponašanja i ne vrijeđanja tuđih osjećaja .....	39
Grafikon 22. Preferiranje podataka i stvari spram ljudi.....	46

## **PRILOZI**

*Prilog 1 Upitnik: Utjecaj individualnih i organizacijskih značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina*

*Poštovani,*

*pred Vama se nalazi anketni upitnik koji je osmišljen u svrhu istraživanja utjecaja individualnih i organizacijskih značajki na samoprocjenu menadžerskih vještina. Istraživanje se provodi u svrhu pisanja završnog rada iz kolegija "Menadžment" i rezultati će biti obrađeni isključivo u tu svrhu. Upitnik je u potpunosti anonimn te je potrebno oko 3 minute za njegovo ispunjavanje.*

*Unaprijed se zahvaljujem na izdvojenom vremenu i sudjelovanju.*

Spol: M Ž
Broj zaposlenih u poduzeću u kojem radite: manje od 10 10-49 50-250 250 i više
Vrsta sektora: javni privatni
Koliko godina radnog iskustva u menadžerskim pozicijama imate?: manje od 2 2-5 6-10 10 i više
U kojoj djelatnosti pripadate?: Informacije i komunikacije Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanje hrane Umjetnost, zabava i rekreacija Obrazovanje
Na kojoj ste razini menadžmenta?: Operativnoj Srednjoj Najnižoj

Označite u kojem stupnju smatrate važnost svake od navedenih tvrdnji. 1 – nimalo važno, 2 – malo važno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – izrazito važno

Označite u kojem stupnju izražujete učestalost primjene pojedine menadžerske vještine. 1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – povremeno, 4 – često, 5 – uvijek

1.	Kada moram obaviti mnogo poslova, postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove.	1	2	3	4	5
2.	Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/slušateljicu.	1	2	3	4	5
3.	Kada moram odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (na primjer kojim se hobbijem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje se projekte uključiti), razmišljam o	1	2	3	4	5

	dugoročnim (tri ili više godina) implikacijama svog odabira.					
4.	Više preferiram predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju.	1	2	3	4	5
5.	Kada se s nekim ne slažem u mišljenju, nastojim dokraja raspraviti problem prije nego što odem.	1	2	3	4	5
6.	Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o „velikoj slici“.	1	2	3	4	5
7.	Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	1	2	3	4	5
8.	Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	1	2	3	4	5
9.	Uvijek uspoređujem koncepte koje sam naučio/naučila s konceptima o kojima slušam.	1	2	3	4	5
10.	Kada netko napravi pogrešku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor/pristup.	1	2	3	4	5
11.	Kako bih mogao/mogla nastaviti ono što radim, mislim da je važnije efikasno upravljati vlastitim vremenom dok razgovaram s nekim nego se zamarati time što želi ta osoba.	1	2	3	4	5
12.	Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, u obitelji i sl., i temeljito sam o tome razmišljao/razmišljala.	1	2	3	4	5
13.	Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima.	1	2	3	4	5
14.	Kada radim na grupnom projektu i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanje problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj, a ne tužim se prijateljima na tu osobu njoj iza leđa.	1	2	3	4	5
15.	Razgovor o idejama i konceptima oduševljava me i uzbuđuje.	1	2	3	4	5

16.	Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja.	1	2	3	4	5
17.	Mislím da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	1	2	3	4	5
18.	Podaci i stvari zanimaju me više nego ljudi.	1	2	3	4	5