

# VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ OSOBNE I ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI

---

**Marić, Kristina**

**Master's thesis / Diplomski 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:145:267936>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo*

Kristina Marić

**VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ  
OSOBNOSTI I ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo*

Kristina Marić

**VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ  
OSOBNOSTI I ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetničke vještine**

JMBAG: 0111138496

e-mail: [kmaric2@efos.hr](mailto:kmaric2@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Graduate study *Entrepreneurial Management and Entrepreneurship*

Kristina Marić

**THE IMPORTANCE OF ENTREPRENEURIAL SKILLS IN  
DEVELOPING PERSONAL AND ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS**

Graduate 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 kako je diplomski 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 kako sam suglasan 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Kristina Marić

**JMBAG:** 0111138496

**OIB:** 99596581162

**e-mail za kontakt:** maric98.k@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

**Naslov rada:** Važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti

**Mentorica rada:** Izv. prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 2023. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

## SAŽETAK

Poduzetničke vještine ključne su za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti. To su vještine koje pojedincima omogućavaju da budu proaktivni, inovativni i uspješni ne samo u vlastitom poduzetničkom pothvatu nego i svim drugim područjima života. Vještine poput samosvijesti, upravljanje osobnim stresom, upravljanje vlastitim vremenom, kreativno i analitičko rješavanje problema ključne su za razvoj osobne karijere i postizanje osobnih ciljeva. S druge strane, organizacijske poduzetničke vještine poput vođenja i upravljanja koje u sebi sadrže upravljanje timovima, motivacija zaposlenika, osnaživanje i delegiranje kao i mnoge druge vezane uz upravljanje samom organizacijom i njenim procesima ključni su za razvoj uspješnog poduzeća. Svrha rada je analizirati vještine potrebne za osobni i organizacijski uspjeh. Dugo se smatralo da je za uspješnog poduzetnika dovoljno posjedovanje konceptualnih znanja iz različitih područja kao što su financije, marketing, menadžment i ostalo. Međutim, za uspješnog poduzetnika neophodno je znati kako se ponašati u određenim situacijama te kako dobiti povratnu informaciju. Sve je to utjecalo na povećanje značenja poduzetničkih vještina. Cilj empirijskog istraživanja je procijeniti koje su poduzetničke vještine ključne za uspjeh pojedinca, kako se razvijaju poduzetničke vještine te na koji način poduzetničke vještine mogu utjecati na njegovu osobnu, ali i organizacijsku učinkovitost. Također, analiza rezultata dobivena empirijskim istraživanjem dat će uvida u to razlikuju li se, i u kojoj mjeri, vještine koje posjeduju poduzetnici kao vlasnici poduzeća i sve one osobe koje nisu vlasnici poduzeća, ali sebe u značajnoj mjeri smatraju poduzetnom osobom. U empirijskom dijelu rada istražiti će se percepcija pojedinaca (i poduzetnika i nepoduzetnika) o važnosti poduzetničkih vještina za osobni razvoj (bez obzira na njihov karijerni izbor), ali i za organizacijski razvoj (bez obzira o kojoj organizaciji je riječ).

Ključne riječi: poduzetničke vještine, poduzetnik, poduzetna osoba

## **ABSTRACT**

Entrepreneurial skills are critical to the development of personal and organizational effectiveness and enable individuals to be proactive, innovative, and successful not only in their own entrepreneurial endeavors, but also in all areas of life. Personal skills such as self-awareness, personal stress management, personal time management, creative and analytical problem solving are essential for personal career development and the achievement of personal goals. On the other hand, organizational business skills such as leadership and management, including team management, employee motivation, empowerment and delegation, and other skills related to organizational processes, are essential for business success. This paper will analyze the skills required for personal and organizational success. While conceptual knowledge in areas such as finance, marketing, management, and others has traditionally been considered sufficient for entrepreneurial success, it is now recognized that behavioral skills and the ability to receive feedback are also required. The objective of empirical study is to determine which entrepreneurial skills are critical to individual success, how these skills are developed, and how they affect personal and organizational effectiveness. Furthermore, the analysis of the results will shed light on whether and to what extent the skills of entrepreneurs who own a business differ from those of individuals who consider themselves entrepreneurs but do not own a business. The empirical part of the paper will examine the perceptions of individuals (both entrepreneurs and non-entrepreneurs) regarding the importance of entrepreneurial skills for personal development (regardless of their career choice) as well as for organizational development (regardless of the specific organization).

Keywords: entrepreneurial skills, entrepreneur, entrepreneurial person

# SADRŽAJ

Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i istraživanje rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	2
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. PODUZETNIČKE VJEŠTINE</b> .....	<b>4</b>
2.1. Važne vještine za osobni i organizacijski razvoj.....	4
2.2. Što se podrazumijeva pod pojmom “poduzetničke vještine“? .....	6
<b>3. VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ OSOBNE DJELOTVORNOSTI</b> .....	<b>8</b>
3.1. Razvoj samosvijesti .....	8
3.2. Analitičko i kreativno rješavanje problema.....	10
3.3. Upravljanje osobnim stresom.....	13
3.4. Upravljanje vlastitim vremenom .....	15
<b>4. VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI</b> .....	<b>18</b>
4.1. Razvijanje dobrih odnosa i suradnje.....	18
4.2. Motiviranje sebe i drugih.....	19
4.3. Upravljanje timovima .....	22
4.4. Osnaživanje i delegiranje.....	24
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>26</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>38</b>
<b>7. LITERATURA</b> .....	<b>40</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>42</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>42</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>42</b>



# 1. UVOD

Pojam vještine odnose se na brzo i točno obavljanje naučenih radnji, koje pojedincu omogućuju uspješnije izvođenje određenih aktivnosti (Hrvatska enciklopedija, 2023.). Svaka osoba može razviti postojeće vještine ili steći nove vježbom i iskustvom. Kada želimo razviti ili steći bilo koju sposobnost važno je ne odustajati sve dok ne dođemo do željenog cilja.

Poduzetnik je nositelj poduzetničkog procesa. „To je osoba koja uočava priliku, koristi resurse i stvara novu vrijednost“ (Delić, Peterka, Perić, 2014:6). Većinu poduzetnika pokreće odlučnost, snalažljivost, kreativnost, strast prema poslu i proizvodu. Preuzimanjem rizika i kreiranjem inovativnih rješenja tijekom uočavanja prilika, svaki poduzetnik iskazuje određene vještine. Iako se poduzetnici međusobno razlikuju, postoje vještine i ponašanja koja su specifična i zajednička svim uspješnim poduzetnicima. Te vještine nazivaju se poduzetničkim vještinama. Pa iako su karakteristične za poduzetnike sve se više vodi rasprava o tome da i *nepoduzetnici*<sup>1</sup> mogu posjedovati neke od poduzetničkih vještina. No, kako se ljudi međusobno ipak razlikuju istraživanja su pokazala kako ne posjeduje ni svaki poduzetnik baš sve poduzetničke vještine i osobine (Delić, Peterka, Perić, 2014:10). Potrebno je istaknuti da poduzetnici i nepoduzetnici trebaju stalno razvijati i usavršavati znanja i vještine koje posjeduju kako bi se mogli suočavati s novim nepredviđenim situacijama.

## 1.1. Predmet i istraživanje rada

Predmet i istraživanje ovog rada su poduzetničke vještine i njihova povezanost s osobnom i organizacijskom učinkovitošću. Svrha rada je identificirati i analizirati one poduzetničke vještine koje se smatraju neophodnim za osobni i organizacijski uspjeh. Poduzetničke vještine nisu samo vještine svakog poduzetnika, odnosno nisu nužne samo za poduzetnike već i za sve one koji žele preuzeti odgovornost za upravljanje vlastitim životom i karijerom. Prema tome, bez obzira gdje osoba radi, poduzetničke vještine joj mogu pomoći da u svom poslu bude uspješna pridonoseći pri tome ostvarivanju i vlastitih i organizacijskih ciljeva. U radu će se procijeniti koje su poduzetničke vještine ključne za uspjeh, na koji je način moguće razvijati te vještine, te kako ih primjenjivati u privatnom i profesionalnom okruženju.

---

<sup>1</sup>Za potrebe ovog diplomskog rada ispitanici koji nemaju vlastiti pothvat bit će klasificirani pojmom „nepoduzetnici“

## **1.2. Metodologija rada**

U izradi diplomskog rada korištene su različite znanstvene metode. Deskriptivna metoda korištena je za opisivanje i definiranje pojmova, a metodom kompilacije proučavali su se i uspoređivali stavovi različitih autora na temu poduzetništva i poduzetničkih vještina. U radu su se koristili primarni i sekundarni izvori podataka. U svrhu razumijevanja poduzetništva i poduzetničkih vještina u teorijskom dijelu ovog rada prikupljeni su sekundarni podaci kroz analizu znanstvene i stručne literature i različitih internetskih izvora. Primarni podaci prikupljeni su za potrebe empirijskog dijela rada – pomoću Google on-line alata za izradu obrazaca kojim su ispitani poduzetnici i nepoduzetnici. Empirijskim dijelom rada željela se sagledati percepcija ispitanika o poduzetničkim vještinama te istražiti u kojoj se mjeri (ako uopće) razlikuju vještine koje posjeduju poduzetnici u odnosu na vještine koje posjeduju oni koji nemaju svoj vlastiti poduzetnički pothvat.

## **1.3. Struktura rada**

Diplomski rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvi dio poglavlja je uvodni dio. U uvodnom dijelu navedeni su predmet i cilj istraživanja, metode koje su korištene u svrhu istraživanja rada te struktura rada.

U drugom dijelu najprije se definira sam pojam poduzetništva i poduzetničkih vještina, a naglasak u ovom poglavlju je stavljen i na kategorizaciju poduzetničkih vještina.

U trećem poglavlju analizira se važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne djelotvornosti. Vještine poput samosvijesti, upravljanje osobnim stresom, upravljanje vlastitim vremenom, kreativno i analitičko rješavanje problema ključne su za razvoj osobne karijere i postizanje osobnih ciljeva.

U četvrtom poglavlju analizira se važnost poduzetničkih vještina za razvoj organizacijske djelotvornosti. Pa iako je i u ovom poglavlju u fokusu pojedinac, ovdje se analiziraju vještine koje pojedinac treba posjedovati kako bi izgradio dobre međuljudske odnose u organizaciji i učinkovito upravljao ljudima i samom organizacijom.

U petom poglavlju fokus se stavlja na rezultate empirijskog istraživanja provedenog s ciljem analize percepcije ispitanika o poznavanju poduzetničkih vještina i njihovoj povezanosti s osobnim i organizacijskim uspjehom.

Zadnje, zaključno poglavlje sumira i povezuje teorijski i empirijski dio te navodi vlastita promišljanja autora o samoj tematici.

## 2. PODUZETNIČKE VJEŠTINE

Poduzetničke vještine povezane su s osobnim i međuljudskim kompetencijama ljudi koje se izražavaju u njihovom ponašanju. One nisu jednostavno naslijeđene i nepromjenjive kao što nas to tradicionalna percepcija navodi na vjerovanje (Beer i sur., 2008:1). Ljudi mogu promijeniti određene karakteristike koje su ranije smatrane genetskim, npr. da imaju više slobode za djelovanje i pronalaženje prilika u svojoj okolini. (Beer i sur., 2008:2). Prema Barringer i Bruce (2010) bit poduzetničkog ponašanja podrazumijeva prepoznavanje prilika i pretvaranje korisnih ideja u praksu koje može izvršavati pojedinac ili grupa i obično podrazumijevaju kreativnost, želju i spremnost na preuzimanje rizika.

Poduzetničke vještine ključne su za svaki posao, bez obzira na posao koji pojedinci obavljaju. Iako se mnoge osobine i ponašanja pripisuju poduzetnicima, poduzetničke vještine mogu imati i oni koji nemaju vlastiti pothvat odnosno nepoduzetnici. Njih povezuje nekoliko zajedničkih osobina poput komunikacijskih vještina, strasti prema poslu, empatije, strpljenja, rješavanja sukoba, kreativnosti i snalažljivosti. (Career Advice, 2023.).

### 2.1. Važne vještine za osobni i organizacijski razvoj

Postoje različite definicije vještina, a Buble (2010) izdvaja dvije definicije:

Prema prvoj, vještina se shvaća:

- kao stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda od aktivnosti koje su međusobno povezane i naučene
- kao sposobnost izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti koje se stečenom znanju.

Prema drugoj, vještina se shvaća:

- kao sposobnost pojedinca da iskoristi različita sredstva i metode za ostvarivanje zacrtanih ciljeva
- kao radnja za postizanje određenih ciljeva
- kao skup pravila za djelatnost koju čovjek obavlja, razvijenu radi ostvarivanja određenih ciljeva.

Katz (2005) navodi kako lideri (poduzetnici, menadžeri, voditelji) u svakoj organizaciji i na svim organizacijskim razinama moraju posjedovati tri temeljna seta vještina:

- 1) tehničke vještine
- 2) humane vještine
- 3) konceptualne vještine

Naravno, stupanj razvijenosti tih vještina i fokus na pojedini set vještina ipak ovisi o organizacijskoj razini na kojem se lideri nalaze.

### **1) Tehničke vještine**

Tehničke vještine su najviše potrebne na nižim razinama menadžmenta. Ova razina menadžera usmjerava zaposlenika prema njihovim karakteristikama definirajući pravila, strukturu i sustav upravljanja. Katz (2005) tehničke vještine definira kao „razumijevanje ili poznavanje određenih aktivnosti koje zahtijevaju korištenje specijaliziranih metoda, postupaka, procesa, alata, tehnike ili znanja“. Tehničke vještine podrazumijevaju znanje o opremi, metodama upravljanja procesima kao i o samim procesima. Ovo znanje je neophodno za planiranje i organiziranje aktivnosti. Prema autoru, menadžeri na nižim razinama moraju razumjeti tehničke specifikacije proizvoda kako bi operativni poslovi bili izvršeni bez problema. Tehnička znanja se mogu dobiti obrazovanjem, iskustvom i tečajevima.

### **2) Humane vještine**

Humane vještine podrazumijevaju sposobnost komunikacije i surađivanja s drugim ljudima. Ovaj set vještina potreban je podjednako svim razinama menadžmenta. Prema Katz (2005) humane vještine se još nazivaju i interpersonalne ili socijalne vještine, a odnose se na sposobnost interakcije i rada s ljudima. Ovaj set vještina važan je i vođama jer omogućuje poticanje članova grupe na ostvarenje zajedničkih ciljeva i zaposlenicima, odnosno nepoduzetnicima jer bez otvorene i jasne komunikacije organizacije ne mogu biti dugoročno učinkovite.

### **3) Konceptualne vještine**

Prema Katz (2005) konceptualne vještine su najpotrebnije višim razinama menadžmenta, odnosno razini vrhovnog menadžmenta. One zahtijevaju dobru procjenu, predviđanje i kreativnost stoga su konceptualne vještine sposobnost vođe da radi s idejama i konceptima, da analiziraju situacije i razlikuju uzroke od posljedica.

Prema navedenim vještinama, može se zaključiti kako se tehničke vještine bave stvarima, humane vještinama ljudima, a konceptualne vještine idejama. Važno je napomenuti kako su samo humane vještine važne na svim razinama menadžmenta, dok su tehničke najvažnije za nižu razinu menadžmenta, a konceptualna znanja i vještine su najvažnija za višu razinu menadžmenta. Humane vještine su podjednako važne i za poduzetnike i za nepoduzetnike. Nepoduzetnici s razvijenim humanim vještinama lakše surađuju sa drugima i ne odbijaju timski rad, dok poduzetnici sa razvijenim humanim vještinama imaju veću mogućnost ostvarivanja svojih i organizacijskih ciljeva.

Uz vještine koje napominje Katz (2005) Weihrich i Koontz (1998) dodaju još jednu vještinu, a to je vještina oblikovanja. Vještina oblikovanja predstavlja sposobnost osobe da oblikuje rješenja svih poslovnih problema tako da poduzeće ima najviše i najbolje koristi. Osobe koje posjeduju vještine oblikovanja moraju znati riješiti problem, ali vodeći računa o primjenjivom rješenju. Upravo to se traži od svih poduzetnih osoba (od poduzetnika, lidera, menadžera, zaposlenika). Nije važno samo uočiti problem, važno je razviti sposobnost generiranja artikuliranja tog problema jer samo na taj način se može doći do adekvatnog rješenja koje će dovesti do ostvarenja organizacijskih ciljeva.

## **2.2. Što se podrazumijeva pod pojmom “poduzetničke vještine“?**

Određena znanja i vještine važan su preduvjet bez kojeg nije moguće biti uspješan poduzetnik. No nije dovoljno te vještine samo jednom steći, nužno ih je stalno usavršavati i razvijati. Vještine koje poduzetnik ima razvijene zasigurno utječu na organizaciju koju vodi, a posjedično tome i na njegovu osobnu uspješnost. Riječ poduzetnik dolazi od francuske riječi *entre*, što znači „između“ i od riječi *prendre*, što znači „uzeti“. Takve riječi su označavale osobe koje su preuzimale rizik između prodavača i kupaca, kao i one osobe koje su poduzimale radnje pri pokretanju poslovnog pothvata (Delić, Peterka, Perić, 2014:6). Da bi poduzetnici sve te aktivnosti mogli obavljati, Buble (2010) tvrdi kako nije dovoljno imati samo određenu osobnost, već je važno imati i određena znanja i vještine.

Biti poduzetnik podrazumijeva pokretanje i izgradnju vlastitog posla, ali ljudi koji nisu poduzetnici, a posjeduju poduzetničke vještine mogu napredovati u svojim organizacijama. Kompetencije su ključne vještine koje su potrebne zaposlenicima za dobro obavljanje posla. Kompetentan zaposlenik je produktivniji i dodaje bolju vrijednost radnom mjestu. Kao što su poduzetnicima određena znanja i vještine glavni uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar poduzetnik, tako su i nepoduzetnicima određena znanja i vještine glavni uvjet bez kojeg je

nemoguće biti uspješan u svemu što rade. Stoga, i za nepoduzetnike nije dovoljno da vještine jednom samo steknu, već ih moraju konstantno usavršavati i razvijati. Danas se sve više raspravlja o cjeloživotnom obrazovanju kojemu je cilj unaprjeđivanje znanja, vještina i sposobnosti za osobni, organizacijski, ali i društveni razvoj. Europska unija definirala je poduzetničku kompetenciju kao jednu od osam temeljnih životnih kompetencija, koje pojedincima osiguravaju zapošljivanje i konkurentnost. Prema tome, Tafra (2011) navodi kako poduzetništvo predstavlja sposobnost pojedinca da pretvara ideje u djela, što podrazumijeva kreativnost i inovativnost, sposobnost planiranja, sposobnost preuzimanja rizika, kao i sposobnost organiziranja.

Osam ključnih kompetencija koje su usmjerene prema cjeloživotnom učenju i koje će svim građanima Europske unije omogućiti jednake šanse za uspješan radni život su:

- 1) Komunikacija na materinjem jeziku
- 2) Komunikacija na stranom jeziku
- 3) Tehnološka, matematička i znanstvena kompetencija
- 4) Digitalna kompetencija
- 5) Učiti kako učiti
- 6) Građanske i socijalne kompetencije
- 7) Inicijativnost i poduzetništvo
- 8) Sposobnosti izražavanja i kulturna svijest. (Europska komisija, 2006.).

### **3. VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ OSOBNE DJELOTVORNOSTI**

Osobni razvoj je cjeloživotni proces. To je način na koji ljudi procjenjuju svoje vještine i kvalitete, razmatraju svoje ciljeve u životu i postavljaju ciljeve kako bi ostvarili i maksimizirali svoj potencijal. Osobni razvoj pomaže identificirati vještine potrebne za postavljanje životnih ciljeva koji mogu poboljšati izgleda za zapošljavanje, podići samopouzdanje i dovesti do ispunjenog i kvalitetnog života. Svaka osoba je jedinstvena pa tako i osobni razvoj izgleda drugačije za svakoga. Zajednička područja samopoboljšanja i osobnog razvoja svakog poduzetnika i nepoduzetnika u koja treba ulagati su komunikacijske i međuljudske vještine, rješavanje problema, prilagodljivost, suosjećanje sa sobom, briga o sebi i rješavanje sukoba. (Personal Development, 2022.).

Poduzetnik je najistaknutiji i najutjecajniji član tima. Stoga, ostali članovi tima u njemu gledaju uzor ponašanja zbog čega je potrebno da poduzetnici budu uspješni u upravljanju samim sobom, rabeći vještine koje želi da razviju i ostali članovi tima. Poduzetničke vještine poput samosvijesti, rješavanje problema, upravljanje stresom i vremenom neophodne su za postizanje poduzetničkog uspjeha te za razvoj osobne djelotvornosti. (Beer i sur., 2008:11).

#### **3.1. Razvoj samosvijesti**

Samosvijest je, prema Whetten i Cameron (2016), preduvjet za uspješno upravljanje komunikacijom, nesporazumima te narušenim međuljudskim povjerenjima, dok West (2005) samosvijest definira kao sposobnost koja nam omogućuje da pratimo svoje misli, osjećaje i djelovanje iz trenutka u trenutak. „Tijekom duljeg vremena samosvijest izaziva snažnije osjećanje samoga sebe, točnije razumijevanje ne samo naših jačih strana i slabosti već i prioritarnih vrijednosti, neopipljivih stvari koje su nam važne.“ (West, 2005:38-39).

Prema Whetten i Cameron (2016) pojedinac može poboljšati svoju samosvijest promatranjem sebe (introspekcija) te promatranjem ostalih pojedinaca u svom okruženju. Ukoliko osoba nije samosvjesna, ona neće razumjeti ni vlastite snage ni svoje slabosti, što dovodi do toga da u interakciji s drugim ljudima neće prepoznati njihove snage i slabosti. Whetten i Cameron (2016) ističu kako je znanje o drugim ljudima korisno za svakog pojedinca jer pomaže učinkovitijim interakcijama s drugim ljudima.



West (2005) tvrdi da je prvi važan korak razvijanja samosvijesti kod poduzetnika, menadžera ili lidera, svakog dana odvojiti 15 do 20 minuta za razmišljanje u samoći. Potrebno je iskoristiti to vrijeme samo za sebe kako bi prepoznali trenutno stanje svoga duha i razmislili o svojim osjećajima, mislima i ponašanju. Kako bi proveli što bolju procjenu samog sebe, oni trebaju bilježiti raspoloženja u pravilnim razmacima tijekom dana. Bilješke mogu biti jednostavne zasebne riječi koje će naznačiti određeno ponašanje ili osjećaje poput primjerice: “Deset sati - frustriran nakon sastanka s glavnim direktorom“. Ako na kraju svakog tjedna pročitaju svoje bilješke, moći će prepoznati uzorke u nizu svojih odgovora i tako će postati svjesniji onoga što pokreće njihove emocije. Zabilježeni podatci se mogu iskoristiti kako bi se otklonile slične situacije u budućnosti. Na taj način će otkriti da polako razvijaju stalnu svjesnost o svemu. Kako postaju svjesniji svojih nedostataka i ograničenja, nužno je usvojiti stav suosjećanja prema sebi. „Kada jednom razviju takav stav, razvit će veće suosjećanje i prema drugima, što će im pomoći da stvaraju čvršće odnose sa svojim timom.“ (West, 2005:39-40).

Prema Whetten i Cameron (2016) postoji pet područja samosvijesti (Tablica 1).

Tablica 1. Pet područja samosvijesti

TEMELJNO SAMOOCJENJIVANJE – identificira temeljni doprinos vlastite osobnosti
STIL UČENJA – identificira način usvajanja i procjenjivanja informacija
VRIJEDNOSTI – identificira osobne standarde i moralne odluke
STAV PREMA PROMJENAMA – identificira prilagodljivost i odgovornost
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA – identificira svijest o emocijama i kontrolu emocija

Izvor: Izrada autora prema Westu (2005:38-39)

Navedenih pet područja samosvijesti utječu na ostvarivanje uspjeha, uspješno djelovanje u timovima, kompetentno donošenje odluka, kreativnost, cjeloživotno obrazovanje, sposobnost komuniciranja i vlastitog osnaživanja. Temeljno samoocjenjivanje identificira temeljni doprinos vlastite osobnosti. Sastoji se od četiri komponente, a to su samopoštovanje, osjećaj sposobnosti za uspješnost u različitim okolnostima, tendencija negativnog pogleda i pesimističkog pristupa životu i lokus kontrole. Lokus kontrole se odnosi na percepciju pojedinca o tome što uzrokuje glavne događaje u njegovom životu, odnosno je li ono što mu se događa rezultata vlastitih odluka ili se radi o događajima izvan osobne kontrole (Cherry, 2022). Stil učenja, prema autorima identificira način usvajanja i procjenjivanja informacija. Svaka osoba ima poseban način uočavanja i tumačenja informacija iz okoline i to uvelike upravo ovisi

o njegovom stilu učenja. Vrijednosti su najstabilnije karakteristike pojedinca, a odnose se na osobne standarde i moralne odluke te predstavljaju temelj na kojima se stavovi i osobne sklonosti oblikuju. Zbog njihove stabilnosti i trajnosti vrijednosti su osnova za ključne odluke i životni smjer. Stav prema promjenama identificira prilagodljivost i kontrolu i smatra se osobinom ličnosti koja ukazuje na sklonost pojedinca da uoči i riješi dvosmislene situacije. Emocionalna inteligencija predstavlja svijest o emocijama i razinu kontrole vlastitih emocija. Osoba koja je svjesna svojih emocija i koja ih zna prepoznati u određenom trenutku ima veću sposobnost praćenja i tuđih emocija i osjećaja, a prema tome i veću razinu empatije.

### 3.2. Analitičko i kreativno rješavanje problema

Pri razmatranju rješenja organizacijskih problema, vođe trebaju usmjeriti pozornost na vremenski okvir za smišljanje i primjenu rješenja, kratkoročne i dugoročne ciljeve, radne i organizacijske ciljeve te vanjska pitanja koja mogu utjecati na rješenje. (Northouse, 2010:45). Tek nakon toga mogu odlučiti hoće li se problem rješavati analitički ili kreativno.

Analitičke vještine se koriste za donošenje odluka i pronalaženje rješenja problema. Analitički ljudi traže sve činjenice i informacije prije nego što dođu do zaključka. Na radnom mjestu poduzetnici i nepoduzetnici mogu primijeniti analitičke vještine kako bi otkrili činjenice o povijesti tvrtke, poput prikazivanja napretka tvrtke u posljednjih pet godina. Također mogu napraviti kvalitetnija istraživanja i razgovarati s kolegama u drugim odjelima kako bi razumjeli kako problem utječe na njihov tim. (Analytical skills, 2022).

Tablica 2. Model analitičkog rješavanja problema

	<b>Model analitičkog rješavanja problema</b>	<b>Barijere analitičkog načina razmišljanja</b>
<b>1. Identifikacija problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-razlikovati činjenice od utisaka</li> <li>-identificirati uzroke</li> <li>-eksplicitno definiranje problema</li> <li>-odrediti čiji je problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nedostatak slaganja oko definicije problema</li> <li>-problem se definira u okviru postojećih načina rješavanja</li> <li>-zbunjujuće informacije</li> </ul>
<b>2. Generiranje alternativnih rješenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-odgoditi ocjenjivanje alternativa</li> <li>-motivirati sve za doprinos u generiranju alternativa</li> <li>-dograđivati tuđe ideje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-poznato nekoliko alternativa</li> <li>-prvo predloženo rješenje je i usvojeno</li> </ul>

		-alternative se vrednuju ovisno o prošlom uspjehu
<b>3. Vrednovanje i izbor rješenja</b>	-vrednovanje prema optimalnom standardu sistematičnost -orijentaciju na ciljeve -jasno razumljivo prezentiranje rješenja.	-informacije o mogućim rješenjima su ograničene -potraga za informacijama ne seže daleko -prikupljanje informacija je skupo -kriteriji najbolje alternative nisu uvijek poznati
<b>4. Primjena i kontrola</b>	-odabrati pravo vrijeme i redosljed aktivnosti -osigurati potrebne informacije - postaviti sustav kontrole -ocijeniti kvalitetu rješenja	-otpor promjenama -politički i organizacijski procesi potrebni za primjenu rješenja -dugotrajnost u primjeni rješenja

Izvor: Izrada autora prema Westu (2005:102)

Tablica 2. prikazuje model analitičkog rješavanja problema. Sposobnost efikasnog rješavanja problema je među najvažnijim ljudskim vještinama koja podrazumijeva analitičko i kreativno razmišljanje, upornost, timski rad te kvalitetnu komunikaciju. Analitičke vještine se koriste kada želimo biti bolji u rješavanju problema, raditi neovisnije i donositi informirane odluke. Kod modela analitičkog rješavanja problema potrebno je prvo identificirati problem, razlikovati činjenice od utiska, identificirati uzorke i odrediti čiji je problem. Barijere kod identifikacije problema su nedostatak slaganja oko definicije problema i zbunjujuće informacije. Nakon identifikacije problema slijedi generiranje alternativnih rješenja kao što su dograđivanje tuđih ideja i odgoda ocjenjivanja alternativa. Barijere kod generiranja alternativnih rješenja su usvojeno prvo predloženo rješenje, poznato samo nekoliko alternativa i vrednovanje alternativa ovisno o prošlom uspjehu. Nakon generiranja alternativnih rješenja slijedi vrednovanje i izbor rješenja, a to su vrednovanje prema optimalnom standardu sistematičnosti, orijentacija na ciljeve i jasno razumljivo prezentiranje rješenja. Prepreke generiranju alternativnih rješenja predstavljaju nedovoljno informacija o mogućim rješenjima, skup proces prikupljanja informacija i nepoznati kriteriji za evaluaciju alternativa. Posljednja metoda analitičkog rješavanja problema je primjena i kontrola. Primjena i kontrola se odnose na odabiranje pravog vremena i redosljeda aktivnosti, osiguranje potrebnih informacija i ocjenjivanje kvalitete rješenja. Barijere koje se pojavljuju kod primjene i kontrole su otpor promjenama, organizacijski procesi potrebni za primjenu rješenja te dugotrajnost u primjeni rješenja.

Da bi poduzetnici poboljšali svoje proizvode, usluge, komunikacije i međuljudske vještine, moraju poticati kreativno razmišljanje. Poduzetnici najčešće kombiniraju kreativno razmišljanje s inovativnim djelovanjem i svojim poslovnim znanjem i vještinama upravljanja. Takva kombinacija osigurava uspjeh poduzeća (Beer i sur., 2008:9). Srića (2003) tvrdi da je kreativnost danas glavni pokretač napretka te da bez kreativnosti nema ni uspjeha.

Najvažniji postupak u procesu proučavanja problema je identificiranje presudnih činjenica i njihovo naglašavanje cijelom timu. Osim proučavanja činjenica, korisno je razmotriti problem s različitih gledišta. To dovodi do jasnijeg razumijevanja problema i često upućuje na kreativne korake koje treba poduzeti. Jedan od vrijednih pristupa poticanja tima je da još jednom izraze problem u obliku niza pitanja koja počinju s Kako? Na primjer: Kako smanjiti troškove proizvodnje? Kako povećati učinak oglašavanja? Prema West (2005) menadžeri trebaju pogledati popis svih pitanja zajedno sa članovima tima te istaknuti ona pitanja koja bi mogla dovesti do najboljeg rješenja. Kako bi dobro proveli taj postupak potrebna je tehnika korak po korak, volja tima da istražuje da te u timu tijekom rasprava nema predrasuda. „Menadžer svakom članu tima mora omogućiti da jednako razmotri loše i dobre strane svakog njihovog prijedloga. Takav pristup jamči da će članovi tima pažljivo i s poštovanjem saslušati jedni druge te bodriti one koji su suzdržani da se slobodno izraze.“ (West, 2005:102).

Prema Srići (2017) proces kreativnog rješavanja problema se sastoji od pet koraka: i) otkrivanje problema; ii) inkubacija, iii) otkrivanje najboljeg rješenja, iv) verifikacija i v) implementacija.

#### 1) Otkrivanje problema

Svaki problem se pojavljuje zajedno sa svojim rješenjem. Ako se jasno definira problem, lakše se i dolazi do njegovog rješenja. Otkrivanje problema je jako važno kao i rješavanje tog problema. Ako se problem ne definira jasno, neće se znati što je zapravo problem. Tijekom identifikacije problema, autor smatra da je važno znati koji se ciljevi žele postići njegovim rješavanjem. Nakon identifikacije problema, lako se dolazi do rješenja. Jako je važno i prepoznati čimbenike koji će pomoći u rješavanju problema, ali i one koji otežavaju rješavanje problema.

## 2) Inkubacija

Inkubacija je drugi korak kreativnog rješavanja problema. Srića (2017) smatra da bez obzira što je problem jasno definiran, ponekad nije lako doći do dobrog rješenja. U takvim situacijama autor predlaže da počne s drugim aktivnostima kako bi se odmaknulo od problema i aktivnog i svjesnog razmišljanja o rješavanju problema. Na taj način problemi se rješavaju podsvjesno, a autor smatra da će u neočekivanom trenutku doći rješenje koje će biti najbolje rješenje definiranog problema.

## 3) Otkrivanje najboljeg rješenja

Prema autoru otkrivanje najboljeg rješenja naziva se „heureka“ ili „aha-efekt“. Trenutak u kojem se otkriva i dolazi do rješenja definiranog problema je iluminacija, inspiracija ili prosvjetljenje. Većina ljudi kada iznenada otkrije nešto o čemu je dugo razmišljala uzvikne riječ „Aha!“ pa se zbog toga dolazak do najboljeg rješenja naziva „Aha – efekt“.

## 4) Verifikacija

Verifikacija se provodi nakon faze otkivanja rješenja. Prema autoru verifikacija sluti da bi se dobiveno rješenje treba testirati i da bi se počelo koristiti kako bi se utvrdilo je li dobiveno rješenje najbolje moguće rješenje. Dobra rješenja najbolje se verificiraju kroz primjenu.

## 5) Implementacija

Nakon verifikacije i odobravanja rješenja potrebno je definirati plan za primjenu rješenja nakon čega se kreće s njegovom primjenom.

### **3.3. Upravljanje osobnim stresom**

Prema Whetten i Cameron (2016) stres čini sastavni dio naše svakodnevice, kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Loša i nedovoljna komunikacija sa kolegama, velika količina posla ili prekovremeni rad, sukobi podređenih i nadređenih, diskriminacije, uznemiravanje, nezadovoljstvo, nemogućnost napredovanja i rokovi samo su neki od izvora stresa na radnom mjestu. Zbog sve izazovnijih ciljeva, često se rokovi pomiču što dovodi do gubitka kontrole nad svakodnevnim životom zaposlenika što najčešće rezultira stresom. Stres može utjecati na bilo koga, ona je nevidljiva bolest te je važno razumjeti kako upravljati osobnim stresom tijekom života.

Upravljanje stresom je bitna poduzetnička vještina. Whetten i Cameron (2016) smatraju da ako ljudi znaju upravljati stresnim situacijama vrlo vjerojatno će biti uspješni i u onom što rade. S druge strane, stres je jedna od najzanemarenijih poduzetničkih vještina. Ukoliko se stres zanemari može doći do veliki zdravstvenih i socijalnih problema. Upravljati stresom znači i uspješno upravljati promjenama pa osobe koje imaju ovu vještinu dobro razvijenu u promjenama vide prilike za rast i napredovanje, a ne prijetnju i strah. Stres je dio života pa tako poznata izreka „otkloniti stres iz života“ nije moguća. Ona nije ni preporučljiva zbog toga što stresne situacije potiču i motiviraju ljude na napor i uspjeh. (Mihailović, 2003:129).

West (2005) napominje kako je važno isprobati nekoliko tehnika upravljanja osobnim stresom:

- 1) „Razmišljati pozitivno - riješiti se negativnih misli i govoriti „Ja to mogu“ umjesto "Ne mogu to učiniti." ili: "Miran/mirna sam i kontroliram".
- 2) Redovito vježbanje- vježbati najmanje 20 minuta tri puta tjedno, jer kondicija i zdravlje mogu povećati toleranciju na stres.
- 3) Vježbati dobro upravljanje vremenom - postaviti ciljeve, prioritete i planirati stvari koje treba učiniti (npr. napisati popis obveza), delegirati zadatke drugima kako bi smanjili stres.
- 4) Odvojiti vrijeme za opuštanje - naučiti tehnike disanja i/ili opuštanja, kao što su meditacija, joga, tai chi i pilates, jer su sve to dobre metode koje mogu pomoći opustiti tijelo i um.“

Slika 1. Mehanizmi obrane od stresa

AGRESIJA	POVLAČENJE (REGRESIJA)	REPRESIJA	ODUSTAJANJE	FIKSACIJA
• direktno suprotstavljanje	• ponavljanje starih obrazaca ponašanja	• ravnodušnost	• fizički i psihički	• upornost u ponašanju

Izvor : Izrada autora prema Whetten i Cameron (2016)

Slika 1. prikazuje Mehanizme obrane od stresa. Svaki čovjek ima obrambeni mehanizam i on ga štiti od negativnih vanjskih podražaja. Whetten i Cameron (2016) navode agresiju kao prvu fazu obrane od stresa. Agresija predstavlja direktno suprotstavljanje sa stresom, točnije napadom na sebe ili na druge ljude npr., razbijanje kompjutera. Druga faza obrane je regresija. Regresija označava povlačenje – prihvaćanje oblika ponašanja koji nam je u prijašnjim

situacijama pomogao. Treća faza obrane je represija ili odbijanje prihvaćanja stresora, zaboravljanje ili redefiniranje stresora. Odustajanje je četvrta faza obrane. Odustajanje se pojavljuje u fizičkom i psihičkom obliku. Pojedinci stresnu situaciju mogu namjerno zaboraviti ili mogu negdje pobjeći, odseliti se u drugo mjesto i sl. Odustajanje bi zapravo bilo odbijanje priznavanja postojanja stresne situacije. Peti element mehanizma obrane od stresa je fiksacija. Fiksacija označava upornost u ponašanju bez obzira na rezultat situacije npr., konstantno biranje telefonskog broja bez obzira što je zauzeto.

### **3.4. Upravljanje vlastitim vremenom**

Upravljanje vremenom je sposobnost kontroliranja vremena utrošenog na različite aktivnosti što rezultira većom produktivnosti i učinkovitosti (Črnjar, Čikeš, Ferenčak, 2019:83). Prema Škreblin (2010) upravljanje vlastitim vremenom je jedna od najvažnijih vještina koju pojedinci (poduzetnici, menadžeri, zaposlenici) moraju posjedovati ukoliko žele biti uspješni, dok West (2005) ističe da je upravljanje vlastitim vremenom općenito važno kako za poduzetnike tako i za nepoduzetnike. Beer i dr. (2008) smatraju da se upravljanje vremenom zapravo odnosi na samoupravljanje, jer vještine koje su poduzetnicima i menadžerima potrebne za upravljanje drugima iste su one vještine koje su im potrebne za upravljanje sobom. Kod upravljanja vlastitim vremenom oni moraju sami odlučiti što će sa svojim vremenom. Vrijeme utječe na cijeli tijek života. Beer i dr. (2008) tvrde da je strah od neuspjeha jedan od najvažnijih razloga zašto većina ljudi ne zna upravljati vlastitim vremenom. Škreblin (2010) je upravljanje vremenom za menadžera podijelio na dva glavna cilja:

- 1) Preklapanje radnog vremena s radnim vremenom ostalih zaposlenika
- 2) Odvajanje privatnog od poslovnog života

I poduzetnici i nepoduzetnici se često suočavaju s gomilom zahtjeva od članova tima i drugih ljudi u organizaciji. Budući da je vrijeme ograničeno, potrebno je dobro umijeće upravljanja vremenom kako bi se išlo u korak sa svim zahtjevima posla. „To je važno i za njih same i za njihov tim. Ukoliko imaju količinu posla pod kontrolom, osjećat će se manje stresno na poslu, imat će više vremena i samopouzdanja te veći osjećaj vrijednosti. Kada se članovi tima uvjere kako njihove vođe uspješno upravljaju vremenom, više će ih poštovati i učiti će na njihovom primjeru. Tim će kao cjelina lakše obavljati posao, smanjujući tako razinu stresa.“ (West, 2005:34). Škreblin (2010) navodi nekoliko savjeta za upravljanje vremenom. Kako bi dobro upravljali vremenom treba shvatiti važnost svojeg vremena, treba se dobro organizirati, pronaći

„skriveno mjesto“, vladati sobom, izbjegavati odgađanje, izbjegavati aktivnosti koje uzalud troše vrijeme, naučiti druge da štede vrijeme, planirati unaprijed i koristiti tehnologiju.

Upravljanje vremenom i odgovornost jednako su važni za poslovnu i privatnu karijeru. Na primjer, voditelji projekta moraju imati snažne organizacijske vještine kako bi postavili ostvarive ciljeve za svoj tim i održali druge na putu da ispune svoje rokove. Medicinske sestre također moraju pokazati snažne vještine upravljanja vremenom, dajući prioritet i delegirajući zadatke kako bi mogle provesti više vremena na pacijentima kojima je potrebna dodatna njega. (Teamwork Skills, 2023.).

Slika 2. Faze upravljanja vremenom



Izvor: Izrada autora prema Gorupić, i Bošković, (2006:54)

Slika 2. prikazuje šest faza upravljanja vremenom. Prvi korak kod upravljanja vlastitim vremenom je postavljanje ciljeva. Svaka aktivnost započinje postavljanjem ciljeva. Ciljevi predstavljaju željenu destinaciju i jako su važni jer predstavljaju ono čemu težimo u budućnosti. Nakon postavljanja ciljeva slijedi planiranje. Pod pojmom planiranje se prije svega misli na planiranje vremenom. Važno je da poduzetnici i nepoduzetnici znaju postaviti prioritete, odnosno da znaju prepoznati važne i manje važne zadatke i obaveze. Kada se isplaniraju i donesu odluke što se treba raditi, uvijek se pojavljuju smetnje poput telefonskih poziva, pošte i slično. To ih sve ometa u izvršavanju planova i ciljeva. U realizaciji takvih situacija pomažu predviđanje i planiranje određenih smetnji. Nakon realizacije uvijek slijedi kontrola. To može



biti analiziranje povratnih informacija korisnika, skiciranje izlaganja ili osmišljavanje dnevnog reda sljedećeg sastanka. Posebni prioriteti trebaju biti upravljanje ljudima u timu – razgovor s njima, praćenje njihova rada, pokazivanje razumijevanja, ohrabrivanje te pružanje podrške. Faze upravljanja vremenom se nadovezuju jedna na drugu. Škreblin (2010) napominje da se niti jedna faza upravljanja vremenom ne smije preskakati ukoliko se želi postići što kvalitetniji rezultat u području upravljanja vremenom, bilo to zbog poslovnih ili privatnih razloga.

## **4. VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI**

McDermott i Jago (2007) smatraju da je održavanje organizacije najvažniji način koji će poduzetniku pomoći da ostane na dobrom putu. Stoga su razvijanje dobrih odnosa i suradnje, motiviranje sebe i drugih, upravljanje timovima, osnaživanje i delegiranje bitni za stvaranje uspješne organizacije unutar poduzeća. Prema McDermottu i Jagi (2007) svaki poduzetnik i nepoduzetnik u svojoj radnoj okolini želi imati motivirani tim, tim koji će pridonositi produktivnijem i profitabilnijem poslu. Beer i dr. (2008) tvrde da je u današnje vrijeme stvaranje timova postao glavni element izgradnje dobrih odnosa i suradnje na radnome mjestu te da je timski rad u potpunosti važan za organizacijski uspjeh. Organiziranost znači dobro upravljati vremenom, energijom i radnim prostorom. Ako menadžeri nisu organizirani na svom radnom mjestu, velika je vjerojatnost da neće biti ni zaposlenici kojima oni upravljaju. (Career Development, 2022.). Organiziranje unutar poduzeća se zasniva na podjeli rada. Svaki poduzetnik će delegiranjem dodijeliti određene uloge zaposlenicima kako bi znali za koje poslove su odgovorni i što trebaju raditi te će na taj način doći do uspješnijeg poslovanja.

### **4.1. Razvijanje dobrih odnosa i suradnje**

„Odnosi imaju ogroman utjecaj na osjećaje koje imamo prema sebi i svom životu.“ (McDermott, Jago, 2007:213). Razvijanje dobrih odnosa i suradnje nastaje kad drugim ljudima svojim ponašanjem i riječima pokazujemo da prihvaćamo vrijednost njihova iskustva za njih same. Čineći to, stvaramo temelje suradničke komunikacije. Carbonara (2018) ističe učinkovitu komunikaciju ključnom za stvaranje dobrih odnosa. Prema McDermottu i Jago (2007) dobar odnos stvara temelje djelotvorne komunikacije. Carbonara (2018) smatra da uspjeh poduzetnika ovisi o njihovoj sposobnosti razvoja i održavanja međusobnog povjerenja, inspiriranja suradnika, poticanja suradnika na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja, sposobnost izražavanja empatije te davanja povratnih informacija. Prema McDermott i Jago (2007) osnaživanje suradnika da iznose svoja mišljenja doprinosi stvaranju okoline koja potiče slobodnu komunikaciju i rezultira informacijama koje su od velike vrijednosti za poduzeće. Što se tiče vještine davanja povratnih informacije, pojedinci tako uče iz svojih grešaka te poboljšavaju svoj rad. Poduzetnik može izravno ili neizravno zaposleniku dati pozitivne (pohvalu, nagradu ili

priznanje) ili negativne (upozorenje, kaznu ili kritiku) informacije o njegovoj radnoj performansi.

Modeliranje osoba čiji su odnosi kod kuće ili na poslu uspješni, kao i onih koji u tome imaju poteškoća, pokazuje nam što se zapravo događa. Ako poduzetnici slijede djelotvorne modele, moći će napraviti revoluciju u načinima na koje se odnose prema drugim ljudima. Na taj način će moći izgraditi bolji tim, imati bolje mišljenje o sebi, izgraditi osobni odnos s više ravnopravnosti i zadovoljstva, te se bolje slagati sa zaposlenicima. No, ukoliko modeliraju ono što za njih nije učinkovito, moći će otkriti gdje stvari idu krivo i tako spoznati kako određene prilagodbe mogu izazvati veliku razliku, čak i onda kada su prilagodbe iznenađujuće male. (McDermott, Jago, 2007:213).

McDermott i Jago (2007) naglašavaju dvije važne stvari za razvijanje dobrih odnosa i suradnje:

- 1) Identitet je ključan u odnosima
- 2) Stvaranje dobrih odnosa ovisi o iskrenosti prema samome sebi

Odnosi koji dobro funkcioniraju temelje se na čvrstoj svijesti o vlastitom identitetu. Ako poduzetnik više osnažuje svoju svijest o sebi, to će temelj odnosa prema drugima biti bolji. Važno je naglasiti ako poduzetnik jasno iskazuje ono što želi, misli i osjeća, te izbjegava čitati nečije misli, omogućit će nesmetanije i skladnije razvijanje odnosa.

## **4.2. Motiviranje sebe i drugih**

Motiviranje sebe i drugih ključne su poduzetničke vještine. Ako zaposlenici nisu motivirani, poduzeće vjerojatno neće biti dugoročno uspješno. Stoga je važno da vlasnik poduzeća usmjerava posebnu pozornost na zaposlenike u smislu njihova pokretanja k ostvarivanju organizacijskih ciljeva. „Naime, poznato je da postoji razlika između onoga što zaposlenici moraju činiti – tada je to dužnost ili obveza – i onoga što čine zato što to žele, dakle, kad su motivirani na rad s voljom“. (Buble, 2010:141-142).

Prema Buble (2010) motivacija se može definirati na različite načine. Definicija motivacije upućuje na tri ključna elementa, a to su:

- 1) Određena potreba, motiv ili cilj koji zahtjeva akciju
- 2) Proces odabira, koji usmjerava izbor djelovanja
- 3) Intenzitet napora, koji određuje izabrano djelovanje

Poduzetnici i ne poduzetnici moraju spoznati što utječe na njih da ostanu na poslu i što ih potiče da dobro obave svoj posao. Ako poduzetnik svojim zaposlenicima ne omogućuje nagrade koje se priželjkjuju u poduzeću, oni će otići raditi u neko drugo poduzeće. Carbonara (2019) smatra kako su motivirani zaposlenici produktivniji, nude veću razinu inovativnosti, povećavaju profitabilnost poduzeća, rjeđe odlaze na bolovanja i imaju manji broj odsutnosti.

Prema Carbonara (2019) menadžeri mogu utjecati na motiviranost zaposlenika pomoću smiješka, lijepe riječi, ohrabrenja, klimanja glavom, pohvale, palca gore i prilika poput „Želite li podijeliti što ste naučili s ostatkom tima?“.

Buble (2010) izdvaja da je među važnim zadaćama menadžera kreiranje, oblikovanje i implementacija odgovarajućeg motivacijskog sustava. Takav motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

- 1) Mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji
- 2) Mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke
- 3) Mora poticati kreativnost
- 4) Mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom

Kako bi se realizirao motivacijski sustav, neophodno je da menadžment razvije dvije strategije motiviranja, strategiju materijalne (financijske) motivacije te strategiju nematerijalne (nefinancijske) motivacije.

Tablica 3. Strategije materijalne motivacije

	IZRAVNE	NEIZRAVNE
Pojedinac	Osnovna plaća Stimulativni dio plaće Dodaci na plaću Naknade plaće Beneficije Ostali poticaji (bonusi)	Stipendije i školovanje Studijska putovanja Specijalizacija Plaćena odsutnost i slobodni dani Automobil poduzeća Menadžerske beneficije

Poduzeće	Udio u dobiti i profitu Udio u vlasništvu	Mirovinsko osiguranje Životno i drugo osiguranje Zdravstveno osiguranje i zdravstvena zaštita Naknada za nezaposlenost Naknada za godišnji odmor Prigodne isplate (Božić, Uskrs) Skrb o djeci, starima ...
----------	--	--

Izvor: Izrada autora prema Buble, (2010:152)

Tablica 3. prikazuje strategije materijalne motivacije (kompenzacije i zadovoljavanje materijalnih potreba zaposlenika). Kompenzacija se određuje prema stupnju izravnosti – nagrada se dodjeljuje izravno (financijski resursi „u ruke“) ili neizravno (benefiti) i prema razini organiziranja i distribuiranja materijalne motivacije – nagrada zbog učinkovitog rada i učinka pojedinca i nagrada zbog postignutih organizacijskih rezultata.

Slika 3. Strategije nematerijalne motivacije



Izvor: Izrada autora prema Buble, (2010:154)

Slika 3. prikazuje strategije različitih nematerijalnih poticaja. Koji će nematerijalni poticaj osoba dobiti ovisi o njegovim preferencijama.

### 4.3. Upravljanje timovima

Velika učinkovitost timskog rada, povećana motiviranost, poboljšana komunikacija i međuljudski odnosi, racionalna uporaba ljudskih potencijala u organizaciji i smanjenje troškova proizvodnje u značajnoj mjeri su rezultat timskog rada u organizaciji. Timski rad podrazumijeva specifičan oblik organizacije zajedničkog rada većeg ili manjeg broja kompetentnih osoba sa komplementarnim sposobnostima i vještinama, različitim zadacima, ali istim zadanim zajedničkim ciljem (Čarapina i Grabovac, 2019:68).

Upravljanje podrazumijeva rad s ljudima, usmjereno je na uspješno ostvarenje cilja te je nužno kako bi organizacija napredovala. (Northouse, 2010:9). Upravljanje timovima promiče visok stupanj sudjelovanja i timskog rada u organizaciji i zadovoljava temeljne potrebe zaposlenika da budu uključeni i predani svome poslu. Antolović i Bošković (2007) timski rad ili suradnju smatraju ključnom vještinom ljudi. Suradnja često znači rad na zajedničkom cilju, koji zahtijeva nekoliko sposobnosti, uključujući komunikaciju, utvrđivanje odgovornosti i strateško upravljanje vremenom. (Northouse, 2010:75).

„Kako bi menadžer tima bio učinkovit, mora razumjeti sposobnosti kojima raspolažu uspješni timovi i svoju ulogu u njihovu njegovanju unutar tima. Menadžeri moraju neprestano procjenjivati snagu svog tima i tražiti rješenja za svaki nedostatak koji otkrije tijekom procjene. Za učinkovitost tima presudna je komunikacija između njegovih članova. Oni trebaju komunicirati otvoreno, uvijek izražavajući podršku, aktivno slušati i govoriti neposredno i uljudno.“ (West, 2005:20-21). Antolović i Bošković (2007) smatraju da se učinkovitost tima može poboljšati prilagodbom stila vođenja određenim osobinama tima, davanjem članovima tima zadatke i odgovornosti koje odgovaraju njihovoj najsnažnijoj ulozi u timu, poučavanje svakog člana tima da se razvija u timu kako bi postao prilagodljiviji te poticanjem članova da iz suradnika izvuku sve prednosti njihove uloge.

Prema Westu (2005) postoje dva osnovna stila upravljanja timom:

- 1) Transakcijski pristup se odnosi na usmjeravanje napora na pronalaženje praktičnih načina poboljšanja timskog rada. Ključ uspješne primjene transakcijskog pristupa je u otvorenom nagrađivanju i kažnjavanju, pravednoj raspodjeli poslova i kontrola napora koje skupina neprekidno ulaže.
- 2) Transformacijski pristup više pozornosti usmjerava prema članovima tima nego prema postupcima: Ovim pristupom menadžeri pronalaze načine kako da promjene sliku koju

članovi imaju o sebi glede posla i tima kao cjeline. Transformacijski menadžeri su često karizmatični. Primjeri su optimizma, pozitivnog pristupa i timskog duha, te tako potiču članove tima da prihvate sličan pristup i nadahnjuju ih za rad primamljivom vizijom njihove budućnosti. Jednako tako pružaju podršku i vodstvo pojedincima u timu, pomažući im da savladaju poteškoće i razviju svoja znanja, vještine, sposobnost i karijere.

Northouse (2010) izdvaja nekoliko tipova upravljanja timovima:

#### 1) Usmjeravajuće upravljanje se odnosi

Vođa koji se vodi ovim načinom upravljanja svojim podređenima daje upute o njihovom zadatku, očekivanjima, načinu rješavanja zadatka i vremenskom roku te im postavlja jasne norme izvedbe kao i jasna pravila i propise.

#### 2) Podržavajuće upravljanje

Podržavajuće upravljanje se odnosi na vođu koji gradi prijateljski i pristupačan odnos sa svojim podređenima vodeći brigu za njihovu dobrobit i potrebe. Podržavajući vođa se trudi zaposlenicima učiniti posao boljim i ugodnijim. Takav vođa se prema podređenima ponaša kao prema sebi jednakima i poštuje njihov položaj.

#### 3) Suradujuće upravljanje

Fokus suradujućeg upravljanja leži na pozivanju podređenih na sudjelovanje u odlučivanju. Suradujući vođa se savjetuje s podređenima, prikuplja njihova mišljenja i ideje te uvažava njihove prijedloge i odluke o tome kako će skupina ili poduzeće djelovati.

#### 4) Upravljanje usmjereno na postignuće

Kod upravljanja koje je usmjereno na postignuće vođa potiče svoje podređene na najveću moguću razinu obavljanja posla. Vođa svojim podređenima postavlja visoke standarde izvrsnosti, traži od njih stalna poboljšanja, te vjeruje da su sposobni postaviti i ostvariti izazovne ciljeve.

Prema Northouse (2010) osoba koja upravlja timom potiče sudjelovanje svih članova tima, otvoren je za suradnju i davanje povratnih informacija, uživa u radu, odlučno djeluje, ustrajan je, postavlja pitanja i jasno definira prioritete.

#### 4.4. Osnaživanje i delegiranje

Prema Buble (2010) delegiranje i osnaživanje vrlo su korisni alati i tehnike upravljanja. Osnaživanje zaposlenika odnosi se na motivaciju, povjerenje, donošenja odluka te rušenje unutarnjih granica između zaposlenika i menadžera (Meyerson i Dewettinck, 2012:40). Whetten i Cameron (2016) smatraju da je osnaživanje povezano sa odgovornošću i povjerenjem zbog toga što se zaposlenicima daje autonomnost i određeni stupanj odgovornosti u vezi donošenja odluka na radnom mjestu. Na taj se način, prema Buble (2010) zaposlenicima daje puno više slobode da rade ono što su naumili. Kada zaposlenici imaju osjećaj osnaženosti na radnom mjestu, to im osigurava i veću učinkovitost i zadovoljstvo te predanost organizaciji. Osnaživanje zaposlenika bitan je doprinos organizacijskom uspjehu te je ključno za organizacijsku inovativnost i učinkovitost. (Meyerson i Dewettinck, 2012:40). Whetten i Cameron (2016) osnažene zaposlenike smatraju lojalnim, predanim i produktivnijim te ističu kako bez njih poduzeće ne može dugoročno napredovati.

Whetten i Cameron (2016) navode nekoliko savjeta za vođe pomoću kojih mogu razviti vještinu osnaživanja zaposlenika, a to su:

- 1) jasno izraziti ideju i ciljeve
- 2) razviti samopouzdanje
- 3) razviti osobnost
- 4) razviti pozitivne emocije
- 5) pružiti podršku
- 6) osigurati sredstva
- 7) pružiti informacije
- 8) postaviti model uspješnog ponašanja
- 9) povezati se s ishodima

Buble (2010) delegiranje definira kao proces kojim se prenose odgovornosti na zaposlenike kako bi se menadžer rasteretio i smatra da je iznimno važno da zaposlenici obavljaju zadatke koje im je menadžer dodijelio jer se samo na taj način mogu ostvariti zacrtani organizacijski ciljevi. Prema autoru „onaj kome se poslovi delegiraju mora imati odgovarajuće ovlasti za te poslove ali također mora snositi i odgovornost za provedbu istih. Svaka zaposlena osoba u organizaciji mora znati svoje granice odgovornosti te u svakom trenutku mora znati za što je odgovorna.“



Buble (2010) tvrdi kako postoje dvije grupe poslova koje treba delegirati, a to su:

- 1) Poslovi koji pojednostavljaju posao menadžera
- 2) Poslovi koji omogućuju napredovanje zaposlenika i jačanje organizacije

Buble (2010) ističe kako delegirati treba uvijek, a ne samo povremeno, točnije onda kada se posao nagomila. Menadžer se stalnim delegiranjem uči delegiranju, ona mu postaje navika i tako razvija vještinu delegiranja. Autor navodi nekoliko osnovnih pravila za delegiranje:

- 1) Delegirati kad su menadžeri i podređeni spremni
- 2) Delegirati kad novi suradnik uđe u radnu grupu
- 3) Delegirati kad netko od podređenih napušta posao
- 4) Delegirati prilikom osnivanja poduzeća ili novog odjela
- 5) Delegirati kad se preuzimaju nova zaduženja
- 6) Delegirati u posebnim prilikama
- 7) Delegirati prilikom unaprjeđenja
- 8) Delegirati prije umirovljenja

Whetten i Cameron (2016) navode kako je delegiranje puno opširniji proces od osnaživanja jer se zaposlenicima, odnosno podređenima daje ovlast te su tako u potpunosti odgovorni za svoje rezultate delegiranih poslova. No, upravo ta ovlast i odgovornost stvaraju osjećaj osnaženosti kod zaposlenika što pozitivno utječe na njegovu učinkovitost i motivaciju da opravda povjerenje koje mu je dodijeljeno putem delegiranog zadatka.

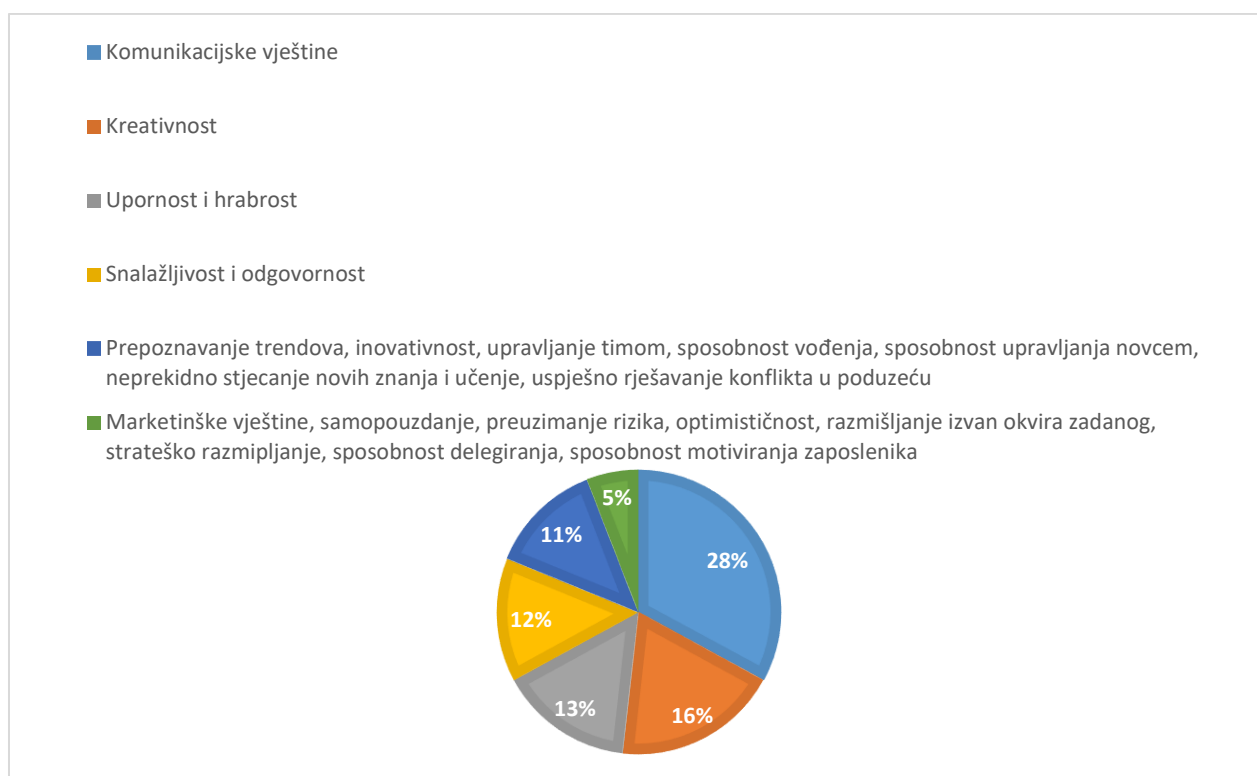
## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijskim istraživanjem nastojala se istražiti percepcija ispitanika o poznavanju poduzetničkih vještina i njihovoj povezanosti s osobnim i organizacijskim uspjehom. Istraživanje je provedeno anketno putem Google obrasca, a u istraživanju je sudjelovalo 100 ispitanika.

Od ukupnog broja ispitanika 61% su žene, a 39% muškarci. Najviše ispitanika (43%) je u dobi između 26 i 40 godina te ih prati 40% ispitanika u dobi između 19 i 25 godina što nije iznenađujuće budući da je istraživanje provedeno online, a mlađa dobna skupina se puno više služi društvenim mrežama nego starija dobna skupina. Nakon njih slijedi 9% ispitanika između 41 i 55 godina dok je samo 8% ispitanika u dobi između 55 i 62 godine. Najviše ispitanika (43%) je sa srednjom stručnom spremom (SSS). 28% ispitanika je sa visokom stručnom spremom (VSS). Slijedi ih 16% ispitanika sa višom stručnom spremom (VŠS) dok najmanji broj ispitanika, njih 13% ima završen poslijediplomski studij (magisterij/doktorat). Od ukupnog broja ispitanika 45% je u radnom odnosu kao zaposlenik, 26% su studenti u radnom odnosu, dok je 29% samozaposlenih osoba odnosno poduzetnika. Broj samozaposlenih osoba odnosno poduzetnika, iako manji u odnosu na one koji su u radnom odnosu u nekom poduzeću, dovoljan je da se analizira njihova procjena važnosti poduzetničkih vještina i usporedi s procjenom važnosti poduzetničkih vještina nepoduzetnika.

Pojam poduzetničke vještine nije toliko uvriježen kao pojmovi menadžerske vještine ili liderske vještine. Zbog toga je prvo pitanje vezano uz temu diplomskog rada bilo: *“Što podrazumijevate pod poduzetničkim vještinama?”* (Grafikon 1)

## Grafikon 1: Što podrazumijevate pod poduzetničkim vještinama?

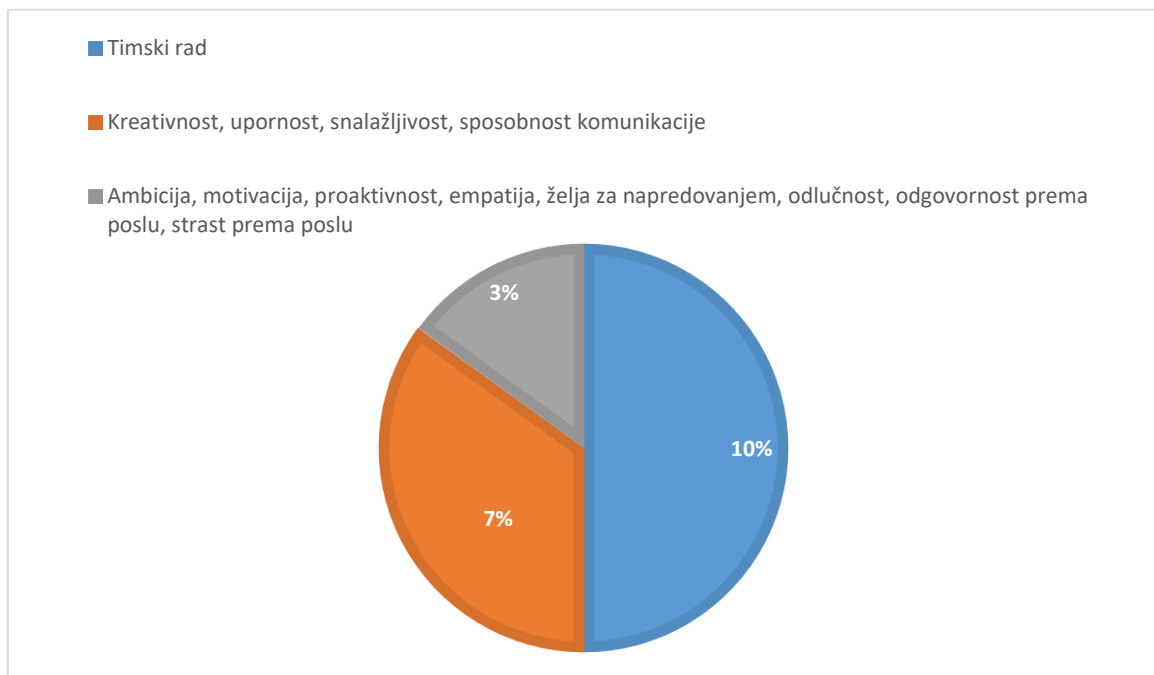


Izvor: Izrada autora

Promatrajući navedene odgovore ispitanika, najviše ispitanika (28%) smatra da su poduzetničke vještine zapravo komunikacijske vještine jer su one ključne za stvaranje dobrih odnosa. Na drugom mjestu je kreativnost, te se može zaključiti da 16% ispitanika smatra da je kreativnost potrebna kada već postojeća rješenja zakažu, a i danas je sve više poduzeća koja traže kreativne suradnike. 13% ispitanika smatra upornost i hrabrost poduzetničkom vještinom, dok njih 12% smatra snalažljivost i odgovornost. 11% ispitanika pod poduzetničkim vještinama smatraju prepoznavanje poslovne prilike, praćenje trendova, inovativnost, upravljanje timom, sposobnost vođenja, sposobnost upravljanja novcem, neprekidno stjecanje novih znanja i učenje te uspješno rješavanje konflikata u poduzeću. 3% do 5% ispitanika poduzetničkim vještinama smatraju marketinške vještine, samopouzdanje, preuzimanje rizika, optimističnost, razmišljanje izvan okvira zadanog, strateško razmišljanje, sposobnost delegiranja te sposobnost motiviranja zaposlenika. Ostale vještine koje ispitanici smatraju poduzetničkim vještinama su otvorenost prema novoj tehnologiji i napretku, timski rad, stvaranje pozitivnog radnog okruženja, sposobnost djelovanja pod stresom i kriznim situacijama, strast za poslom, pravovremenost, predanost, ustrajnost, fleksibilnost, znatiželja, sposobnost da se razumije potreba potrošača.

Cilj empirijskog rada je analizirati stav ispitanika o tome posjeduju li poduzetnici kao vlasnici poduzeća i nepoduzetnici isti set vještina. 72% ispitanika smatra da poduzetnici kao vlasnici poduzeća i osobe koje su zaposlene nemaju isti set vještina, dok 28% ispitanika smatra da poduzetnici kao vlasnici poduzeća i osobe koje su zaposlene imaju isti set vještina. Grafikon 2 prikazuje koje su to vještine, prema navedenim 28% ispitanika zajedničke i poduzetnicima i nepoduzetnicima. smatraju istim koji smatraju da poduzetnici i nepoduzetnici imaju isti set vještina.

**Grafikon 2:** Ako je prethodno Vaš odgovor bio da, navedite koje zajedničke osobine imaju poduzetnici kao vlasnici i osobe koje su zaposlene.



Izvor: Izrada autora

Promatrajući navedene odgovore ispitanika, najviše ispitanika, čak njih 10% smatra da je timski rad najvažnija osobina radnika i vlasnika poduzeća da bi se ostvario nekakav cilj, te ukoliko nema timskog rada nema ni napretka i dobrog poslovanja. 7% ispitanika je navelo kreativnost, upornost, snalažljivost i sposobnost komunikacije kao zajedničku osobinu, iz čega se može zaključiti da svaka osoba može biti kreativna, uporna i snalažljiva bez obzira koji posao obavlja. 3% ispitanika je navelo ambiciju, motivaciju, proaktivnost, empatiju, želju za napredovanjem, odlučnost, odgovornost prema poslu te strast prema poslu kao zajedničke osobine poduzetnika kao vlasnika poduzeća i osoba koje su zaposlene.

**Grafikon 3:** Ako je prethodno Vaš odgovor bio ne, navedite vještine poduzetnika koje nema nitko tko nije poduzetnik.



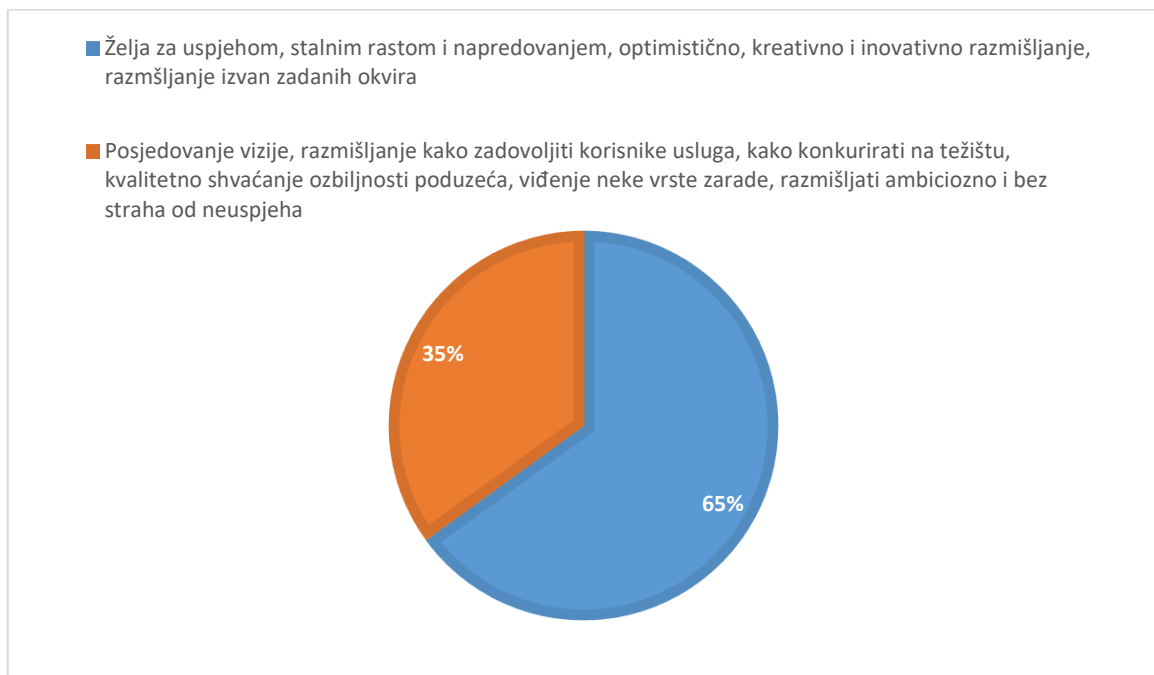
Izvor: Izrada autora

Promatrajući navedene odgovore onih ispitanika (72%) koji smatraju da poduzetnici kao vlasnici poduzeća i nepoduzetnici nemaju isti set vještina najviše ispitanika, čak njih 25% smatra da poduzetnici imaju veći stupanj odgovornosti, 17% ispitanika smatra kako poduzetnici moraju biti svjesni mogućeg rizika, dok 10% ispitanika smatra da su poduzetnici inovativni, da imaju ponajprije viziju, samopouzdanje i hrabrost za pokretanje vlastitog pothvata, sposobnost prepoznavanja prilike za ulazak u posao te sposobnost organizacije poslova. Može se zaključiti kako su navedene vještine najčešće vještine poduzetnika koje nema nitko tko nije poduzetnik, jer oni imaju sposobnost prepoznavanja prilike i hrabrost za pokretanje vlastitog pothvata dok ostali imaju strah od neuspjeha, te je jasno da pokretanje vlastitog poslovnog pothvata sa sobom nosi veliku odgovornost. 3% ispitanika je navelo da su poduzetnici samostalni, brzo se snalaze u rješavanju problema i u stresnim situacijama, posjeduju upravljačku vještinu, prate trendove te smatraju da su poduzetnici više podučeni i ustrajni od osoba koje nisu poduzetnici. Ostale vještine poduzetnika koje nema nitko tko nije poduzetnik ispitanici su naveli sposobnost osnaživanja i delegiranja, sposobnost upravljanja novcem i ljudskim resursima, sposobnost komunikacije i nepokolebljivost u ostvarenju ciljeva.

Od ukupnog broja ispitanika 82% smatra da su poduzetničke vještine ključne za svaki posao, bez obzira na posao koji obavljaju, dok ih samo 18% smatra da poduzetničke vještine nisu ključne za svaki posao, bez obzira na posao koji obavljaju. Promatrajući prikazani omjer, može se zaključiti kako ispitanici smatraju da svaka osoba bez obzira koji posao obavlja posjeduje poduzetničke vještine poput kreativnosti, određenog stupanja odgovornosti, sposobnost komunikacije, neprekidno ulaže u svoja znanja, ulaže trud i rad kako bi ostvarila postavljene ciljeve, sudjeluje u timskom radu i sl.

Poduzetnici su poznati po svom poduzetničkom načinu razmišljanja koji pretpostavlja proaktivno pronalaženje prilika, inovativno rješavanje problema i stvaranje vrijednosti ne samo za sebe nego i za zajednicu u kojoj poduzetnik djeluje. Grafikon 4 prikazuje što točno ispitanici smatraju pod poduzetničkim načinom razmišljanja.

**Grafikon 4:** Što za vas predstavlja poduzetnički način razmišljanja?

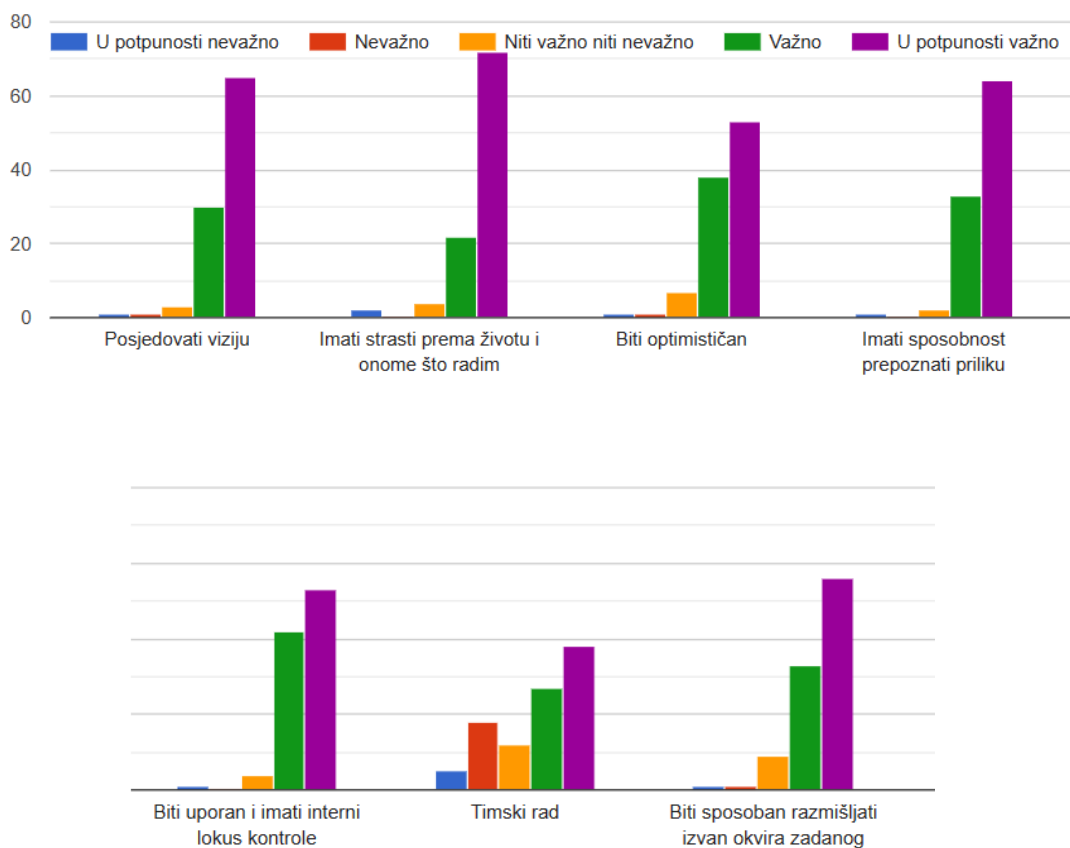


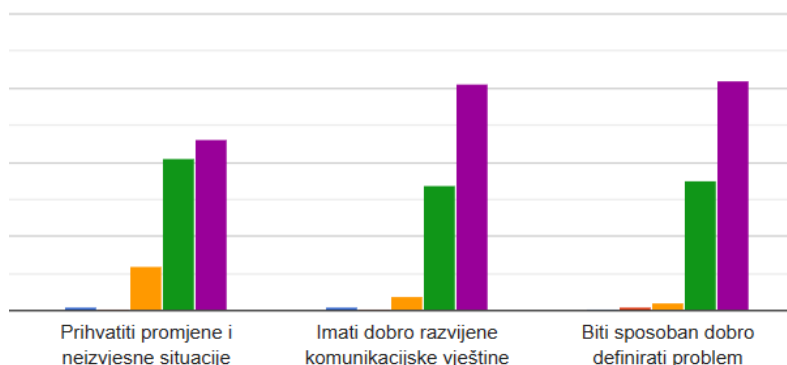
Izvor: Izrada autora

Promatrajući navedene odgovore ispitanika, 65% ispitanika smatra da je za njih poduzetnički način razmišljanja želja za uspjehom, stalnim rastom i napredovanjem, optimistično, kreativno i inovativno razmišljanje, razmišljanje izvan zadanih okvira jer pravi poduzetnik vidi širu sliku cijele situacije u kojoj se nalazi, razmišljanje unaprijed te razmišljanje kako na najbolji i kvalitetniji način riješiti problem. Iz navedenih odgovora se može zaključiti kako većina ispitanika smatra da je poduzetnički način razmišljanja želja za uspjehom,

stalnim rastom i napredovanjem, no pored toga treba misliti i na svoje zaposlenike, stvarati pozitivno radno okruženje, osnaživati ih i motivirati kako bi se osjećali ugodno i zadovoljno na poslu jer su oni ključni za uspjeh poduzeća. Ostali ispitanici su naveli različite poduzetničke načine razmišljanja poput posjedovanja vizije i cilja poduzeća, razmišljanje kako zadovoljiti korisnike usluga, razmišljati kako konkurirati na tržištu, imati otvoren um za svaki napredak koristan poduzeću, kvalitetno shvaćanje ozbiljnosti posla za koji se poduzetnik odlučio, viđenje neke vrste zarade gdje drugi ljudi to ne bi očekivali, razmišljati o idejama za stjecanje dobiti uz što manje gubitke, ali ne razmišljati samo o novcima već onom što ih čini sretnim kako bi bili bolji u onome što rade, razmišljati ambiciozno i bez straha od neuspjeha.

**Grafikon 5:** Do koje razine sljedeće vještine smatrate važnim za osobni uspjeh?

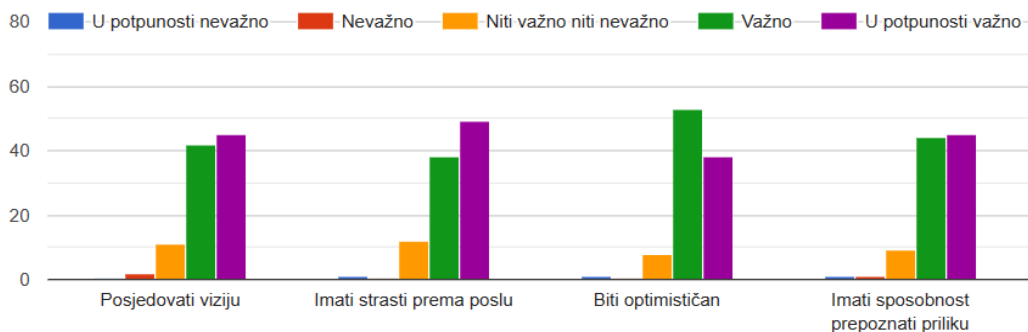




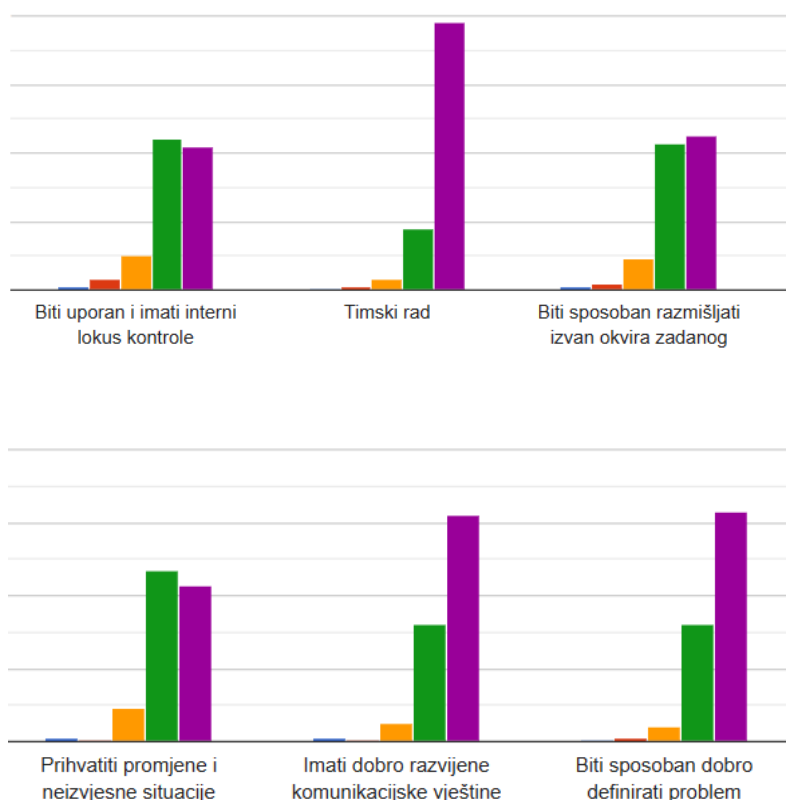
Izvor: Izrada autora

Promatrajući grafikon 5, može se zaključiti da najviše ispitanika u potpunosti važnima za osobni uspjeh smatraju vještinu poput strasti prema životu i onome što radi. Iz toga je vidljivo da više od pola ispitanika, čak njih 72 % teži poboljšanju, motivirani su samim radom, a ne ishodom, imaju snažan osjećaj ponosa za ono što rade i nemaju strah na pomisao da nauče nešto novo već uzbuđenje te tako lakše dolaze do osobnog uspjeha. Vještine koje ispitanici smatraju važnima za osobni uspjeh su biti uporan i imati interni lokus kontrole, na temelju čega se može zaključiti da nešto manje od pola ispitanika, točnije 42%, unatoč teškoćama i obeshrabrenjima od strane okoline nikad ne odustaje od onoga što si zacrtaju. 12% ispitanika timski rad ne smatra važnima niti nevažnima za osobni uspjeh, 18% ispitanika timski rad smatra nevažnim za osobni uspjeh dok 5% ispitanika timski rad smatra u potpunosti nevažnima za osobni uspjeh. Prema navedenim podacima iz ovog, ali i iz grafikona 6 ispitanici timski rad smatraju više važnim za organizacijski uspjeh nego za osobni uspjeh.

**Grafikon 6:** Do koje razine sljedeće vještine smatrate važnim za organizacijski uspjeh?



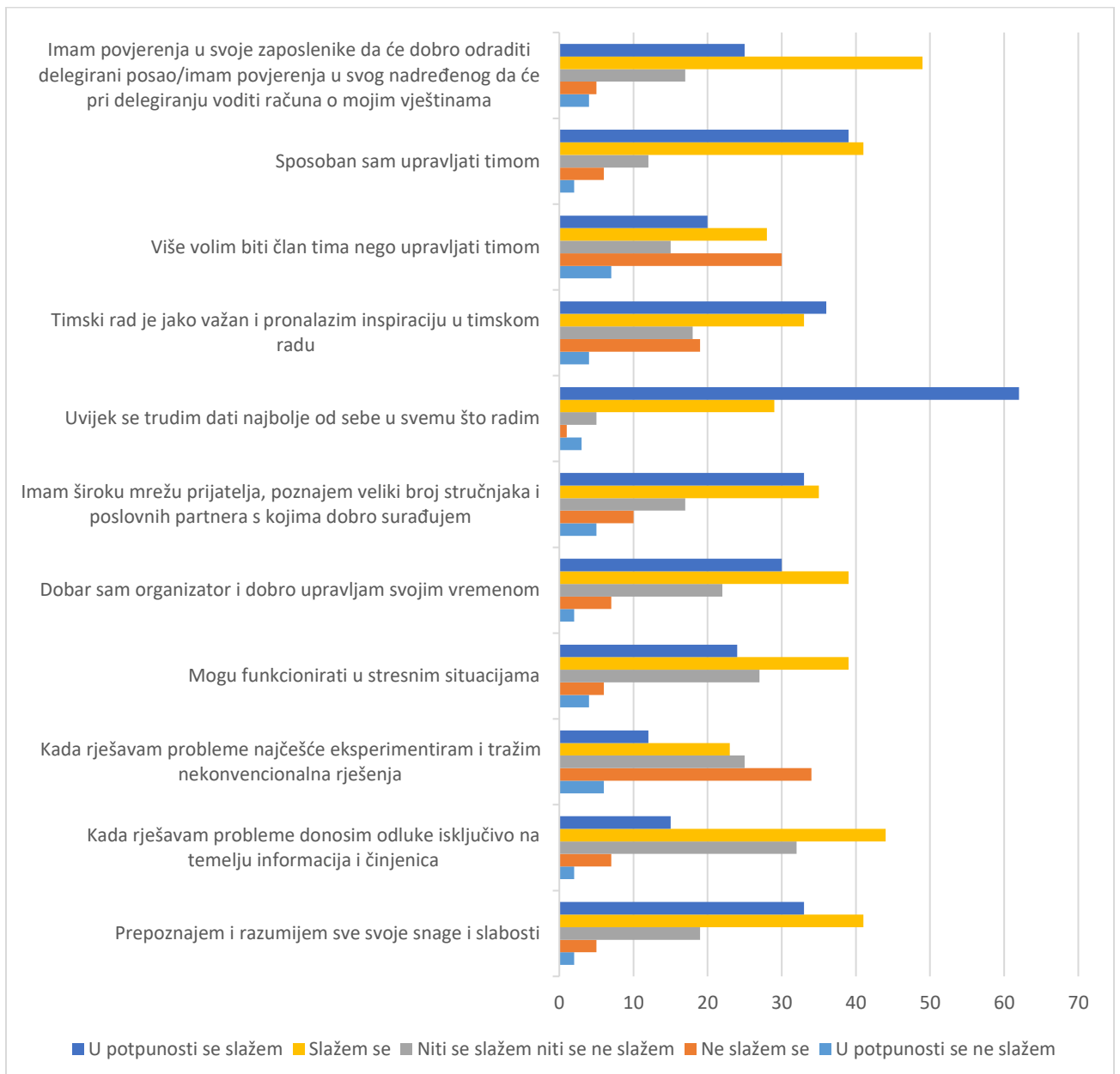




Izvor: Izrada autora

Promatrajući grafikon 6, 78% ispitanika smatra da je timski rad u potpunosti važan za organizacijski uspjeh. Iz toga se može zaključiti da više od pola ispitanika smatra da timski rad pruža sigurnost i ravnotežu cijelom timu, te su svjesni da, obzirom da se tim sastoji od više članova s različitim vještinama, znanjima i iskustvima, timski rad daje bolju mogućnost rješavanja složenih problema i pružanja različitih perspektiva. 53% ispitanika smatra da je važno biti optimističan za organizacijski uspjeh, jer vjeruju da će tako ishodi događaja i iskustva biti uglavnom pozitivni, što je rezultat njihove percepcije da su neuspjesi samo trenutne situacije iz kojih se puno toga može naučiti. 12% ispitanika ne smatra važnima niti nevažnima imati strast prema životu i onome što rade. Na temelju toga se može zaključiti kako oni svoj posao odrađuju odgovorno, ali ne daju previše emocija u njega, te ga smatraju samo izvorom prihoda i financijske sigurnosti. Od ukupno 100 ispitanika samo mali broj ispitanika smatra da je upornost nevažna vještina za organizacijski uspjeh, a optimističnost, prihvaćanje promjena i neizvjesnih situacija, sposobnost prepoznavanja prilike te sposobnost razmišljanja izvan okvira zadanog u potpunosti nevažnim za organizacijski uspjeh.

**Grafikon 7: Do koje razine se slažete sa sljedećim tvrdnjama?**

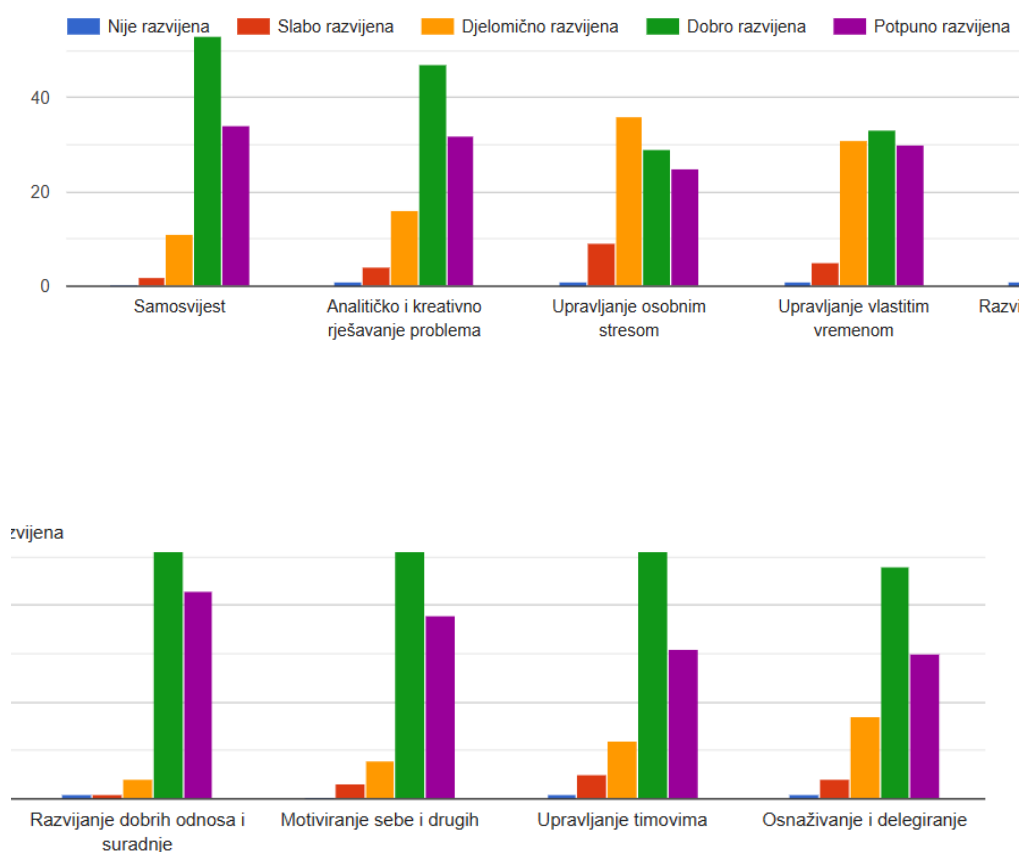


Izvor: Izrada autora

Promatrajući grafikon 7, 62% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da se uvijek trude dati najbolje od sebe u svemu što rade. Iz toga se može zaključiti da se najviše ispitanika trudi obavljati posao na pravi i efikasan način, imaju dobro razvijenu radnu etiku te se žele dodatno usavršavati. Takvi ljudi su dobar primjer osoba koji sa svojim radom i trudom dolaze do odličnih rezultata te su uzor drugima u organizaciji. 49% ispitanika se slaže s tvrdnjom da imaju povjerenja u svoje zaposlenike da će dobro odraditi delegirani posao odnosno da imaju povjerenja u svog nadređenog da će pri delegiranju voditi računa o njihovim vještinama. Prema

tome, ispitanici smatraju da takvo povjerenje doprinosi dobrim odnosima u organizaciji i vodi ka većoj produktivnosti. 32% ispitanika pri rješavanju problema niti donose niti ne donose odluke isključivo na temelju informacija i činjenica, a 34% ispitanika ne eksperimentiraju i ne traže nekonvencionalna rješenja pri rješavanju problema. Može se zaključiti kako ispitanici rješavaju probleme na drukčiji način, činjenice i informacije im mogu pomoći u odluci no nisu od presudne važnosti te konačne odluke donose prema vlastitoj intuiciji i tako preuzimaju dodatan rizik na sebe. Iz toga se može zaključiti kako ispitanici smatraju da se zatrpavaju beskorisnim informacijama te da sva subjektivna mišljenja uzimaju puno vremena. U konačnici, pri donošenju odluke vode se činjenicama i donose odluke s minimalnim rizikom. Od ukupnog broja ispitanika samo 7% ispitanika u potpunosti u potpunosti ne vole biti članovi tima nego više vole upravljati njime.

**Grafikon 8:** Ocijenite razinu razvijenosti pojedinih vještina.

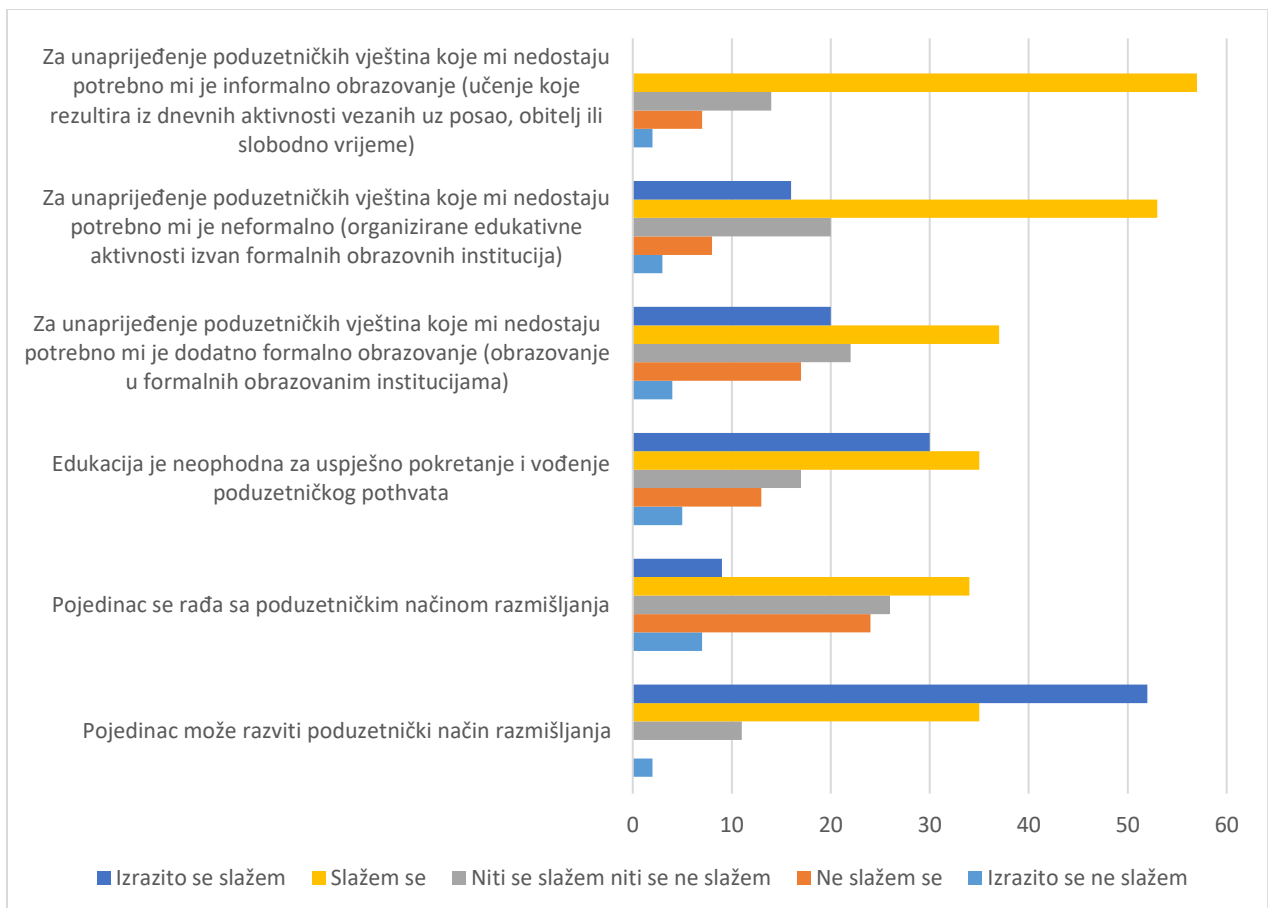


Izvor: Izrada autora

Promatrajući grafikon 8, ispitanici su ocijenili razinu razvijenosti pojedinih vještina. 53% ispitanika je samosvijest označilo kao dobro razvijenu vještinu, dok ih 34% smatra da ima u

potpunosti razvijenu samosvijest. Imati razvijenu samosvijest znači da ispitanici imaju sposobnost vidjeti sebe kakvi uistinu jesu, što je važno kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Najviše ispitanika, čak njih 43% smatra da ima u potpunosti razvijenu vještinu razvijanja dobrih odnosa i suradnje iz čega se može zaključiti da su skloni izgradnji i razvoju odnosa na radnom mjestu, pružanju podrške poput ohrabrujućih riječi ili korisne radnje. 36% ispitanika smatra da djelomično ima razvijenu vještinu upravljanja osobnim stresom, dok 9% ispitanika smatra upravljanje osobnim stresom slabo razvijenom vještinom. Zanimljivo je da samo mali postotak ispitanika smatra da se ne zna nositi sa stresom i ne zna upravljati vlastitim vremenom, da nema razvijenu vještinu analitičkog i kreativnog rješavanja problema, nema razvijene dobre međuljudske odnose i ne upravlja dobro timovima.

**Grafikon 9:** Do koje razine se slažete sa sljedećim tvrdnjama?



Izvor: Izrada autora

Promatrajući grafikon 9 vidljivo je kako 87% ispitanika se izrazito slažu i slažu sa tvrdnjom da se poduzetnički način razmišljanja može razviti, dok se 43% ispitanika u potpunosti slaže i slaže

s tvrdnjom da se pojedinci rađaju s poduzetničkim vještinama, dok se 31% ispitanika izrazito ne slaže i ne slaže s tom tvrdnjom. Iz čega se može zaključiti kako mali broj ispitanika smatra da se pojedinci rađaju s poduzetničkim vještinama. Većina ispitanika (57%) se slaže da im je za unaprjeđenje poduzetničkih vještina koje im nedostaju potrebno informalno obrazovanje odnosno učenje koje rezultira iz dnevnih aktivnosti vezanih uz posao, obitelj ili slobodno vrijeme, dok se nešto manje ispitanika (53%) slaže da im je za unaprjeđenje poduzetničkih vještina koje im nedostaju potrebno neformalno obrazovanje, odnosno organizirane edukativne aktivnosti izvan formalnih obrazovnih institucija. Ovo je zanimljiv podatak jer prema mišljenjima ispitanika formalno obrazovanje ne može u istoj mjeri razviti i unaprijediti poduzetničke vještine kao neformalno i informalno obrazovanje. Ovaj podatak može biti koristan za formalne obrazovne institucije da razmisle o praktičnijim načinima podučavanja poduzetništva kao kompetencije i unaprjeđenje poduzetničkih vještina.

## 6. ZAKLJUČAK

U novije vrijeme poduzetništvo se promatra kao način razmišljanja i ponašanja koji je relevantan za sve dijelove društva i gospodarstva. Iz ovog rada, jasno je vidljivo da poduzetništvo osim pokretanja poslovanja uključuje i razvoj poduzetničkih vještina za osobni i organizacijski uspjeh. U radu je definiran sam pojam poduzetništva i poduzetničkih vještina, analizirana je kategorizacija poduzetničkih vještina i važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti. Svrha rada je bila identificirati i analizirati one poduzetničke vještine koje se smatraju neophodnim za osobni i organizacijski uspjeh.

Prema istraživanju, pod poduzetničkim vještinama najviše se smatraju komunikacijske vještine i kreativnost. Činjenica je da su komunikacijske vještine možda i najvažnije od svih vještina, one su ključne za stvaranje dobrih odnosa, te nam mogu poboljšati način na koji djelujemo kroz život. Kreativnost je vrijedna vještina na radnom mjestu jer može biti koristan alat za razvoj novih ideja, povećanje učinkovitosti i osmišljavanje rješenja složenih problema. Iz istraživanja je vidljivo kako je duboka strast prema onome što pojedinci rade u potpunosti važna za osobni uspjeh. Oni su prisiljeni slijediti svoje ciljeve i snove i spremni su neumorno raditi na osobnom postizanju. Za poduzetnika se obično smatra da on pokreće i izgrađuje vlastiti posao, ali osobe koje nisu poduzetnici, a posjeduju poduzetničke vještine mogu napredovati unutar napredovati unutar bilo koje organizacije. Činjenica je da sve što poduzeće planira i želi ostvariti moraju napraviti ljudi, a iz analize je vidljivo da su poduzetničke vještine ključne za svaki posao, bez obzira na posao koji obavljaju pojedinci. Upravo o kvaliteti ljudi ovisi i ostvarivanje ciljeva poduzeća, pa i ukupna efikasnost poduzeća. Međutim, prema istraživanju najveći postotak ispitanika smatra da poduzetnici kao vlasnici poduzeća i osobe koje su zaposlene nemaju isti set vještina. Stoga je prema analizi jasno da pokretanje vlastitog poslovnog pothvata sa sobom nosi veliku odgovornost, te da poduzetnici moraju biti svjesni mogućeg rizika, imaju ponajprije viziju, samopouzdanje i hrabrost za pokretanje vlastitog pothvata te sposobnost prepoznavanja prilike za ulazak u posao. Danas je potreba za podučavanjem poduzetničkih vještina postala jako važna. Iz analize rada još uvijek postoje dvoumice rađaju li se poduzetnici ili postaju. Iako je opće poznato da postoje „rođeni“ poduzetnici, na temelju istraživanja pojedinac može razviti poduzetnički način razmišljanja. U analizi ovog rada mogu se izvući brojni zaključci. Osim toga, jasno je da postoji potreba za unaprjeđenjem poduzetničkih vještina najviše kroz informalno obrazovanje odnosno učenje koje rezultira iz dnevnih aktivnosti vezanih uz posao, obitelj ili slobodno vrijeme te kroz neformalno obrazovanje, odnosno organizirane edukativne aktivnosti

izvan formalnih obrazovnih institucija. Sada je dobro poznato da prilike za obrazovanje i osposobljavanje igraju ključnu ulogu u razvoju poduzetničkih vještina nepoduzetnika, budućih poduzetnika ili postojećih poduzetnika da razviju svoje poslovanje do viših razina uspjeha.

Poduzetničke vještine se obično povezuju s poduzetnikom, iako ih svatko može razviti. Istraživanje je pokazalo da su se pojedinci ocjenjivali visokom ocijenim. Stoga, prema razvijenosti poduzetničkih vještina, vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje je u potpunosti razvijena, iz čega se može zaključiti da su poduzetnici i nepoduzetnici skloni izgradnji i razvoju odnosa na radnom mjestu, pružanju podrške poput ohrabrujućih riječi ili korisne radnje, dok je samosvijest dobro razvijena vještina, dobro percipiraju i razumiju stvari koje ih čini onim što jesu kao pojedinci, uključujući osobnost, postupke, vrijednosti, uvjerenja, emocije i misli. Istraživanja su pokazala i da se najveći broj ispitanika slaže s tvrdnjom da se uvijek trude dati najbolje od sebe u svemu što rade. Trude se obavljati posao na pravi i efikasan način, imaju dobro razvijenu radnu etiku te se žele dodatno usavršavati. Takvi ljudi su dobar primjer osobe koja sa svojim radom i trudom dolazi do odličnih rezultata te su uzor drugima u organizaciji. Također se jako velik broj ispitanika slaže s tvrdnjom da imaju povjerenja u svoje zaposlenike da će dobro odraditi delegirani posao odnosno da imaju povjerenja u svog nadređenog da će pri delegiranju voditi računa o njihovim vještinama. Prema tome, takvo povjerenje doprinosi dobrim odnosima u organizaciji i vodi ka većoj produktivnosti. Unatoč jako malom postotku ispitanika koji nema razvijene vještine ili su slabo razvijene, poput analitičkog i kreativnog rješavanja problema, upravljanje osobnim stresom, upravljanje vlastitim vremenom, razvijanje dobrih odnosa i suradnje, upravljanje timovima te osnaživanja i delegiranja istraživanje je dokazalo da velika većina ljudi posjeduje poduzetničke vještine bez obzira na posao koji obavljaju.

## 7. LITERATURA

### KNJIGE

1. Antolović, K., Bošković, M. (2007.). Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima. K&K Promocija, Zagreb
2. Barringer R., Bruce R. (2010.). Poduzetništvo. Biblioteka Poduzetništvo i menadžment, Tuzla
3. Beer, A.A., Groenewald, D., Jacons, H., Rossouw, D., Watson, H., Zeelie, J., (2008.). Entrepreneurial Skills, Lansdowne: Cape Town
4. Buble, M., (2010.). Menadžerske vještine. Sinergija-nakladništvo, Zagreb
5. Carbonara, S. (2019.). Angažiranost zaposlenika. Mate, Zagreb
6. Čarapina I., Grabovac M. (2019.). Povezanost osobina ličnosti, uporabe Facebooka i timskog rada, Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti, Vol. 23 No. 1, 2019
7. Črnjar, K., Čikeš V., Ferenčak K. (2019.). The Assessment of Time Management Skills in Chinese and Croatian Students, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 7 No. 1,
8. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014.). Želim postati poduzetnik. Ekonomski fakultet, Osijek
9. Gorupić, D., Bošković, M. (2006.). Management ciljeva i vremena. Horizont Internacional, Zagreb
10. Katz, R. L. (2005). Management. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ
11. McDermott, I., Jago, W. (2007.). Nlp učitelj – cjeloviti vodič za osobnu dobrobit i profesionalni uspjeh. Alineja, Zagreb
12. Meyerson G., Dewettinck B. (2012.). Effect of Empowerment on Employees Performance, Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS) Vol.2.
13. Northouse, P.G., (2010.). Vodstvo. Mate, Zagreb
14. Srića, V. (2017.). Sve tajne kreativnosti. Algoritam d.o.o., Zagreb
15. Srića, V. (2003.). Kako postati pun ideja. MEP Consult d.o.o., Zagreb
16. Škreblin, D. (2010.). Upravljanje vremenom. Čabar: Matica hrvatska
17. Tafra V. (2011.). Nacionalna strategija učenja za poduzetništvo. Učenje za poduzetništvo, Vol. No. 1, 2011.



18. Wehrich, H., Koontz, H. (1998). Menadžment. Zagrebačka škola ekonomije i managmanta, Zagreb
19. West, M., (2005.). Tajne uspješnog upravljanja timom. Školska knjiga, Zagreb.
20. Whetten David A. i Cameron Kim. S. (2016.). Developing Management Skills. Boston: Pearson

#### INTERNETSKI IZVORI

1. Analytical skills, (2022.). What Are Analytical Skills? Definition and Examples. Dostupno na: <https://www.theforage.com/blog/skills/analytical-skills>, preuzeto 7.lipnja 2023.
2. Career Advice, (2023.). Dostupno na: <https://www.topcv.com/career-advice/what-are-people-skills-definition-and-examples>, preuzeto 7.lipnja 2023.
3. Career Development, (2022.). Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organization-management>, preuzeto 7.lipnja 2023.
4. Cherry, K., (2022.). Pokus kontrole i vaš život. Dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-locus-of-control-2795434> , preuzeto 26. rujna 2023.
5. Coursera, 2023.). 12 vještina ljudi za uspjeh na poslu. Dostupno na: <https://www.coursera.org/articles/people-skills>, preuzeto 7.lipnja 2023.
6. Europska komisija (2006.). Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje. Dostupno na: [http://publications.europa.eu/resource/ellar/89e165de-b214-4013-81c6-c8a12e52330b.0019.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/ellar/89e165de-b214-4013-81c6-c8a12e52330b.0019.02/DOC_1), preuzeto 19. rujna 2023.
7. Hrvatska enciklopedija, (2023.). Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64994>, preuzeto 7.lipnja 2023.
8. Leadership Skills, (2023.). Dostupno na: <https://www.imd.org/reflections/leadership-skills/>, preuzeto 7.lipnja 2023.
9. Personal Development (2022.), SkillsYouNeed. Dostupno na: <https://www.skillsyouneed.com/ps/personal-development.html>, preuzeto 7.lipnja 2023
10. Teamwork Skills, (2023.). Dostupno na: <https://www.herzing.edu/blog/7-important-teamwork-skills-you-need-school-and-your-career>, preuzeto 7.lipnja 2023.

11. Mihailović D., (2003.). Stres u organizaciji. Dostupno na: <https://hrcaak.srce.hr/file/267672> , preuzeto 19. rujna 2023.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Mehanizmi obrane od stresa .....	14
Slika 2. Faze upravljanja vremenom .....	16
Slika 3. Strategije nematerijalne motivacije.....	21

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Pet područja samosvijesti .....	9
Tablica 2. Model analitičkog rješavanja problema .....	10
Tablica 3. Strategije materijalne motivacije.....	20

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Što podrazumijevate pod poduzetničkim vještinama?.....	28
Grafikon 2: Ako je prethodno Vaš odgovor bio da, navedite koje zajedničke osobine imaju poduzetnici kao vlasnici i osobe koje su zaposlene.....	29
Grafikon 3: Ako je prethodno Vaš odgovor bio ne, navedite vještine poduzetnika koje nema nitko tko nije poduzetnik.....	30
Grafikon 4: Što za vas predstavlja poduzetnički način razmišljanja?.....	31
Grafikon 5: Do koje razine sljedeće vještine smatrate važnim za osobni uspjeh?.....	32
Grafikon 6: Do koje razine sljedeće vještine smatrate važnim za organizacijski uspjeh?.....	33
Grafikon 7: Do koje razine se slažete sa sljedećim tvrdnjama?.....	35
Grafikon 8: Ocijenite razinu razvijenosti pojedinih vještina.....	36
Grafikon 9: Do koje razine se slažete sa sljedećim tvrdnjama?.....	37

