Menadžerske vještine u funkciji razvoja performansi menadžmenta

Tomljanović, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:543687

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet Osijek
Preddiplomski studij Menadžment

Ivan Tomljanović

Menadžerske vještine u funkciji unapređenja poslovanja

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet Osijek
Preddiplomski studij Menadžment

Ivan Tomljanović

Menadžerske vještine u funkciji unapređenja poslovanja

Završni rad

Kolegij: menadžment

JMAG: 0066283743

E-mail: ivan6430@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economiscs in Osijek
Undergraduate study of Management

Ivan Tomljanović

Management skills in the function of business improvement

Final paper

Osijek, 2020.

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_____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivan Tomljanović

JMBAG: 0066283743

OIB: 99700525245

e-mail za kontakt: ivan6430@gmail.com

Naziv studija:Preddiplomski sveučilišni studij

Naslov rada: Menadžerske vještine u funkciji unapređenja poslovanja

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 14.rujna 2020. godine

Potpis Tomljanović Ivan

Menadžerske vještine u funkciji unapređenja poslovanja

SAŽETAK

U ovom se završnom radu istražuje teorijski okvir menadžerskih vještina. Dinamična okolina, uz svakodnevne promjene u tehnologiji i društvu zahtjeva od menadžera usavršavanje i korištenje menadžerskih vještina u poslovanju. Brojni autori se koriste raznim podjelama menadžerskih vještina, ali se sve pretežito odnose na osobne, intepersonalne i grupne menadžerske vještine. U radu je stavljen naglasak na percepciju važnosti menadžerskih vještina sa teorijskog i praktičnog stajališta. Provedeno je empirijsko istraživanje stavova o menadžerskim vještinama prigodnog uzorka ispitanika koji obnašaju menadžerske dužnosti kao i onih koji su na pozicijama zaposlenika. Rezultati navedenog istraživanja ukazuju slične stavove i sličnosti u percepciji pojedinih kategorija menadžerskih osobnih, interpersonalnih i grupnih vještina. Određene razlike pojavljuju se u percepciji osobnih vještina čiju važnost menadžeri percipiraju višom nego li to čine zaposlenici. Budući da su menadžerske vještine neophodne u praksi ovo istraživanje pridonosi prepoznavanju važnosti korištenja menadžerskih vještina u Hrvatskoj kao i njihovog kontinuiranog razvoja.

Ključne riječi: menadžer, menadžerske vještine, PAMS–test samoprocjene menadžerskih vještina

ABSTRACT

Final paper explores theoretical framework of management skills. Dynamic environment, with daily changes in technology and society require managers to improve and use managerial skills in bussiness. Numerous authors use different definitions of managerial skills, but they all relate predominantly to personal, interpersonal and group managerial skills. The final paper is focused on the perception of the management skills, both theoretically and in practice. The survey was conducted on the convenient small sample of participant in managerial positions as well as those who do not have managerial but employees positions. Results of the survey suggest simmilar perception between those two groups of participants. There are only a few differences in the perception of the personal skill which managers tend to percepive more favourably than employees. Given the necessity of managerial skills in the practice, the paper contribute to the recognition of their importance and continuous development.

Key words: manager, managerial skills, personal assessment of managerial skills – PAMS

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Teorijski okvir i pregled prethodnih istraživanja 2
2.1. Pojmovno određenje menadžmenta 2
2.2. Tipovi menadžmenta 3
2.3. Funkcije menadžmenta 5
2.4. Menadžerske vještine 6
2.4.1. Koncepcijski okvir menadžerskih vještina prema R.L. Katzu 6
2.4.2. Koncepcijski okvir menadžerskih vještina prema D.A. Whettenu i K.S. Cameronu 7
2.4.3. Tipovi menadžerskih vještina 10
2.4.3.1. Osnovne menadžerske vještine 10
2.4.3.2. Posebne menadžerske vještine 12
2.4.4. Važnost menadžerskih vještina 15
2.4.5. Prethodna istraživanja menadžerskih vještina 15
3. Metodologija rada 16
4. Opis empirijskog istraživanja 17
5. Rezultati 19
5.1. Osobne vještine 19
5.2. Interpersonalne vještine 23
5.3. Grupne vještine 28
6. Rasprava 32
6.1. Osobne vještine 32
6.2. Interpersonalne vještine 32
6.3. Grupne vještine 33
7. Zaključak 34
Literatura 35
Popis slika 37
Popis tablica 37
PRILOG: Upitnik o percepciji važnosti menadžerskih vještina kod menadžera i zaposlenika ... 38

1. Uvod

Menadžer uz pomoć menadžerskih vještina, usmjerava ljude prema ostvarenju organizacijskih ciljeva a na taj način i poduzeće prema uspješnom poslovanju. Ovaj završni rad fokusiran je na istraživanja vezana uz menadžerske vještine i percepciju njihove važnosti. Istraživanja vještina potrebnih menadžerima su brojna, međutim kako je i menadžerski posao podložan promjenama, potrebno je kontinuirano pratiti na koji se način mijenja percepcija važnosti pojedinih temeljnih kategorija menadžerskih vještina.

Cilj rada je utvrditi postoji li razlika u percipiranju važnosti menadžerskih vještina između menadžera i zaposlenika. Za realizaciju cilja, korišten je provjereni instrument samoprocjene važnosti određenih komponenti menadžerkih vještina koji su razvili Whetten i Cameron (2011).

Sadržaj rada podijeljen je u šest poglavlja, koja se dijele na potpoglavlja. U uvodnom poglavlju definira se cilj i sadržaj rada. U drugom poglavlju predstavljen je teorijski okvir u kojemu se nastojalo objasniti i obraditi pojmovno određenje menadžmenta, usporedba definicija i podjela funkcija menadžmenta od strane brojnih autora, teorijski dio menadžerskih vještina i podjele menadžerskih vještina prema Katzu, Whettenu i Cameronu, te naposlijetku kratak pregled prethodnih istraživanja menadžerskih vještina. U trećem poglavlju opisane su znanstveno-istraživačke metode, te primarni i sekundarni izvori istraživanja. Zatim, u četvrtom poglavlju slijedi empirijski dio, koji se sastoji od analize rezultata nezavisnih varijabli. U petom poglavlju se uz pomoć tablica na temelju izjava dolazi do rezultata istraživanja, vezanih za percepciju važnosti osobnih, interpersonalnih i grupnih menadžerskih vještina između menadžera i zaposlenika. U šestom poglavlju, se interpretiraju rezultati percepcije važnosti menadžerskih vještina između menadžera i zaposlenika koji su dobiveni analizom rezultata iz prethodnog podpoglavlja. Naposlijetku, zaključak prikazuje sintezu rezultata provedenog istraživanja, nakon čega slijedi popis literature, tablica i slika, te anketni upitnik koji je korišten u istraživanju.

2. Teorijski okvir i pregled prethodnih istraživanja

2.1. Pojmovno određenje menadžmenta

Postoje mnogobrojne definicije menadžmenta koje su se mijenjale sukladno s razvojem znanosti o menadžmentu, no one najvažnije su prema Henri Fayolu „Management znači predvidjeti i planirati, organizirati, upravljati, koordinirati i kontrolirati“ (Bennet, 1998. str. 3), te prema J. Stoneru i R. Freemanu „Management je proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja rada članova organizacije te korištenja svih raspoloživih resursa organizacije u cilju dosezanja postavljenih ciljeva“ (Bennet, 1998. str. 3). Temeljem navedenih definicija moguće je zaključiti kako menadžment uključuje obavljanje navedenih zadataka uz pomoć drugih ljudi. Menadžeri su osobe koje, posredno pomoću direktno podređenih (npr. voditelj poslovnice) i oni koji mu nisu direktno podređeni (npr. administracija) ostvaruju postavljene ciljeve. „Cilj svakog poduzeća je ostvariti što bolji poslovni rezultat, a menadžment je taj dio koji ga usmjerava k njemu“ (Despotović i Katavić, 2016. str. 22). Poslovnu uspješnost poduzeća moguće je u najširem smislu pratiti i ocjenjivati primjenjujući načelo efikasnosti nasuprot efektivnosti, gdje je menadžer odgovoran za ravnotežu između njih, te se u tom smislu efikasnost(doing things right) definira kao odnos inputa i outputa, a efektivnost (doing the right things) kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti (Buble, 2006. str. 6). Nakon toga veoma je bitno da postoje ograničeni resursi koji se rabe kao inputi u procesu proizvodnje s kojima je potrebno racionalno postupati i promjenjiva okolina koja se u 21. stoljeću veoma brzo mijenja, koja je veoma nesigurna i zahtijeva spremnost na promjene (Buble, 2006. str. 6). Slika 1. ilustrira međusobnu povezanost i odnos ovih karakteristika definicije menadžmenta.



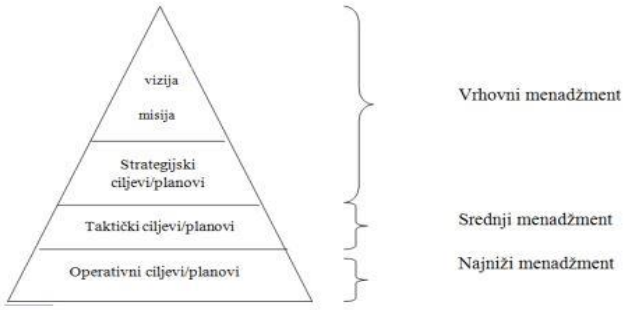
Slika 1. Ključni aspekti menadžmenta kao procesa

Izvor: (Buble, 2009. str. 5)

2.2. Tipovi menadžmenta

Postoje dva osnovna tipa menadžmenta, a to su menadžment s aspekta hijerahijskih razina i menadžment s aspekta djelokruga odgovornosti.

1) Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina (vertikalna diferencijacija) (Buble, 2006. str. 10):
   a) top menadžment (menadžeri na najvišoj razini) je tip menadžmenta koji je odgovoran za uspjeh cjeloukupne organizacije, te oni nemaju nadređene, već samo podređene menadžere. Njegova temeljna odgovornost ogleda se u postavljanju ciljeva i njihovo ostvarenje, interpretaciji eksterne okoline i donošenju odluka u skladu sa postavljenim ciljevima. Pozicije u poduzeću koje uključuje top menadžment su primjerice predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO i izvršni potpredsjednik.
   b) middle menadžment (menadžeri na srednjoj razini) je tip menadžmenta koji je odgovoran za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Glavni dio njihovog posla je komunikacija, tj. preuzimaju odgovornost za implementaciju politika i strategija vrhovnog menadžmenta. Pozicije u poduzeću koje uključuje srednji menadžment su primjerice šef odjela, rukovoditelj odjela za financije, itd.
   c) lower ili first-line menadžment (menadžeri na prvoj razini) je tip menadžmenta kojeg čine menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. To je razina koja ispod sebe ima podređene djelatnike, a ne menadžere. Njihova zadaća je primjena pravila i procedura za ostvarivanje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. To su primjerice nadglednici, predradnici, tim lideri i sl.



Slika 2. Razine menadžmenta i njihovi ciljevi/planovi u poduzeću

Izvor: (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008. str. 14)

2) Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti: funkcijske, linijske, generalne i projektne menadžere (horizontalna diferencijacija) (Buble, 2009. str. 11):

a) funkcijski menadžeri vode računa o odjelima koji izvršavaju funkcijske zadatke vezane uz jedno specijalizirano područje. Organizirani su na način da se u njima obavljaju isti ili slični poslovi, te su stoga u njima zaposlene osobe istih ili sličnih profesija. To su primjerice odjeli prodaje, nabave, proizvodnje, financija i slični.
b) linijski menadžeri neposredno provode temeljne zadatke organizacijskih jedinica, te igraju važnu ulogu u poduzeću. Neke od odgovornosti linijskog menadžera su primjerice pružanje obuke, podrška novim zaposlenicima, pružanje treninga, povratne informacije o učinku članova tima i slično. Razvoj novog talenta igra veliku ulogu u poduzeću i upravo su linijski menadžeri ti koji ga identificiraju. Štabni su menadžeri odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele.
c) generalni menadžeri odgovaraju za nekoliko odjela, tj. grupu odjela koji se bave različitim funkcijama. Generalni menadžeri se ne bave svakodnevnim detaljima, već za takve poslove ima tim stručnjaka pomoću kojih upravlja, delegira i naposlijetku kontrolira ispunjenje ostvarenih ciljeva. Odgovornost generalnog menadžera se ogleda u koordinaciji i provođenju nadzora u organizaciji, te u donošenju odluke u slučaju pojava prepreka u poslovanju kako bi se problem riješio.
d) projektni menadžeri su slični radu generalnog menadžera, ali njihova odgovornost se ogleda u koordiniranju privremenog rada osoba iz nekoliko odjela koji su uključeni u jedan ili više projekata. Projektni menadžeri su odgovorni za raspoređivanje resursa, vremenskim rokovima, budžetom, komunikacijom i analizom rizika (Učilište za poslovno upravljanje, 2020.). Odgovornost projektnog menadžera prestaje sa završetkom projekta.

2.3. Funkcije menadžmenta

Pošto se menadžment smatra procesom, očito je da će se aktivnosti u samom tom procesu zvati funkcijama. Funkcije menadžmenta se definiraju kao aktivnosti koje definiraju proces menadžmenta te uloge i djelovanje menadžera u poslovnom procesu i okolini poduzeća (Belak, 2014. str. 115). Sam menadžment kao pojam se pojavljuje kao složeni sustav međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti koje se mogu definirati kao funkcije. Put menadžmenta bio je dugačak, od nekadašnjeg „goniča robova“ pa sve do kooperativnog menadžmenta. (Buble, 2006.) Put je išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja. Najbolji ilustrirani primjer za to bi bila usporedba nekoliko autora od koji svaki ima drugačije pristupe funkcijama menadžmenta.. S obzirom na stajališta koja su zauzimali, očito je da će razlike u njihovim koncepcijama biti velike. Cerović (2003) ističe kako se Fayol se koristio vojnom terminologijom gdje ljude vidi isključivo kao sredstvo ostvarivanja ciljeva bez uvažavanja njihove individualnosti, Drucker inzistira na drugačijem stavu i odnosu prema ljudima te se bavi unutarnjim odnosima u poduzeću, osim toga naglašava da se ciljevi formuliraju u brojkama ili mjerljivim veličinama, Kreitner donosi najdetaljniju podjelu menadžerskih funkcija pri čemu naglašava komunikaciju i motivaciju, Cole teži prema tome da je manje zapravo više, te se koristi sa samo četiri funkcije, rezultat svega toga je formiranje POSLC pristupa kojeg izgrađuju Weihrich i Koontz, te koji predstavlja zaokružen i suvremen pristup menadžmentu (Cerović, 2003.).

Tablica 1. Usporedba Fayolove, Druckerove, Robertove, Colove, Welhrichove i Koontzove koncepcije menadžmenta.

Henry Fayol (1920. god.) Funkcionalni ili administrativni pristup	Peter Drucker (1961. god.) Pristup temeljen na ciljevima poslovanja	Kreitner Robert (1989. god.) Pristup osam funkcija	G.A Cole (1990. god.) POMC pristup	Wehlrich i Koontz (1994. god.) POSLC pristup
1. planiranje	1. postavljanje ciljeva	1. planiranje	1. planiranje	1. planiranje
2. organiziranje	2. organiziranje	2. organiziranje	2. organiziranje	2. organiziranje
3. naređivanje	3. motiviranje i organiziranje	3. odlučivanje	3. motiviranje	3. kadrovsko popunjavanje
4. koordiniranje	4. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata	4. kadroviranje	4. kontroliranje	4. vođenje
5. kontroliranje	5. razvoj kadrova	5. komuniciranje		5. kontroliranje
		6. motiviranje		
		7. vođenje		
		8. Kontroliranje		

Izvor: (Cerović, 2003. str. 10-11)

2.4. Menadžerske vještine

Pristup vještinama stavlja u fokus vođu, te sugerira da su znanje i sposobnosti neizbježan faktor efektivnog vodstva. Naime, vještine vodstva bile su u fokusu niz godina, no tek 1950-ih dolazi do privlačenja pažnje na vještine vodstva.

Od tada pa do danas postoje dva temeljna pristupa vještinama, a to su (Buble, 2003. str. 51):

1. pristup trima vještinama
2. model vještina

2.4.1. Koncepcijski okvir menadžerskih vještina prema R.L. Katzu

Pristup koji je razvio R.L. Katz (1955) bila je prva klasifikacija menadžerskih vještina u kojoj smatra da će menadžer biti efikasan ako se koristi sljedećim menadžerskim vještinama :

1. tehničke vještine
2. humane vještine
3. konceptualne vještine

Tehničke vještine

Tehničke vještine se koriste od strane nižih razina menadžmenta koje su usmjerene prema pravilima, strukturi, sustavu upravljanja i karakteristikama zaposlenika (Analoui i dr., 2002. str. 219). Tehničke vještine se definiraju kao „razumijevanje ili poznavanje određenih aktivnosti koje zahtijevaju uporabu specijaliziranih metoda, alata, procesa, postupaka, tehnike ili znanja“ (Analoui i dr., 2002. str. 219). Tehničke vještine zahtijevaju znanje o metodama, procesima i opremi koje su neophodni za planiranje i organiziranje aktivnosti, te upravo one pružaju stručnost pojedincu za izvršenje specijaliziranih zadataka što kasnije rezultira promocijom u višu menadžersku poziciju (Byrd i dr., 2004; Maimon, 1986). Tehničke vještine služe kao uvjet promocije u više menadžerske pozicije pošto se od pojedinca očekuje, odnosno više preferira tehničko znanje i vještine od menadžerskih znanja i vještina iz razloga što tehničke vještine pružaju analizu o menadžerskim vještinama (Hill, 2003; Rosen i dr., 1976; Stumpf i London, 1981). Naposlijetku, bitno je znanje o proizvodima i uslugama koji se odnose na tehničke

specifikacije proizvoda. Navedena znanja su stečena, odnosno mogu se dobiti obrazovanjem, tečajevima i iskustvom.

Humane (interpersonalne, socijalne) vještine

Vještine koje predstavljaju dobivena znanja o ljudima i sposobnosti rada s ljudima, to su vještine koje omogućavaju vođi da pomaže članovima grupe da kao cjelina ostvare zajedničke ciljeve (Buble, 2003. str. 53). Katz (1955) smatra da su humanim vještinama primaran zadatak ljudi, dok desetljeće kasnije Mann (1965) humane vještine razrađuje, te smatra da su rezultat razumijevanja međuljudskih odnosa, motivacije i komunikacije. Također moraju se naglasiti uloge menadžera prema Mintzbergu (1973) koje se mogu kategorizirati kao humane vještine u širem smislu.

Konceptualne (kognitivne) vještine

Vještine koje zahtijevaju dobru procjenu, predviđanje i kreativnost, tj. sposobnost vođe za rad s idejama i konceptima. Menadžeri koji posjeduju konceptualne vještine imaju sposobnost analiziranja situacije i razlikovanja uzroka od posljedice (Mujtaba i Kaifi, 2011. str. 4). Dok se tehničke vještine bave stvarima, humane ljudima, konceptualne vještine se bave idejama (Yukl, 2002.).

2.4.2. Koncepcijski okvir menadžerskih vještina prema D.A. Whettenu i K.S. Cameronu

Novi pristup upravljanja prema Whettenu i Cameronu (2011) koji inspiraciju traže u modelu učenja prema Banduru (1977). Whetten i Cameron(2011) polaze od pretpostavke da se vještine sastoje od radnji koje izvode pojedinci i koje dovode do određenih ishoda koje mogu biti promatrani od strane drugih. Riječ je o vještinama koje se mogu kontrolirati i razvijati, tj. njihova izvedba je pod kontrolom pojedinca i on ju može razvijati sukladno sa praksom,treningom i njegovom kompetencijom za razvijanje menadžerskih vještina (Whetten i Cameron, 2011. str. 10-11). Kada se spominju menadžerske vještine teško ih je interpretirati bez međusobne povezanosti (Whetten i Cameron, 2011. str. 11). Naime efektivni menadžeri će koristiti kombinaciju menadžerskih vještina kako bi ostvario postavljene ciljeve.

Prema tome Whetten i Cameron (2011) razlikuju tri skupine vještina:

1. osobne vještine

2. interpersonalne vještine
3. grupne vještine

Osobne vještine

Osobne vještine su one koje ne uključuju druge osobe, već se odnose na upravljanje samim sobom (Whetten i Cameron, 2011. str. 18). Prije svega mora se napomenuti samosvijest, koja leži u sposobnosti savladanja sebe, te koja pokazuje da stvaranjem samokontrole i postavljanje ciljeva pomaže pri stvaranju pravca u životu (Whetten i Cameron, 2011. str. 57). Naime, samosvijest se koristi u velikim poduzećima u kojima rade na tome da zaposlenici samostalno razviju empatiju i razumijevanje za različitosti poput drugačijih shvaćanja, vrijednosti i perspektiva sa kojima će se susresti u radnom okruženju (Whetten i Cameron, 2011. str. 82). Druga bitna stvar kod osobnih vještina je upravljanje stresom koji uzrokuje negativne psihičke, psihološke i socijalne reakcije kod pojedinaca (Whetten i Cameron, 2011. str. 145). Najbolji način rješavanja stresa je kroz organiziranje vremena, određivanje prioriteta, delegiranjem, reorganiziranjem posla i postavljanjem ciljeva, te na druge načine kroz fiziološku otpornost, tj. sa poboljšanjem prehrane i kardiovaskularnom kondicijom (Whetten i Cameron, 2011. str. 145). Treća bitna stvar kod razvoja osobnih vještina je rješavanje problema na kreativan i analitički način, jer u današnjoj promjenjivoj okolini mnogi od problema koji se pojavljuju zahtijevaju detaljnu analizu i izbor prikladnog rješenja (Whetten i Cameron, 2011. str. 208). Menadžeri upravo zbog toga prolaze kroz vježbe kreativnog rješavanja problema u kojima moraju proširiti svoju perspektivu i shvatiti da rješenja problema nisu odmah očigledna (Whetten i Cameron, 2011. str. 208).

Interpersonalne vještine

Ljudi kada dožive pozitivnu interakciju u njima se javlja osjećaj pozitivne energije, te upravo takvi odnosi su mnogobrojniji, jači i dugotrajniji od onih odnosa od kojih se osjećaju emocionalno iscrpljeno i manje živo (Whetten i Cameron, 2011. str. 238). Rezultat pozitivnih odnosa je ostvarivanje boljih rezultata na poslu, osjećaja sigurnosti što pridonosi većoj koncentraciji pri izvršavanju zadataka, te učinkovitosti cijele organizacije (Whetten i Cameron, 2011. str. 238). Također se moraju napomenuti izvori moći gdje najveći utjecaj imaju osobne karakteristike i položaj pojedinca koji se mora razviti kako bi pojedinac stigao do nositelja moći (Whetten i Cameron, 2011. str. 307). Menadžer mora uspostaviti temelje moći kako bi uspješno izvršio zadane ciljeve organizacije, no moć bez utjecaja nema smisla (Whetten i Cameron, 2011. str. 308). Prevelika upotreba moći će oslabiti menadžerov utjecaj, te je na organizacijskoj

i osobnoj razini destruktivna (Whetten i Cameron, 2011. str. 308). Međutim, glavni razlog neuspjeha organizacije nije prevelika upotreba moći, već prečesto slaganje između članova top menadžmenta iz razloga što njihovi članovi imaju sličnu obuku, te gledaju na isti način probleme u organizaciji (Whetten i Cameron, 2011. str. 376). Dok ako se gleda sa položaja zaposlenika, na njihovoj razini sukobi su česti zato što organizacija zahtijeva međusobnu interakciju između ljudi sa različitim stajalištima i vrijednostima (Whetten i Cameron, 2011. str. 376). Naposlijetku kako bi se poboljšao radni učinak, potrebna je motivacija sa čijem se nedostatkom suočava svaki menadžer (Whetten i Cameron, 2011. str. 326). Naime, kada radnik ne ostvari očekivane rezultate, menadžer stavlja krivnju na nedostatak truda jer polazi od pretpostavke da ako budu radili bolje i brže rezultati će biti samim time biti bolji (Whetten i Cameron, 2011. str. 326). Međutim, motivacija je prije svega rezultat želje i predanosti pri izvedbi zadataka, te će efikasan menadžer posvetiti velik dio svoga vremena na mjerenju i jačanju motivacije podređenih što će se odraziti povećanjem njihovog truda i interesa (Whetten i Cameron, 2011. str 330).

Grupne vještine

Mnoge knjige o menadžmentu su se usredotočile na sposobnost kontroliranja drugih, tj. na povećanje efikasnosti, motivacije i usklađenosti kako bi postigli zadane ciljeve (Whetten i Cameron, 2011. str. 442). Grupne vještine usmjerene su na osnaživanje i delegiranje, gdje osnaživanje treba biti shvaćeno u smislu pomoći u razvoju drugih, te samoefikasnosti i samoodređenja u organizaciji koja neće uspjeti ako nema zaposlenike koji su produktivni, uporni i motivirani (Whetten i Cameron,2011. str. 472). Međutim kako bi organizacija funkcionirala potrebno je imati efektivne timove ljudi koji su međuovisni u zadacima koje obavljaju (Whetten i Cameron, 2011. str. 494). Veliku ulogu u efektivnom timu ima vođa, koji sa svojim vještinama i sposobnostima usmjerava članove tima prema obavljanju postavljenog zadatka (Whetten i Cameron, 2011. str. 506). Vodstvo u timu se može razviti kao vještina, tj. nitko nije rođen kao vođa već u nekom trenutku postane jedan od njih (Whetten i Cameron, 2011. str. 539). Organizacije su formirane na način da se problemima koje se pojavljuju može upravljati odnosno upravo su organizacije one koje pokušavaju ograničiti onoliko promjena koliko je to moguće (Whetten i Cameron, 2011. str. 540). Vodeća pozitivna promjena je menadžerska vještina koja uzrokuje otključavanje ljudskog potencijala i spremnost na promjene, te koja omogućuje pojedincima da iskuse uvaženost, suradnju i vitalnost u obavljanju njihovog zadatka i pruža alternative umjesto straha (Whetten i Cameron, 2011. str. 542).

2.4.3. Tipovi menadžerskih vještina

Menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2019. str. 17).

Buble (2010) razlikuje dvije:

1. Osnovne vještine koje se dijele na:

- vještine rada s ljudima
- konceptualne vještine
- tehničke vještine
- vještine oblikovanja

2. Posebne vještine koje se dijele na:

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

2.4.3.1. Osnovne menadžerske vještine

Konceptualne vještine

Konceptualne vještine podrazumijevaju sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, tj. vještine koje omogućuju da se vidi „velika slika“ (Buble, 2010. str. 4). Drugim riječima, to je vještina postizanja ciljne sukladnosti između dijelova i cjeline poduzeća. Menadžer mora moći sagledati poduzeće kao cjelinu, te se od njega traži da priprema scenarije za budućnost organizacije. Naime, to je vještina koja uključuje menadžerovu sposobnost promišljanja, planiranja i procesuiranja informacija. Konceptualne vještine su najvažnije vrhovnom menadžmentu, dok zadržavaju prisutnost i u ostalim razinama menadžmenta. Usavršavanjem konceptualnih vještina menadžeru će uvelike biti olakšano razumijevanje složenosti organizacije.

Vještine rada s ljudima

Prema Bubleu (2009) vještina rada s ljudima (interpersonalna vještina) je sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, te da isto tako radi učinkovito kao član grupe. Vještina rada s ljudima najviše se vidi kroz odnos menadžera prema drugim ljudima. Vještina rada s ljudima je vještina koja uključuje sposobnost menadžera da služi kao sustav potpore, te stvori osjećaj ugodnog radnog ozračja. Samim time doprinosi kvalitetnoj radnoj okolini i motivaciji u okolini. U današnje vrijeme ima sve veći značaj, a vodeće kompanije se koriste raznim tečajevima, programima i treninzima kako bi olakšali menadžerima ali i zaposlenicima korištenje komunikacijskih vještina. Jedan od takvih treninga pruža tvrtka Halpet kojima je cilj postati uspješan voditelj i menadžer koji s lakoćom prilagođava svoju komunikaciju trenutku, situaciji i pojedincu.[1]

Tehničke vještine

Prema Belaku (2014) tehničke vještine su menadžerske vještine koje se sastoje od specifičnih znanja potrebnih za obavljanje konkretnih zadataka (npr. zadatci nabave, zadatci financija i drugi) u poslovnom procesu. Buble (2010. str. 4) smatra da tehničke vještine uključuju: znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke, isto tako uključuju i specijalizirana znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema u određenim područjima rada menadžera. To su prije svega znanja koju menadžer steće iskustvom i obrazovanjem. Tako će primjerice u autoservisu, automehaničaru biti potrebna određena tehnička znanja, dok će direktor morati koristiti se raznim konceptualnim i socijalnim znanjima u odnosu s ljudima.

Vještine oblikovanja

Vještine oblikovanja se koriste kada su poduzeću potrebna rješenja, od kojih će poduzeće imati najviše koristi. Upravo to se traži od menadžera na najvišim razinama., od kojega se ne očekuje samo uočavanje i registriranje problema, već pronalazak rješenja na nastali problem i isto tako vodeći računa da ono može biti primjenjivo. Kada bi ostali samo na primjećivanju problema, ciljevi poduzeća sigurno ne bi bili ostvareni. Zastupljenost vještina u organizacijskim jedinicima je različita, te prije svega ovise o razini menadžmenta.

[1] Više na https://halpet.hr/proizvod/komunikacijske-vjestine-za-menadzere/#

2.4.3.2. Posebne menadžerske vještine

Menadžeri u većim poduzećima imaju razvijene pojedine skupine menadžerskih vještina, te tako razlikuju osnovne i posebne. Njihova podjela je takva da je sukladna funkcijama menadžmenta, te stoga razlikujemo pet posebnih menadžerskih vještina. Navedene vještine stječu se prije svega obrazovanjem i iskustvom.

Vještine planiranja

U kontekstu vještina planiranje je proces koji nastoji odabrati adekvatne strategije, kako bi poduzeće imalo koristi od njih, te ostvario svoje zadane ciljeve.

Planiranje kako je već navedeno nastoji odgovoriti na tri temeljna pitanja (Buble, 2000. str. 115):

1) gdje se poduzeće nalazi trenutačno?
2) gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
3) kako će tamo stići?

Također mora se napomenuti da planiranje postaje nužnost u svakodnevnom poslovanju zbog ograničenosti resursa i neivjesnosti okoline. Samim time se razlikuje interna okolina s čijeg se aspekta razmatraju snage i slabosti, dok se s aspekta eksterne okoline promatraju prilike i prijetnje (Belić, 2011.). Eksternu okolinu čine varijable koje se nalaze izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta, dok se interna okolina sastoji od varijabli koje su unutar poduzeća i na njih menadžment može djelovati (Buble, 2010. str. 11).

Kako bi menadžeri uspjeli obaviti zadane zadatke, mora se naučiti služiti se sljedećim vještinama (Buble, 2010. str. 7):

- skeniranje okoline
- postavljanje usmjerenja
- predviđanje
- formuliranje i implementacija strategije
- izrada planova
- kreativno rješavanje problema
- donošenje odluka

Vještine organiziranja

Nakon planiranja dolazi organiziranje, ono predstavlja vrlo složen zadatak s obzirom da ovisi o nizu činitelja. Osim odabira, organizaciju je potrebno konstantno unaprjeđivati. Na menadžeru ostaje odrediti tko će obaviti koji zadatak, tko će kome biti odgovoran. Iz toga polazi pretpostavka da menadžeri posjeduju skup vještina koje koriste kako bi mogli efektivno obavljati zadatke.

Vještine koje menadžeri posjeduju su (Buble, 2010. str. 14):

- dijagnosticiranje organizacije
- redizajniranje posla
- oblikovanje organizacije
- dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture

Vještine upravljanja ljudskim potencijalima

Primarni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je staviti pravu osobu na pravi položaj, odnosno tamo gdje će najbolje moći iskoristiti svoj potencijal. Samim time dovodi se u povoljan položaj i poduzeće i pojedinac.

To se može ostvariti (Buble, 2010. str. 7):

- identifikacijom raspoloživih kadrova
- regrutiranjem novih kadrova
- selekcijom i profesionalnom rotacijom
- promocijom i planiranjem karijere
- kompenzacijama
- osposobljavanjem i usavršavanjem

Kako bi menadžeri mogli uspješno obaviti zadatake u kontekstu upravljanja ljudskim potencijala, potrebno je savladati brojne vještine poput (Buble, 2010. str. 8):

- regrutiranje
- selekcija
- podučavanje
- procjena individualnih performansi
- oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja

Vještine vođenja

Vođenje se pojavljuje kao interpersonalni akt menadžmenta, te predstavlja fazu menadžmenta u kojoj je potrebno sve aktere procesa rada usmjeriti prema određenom cilju. Ljude je prije svega potrebno potaknuti da obave određene zadatke, te upravo to od menadžmenta stvara vođe. Međutim, potrebno je istaknuti probleme koji od menadžere traže da nudi sredstva za poticanje motivacije.

Naime, zbog toga je potrebno da menadžeri savladaju određene vještine koji će im uvelike pomoći u savladavanju vodstva (Buble, 2010. str. 7):

- formiranje visoko učinkovitih timova
- upravljanje promjenama
- motiviranje i razvoj suradnika
- interpersonalne komunikacije
- upravljanje konfliktima
- opunomoćenje i delegiranje
- gradnja povjerenja
- pregovaranje
- upravljanje vremenom

Vještine kontroliranja

Kontroliranje se koristi kao mjerilo ostvarenja ciljeva, te služi kada se trebaju poduzeti korektivne akcije kako bi se oni ostvarili. Menadžeri stoga moraju provoditi stalnu kontrolu provedenih zadataka i njihove ostvarene rezultate. Naime, menadžeri mjere ostvarivanje zadataka tako da prate odstupanja ostvarenih od planiranih zadataka (Buble, 2010. str 8).

Vještine potrebne kako bi menadžeri ostvarili funkciju kontrole su (Buble, 2010. str. 8-9):

- financijska kontrola
- kontrola marketinga
- kontrola operacija
- kontrola ljudskih resursa

2.4.4. Važnost menadžerskih vještina

U zadnjem desetljeću veliki naglasak je stavljen na važnost menadžmenta, brojna istraživanja su bila provedena u raznim sektorima u kojima se otkrilo da ako organizacija ima želju za uspjehom, moraju pronaći iskusne menadžere (Whetten i Cameron, 2011. str. 6). Katz (1955) polazi od pretpostavke da važnost menadžerskih vještina ovisi o razini menadžmenta. Naime, menadžeri na prvoj razini i srednji menadžment se najviše koriste tehničkim vještinama, konceptualne vještine najčešće koriste menadžeri na najvišoj razini, dok su ljudske vještine potrebne svim razinama (Reza i dr., 2010. str. 172). Svaka osoba ima skriveni potencijal, no važno je kako će ga iskoristiti (Papulová i Mokroš, 2007. str. 3). Pred menadžere se stavlja naglasak na rješavanje raznih zadataka i izazova koje prijete poduzeću. Stoga, velik broj poduzeća primjećuju važnost razvijenosti menadžerskih vještina, te razvijaju razne programe kojima će unaprijediti menadžerske vještine (Despotović i Katavić, 2016. str. 24).

2.4.5. Prethodna istraživanja menadžerskih vještina

Katz (1955) je prvi privukao pažnju na problem pronalaska menadžerskih vještina koje su potrebne za uspješan performans menadžera gdje smatra da menadžeri trebaju posjedovati skup osnovnih vještina kako bi ostvarivali organizacijske zadatke. Naime, Katz (1955) je tvrdio da menadžerske vještine nisu urođene već se mogu naučiti i razvijati, te je vjerovao da su menadžerima bila potrebna određena znanja kako bi uspješno obavljali svoje menadžerske uloge. Mann (1965), desetljeće kasnije testira i sumira Katzova (1955) istraživanja o važnosti triju kategorija tehničkih, konceptualnih i ljudskih menadžerskih vještina, te pruža dokaze da su menadžerske vještine međusobno povezane i da su razinama menadžmenta potrebna kombinacija triju meandžerskih vještina. Mintzberg (1973) je pružio pogled na menadžerske uloge gdje je u istraživanju korištenjem metode deskriptivnog dnevnika utvrdio postojanje menadžerskih uloga koje su podijeljene u tri kategorije: interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge odlučivanja. Kraut (1989) proširuje rad Mintzberga (1973) koji je istraživao razlike između menadžerskih razina u kontekstu menadžerskih uloga, te koji pronalaske temelji u razlikama u menadžerskim ulogama na različitim razinama menadžmenta. Novi pristup menadžerskim vještinama daju Whetten i Cameron (1984) koji su se posvetili otkrivanju atributa koji se mogu povezati sa menadžerskom učinkovitošću, te su na temelju istraživanja otkrili devet menadžerskih vještina.

3. Metodologija rada

Teorijski dio rada temelji se na prikupljanju te kritičkoj analizi sekundarnih izvora informacija odnosno relevantne znanstvene literature (knjige, udžbenici, znanstveni i stručni radovi, studije, monografije, priručnici). U navedenom dijelu rada korištene su kvalitativne metode dedukcije, analize, sinteze i usporedbe.

U empirijskom dijelu rada glavni cilj istraživanja bio je utvrditi kako važnost menadžerskih vještina percipiraju sa jedne strane menadžeri i sa druge strane zaposlenici. Pri tome se u prikupljanju podataka koristila metoda anketiranja. Ispitanici su odabrani po principima prigodnog uzorka, a pri analizi prikupljenih podataka korištena je statistička metoda.

Statistička metoda

Podatci prikupljeni anketiranjem obrađeni su primjenom statističke metode – konkretno deskriptivne statistike.

Metoda anketiranja

Metoda anketiranja temeljila se na anketnom upitniku u kojem su se uz upotrebu Likertove skale, prikupljali podaci i stavovi o izjavama vezanih za percepciju menadžerskih vještina kod menadžera i zaposlenika.

Anketni upitnik PAMS je preuzet i prilagođen iz knjige „Developing Management Skills“, autora David A. Whettena i Kim S. Camerona (2011). Primarni izvor korišten pri istraživanju je anketni upitnik *Upitnik o percepciji važnosti menadžerskih vještina kod menadžera i zaposlenika* čiji je oblik moguće pregledati u Prilogu rada. Što se tiče sekundarnih izvora, koji su dostupni u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Kategorizacija i opis menadžerskih vještina preuzet je iz knjige „Developing Management Skills“, autora David A. Whettena i Kim S. Camerona (2011).

.

4. Opis empirijskog istraživanja

U empirijskom dijelu istraživanja za prikupljanje podataka korišten je *Upitnik o percepciji važnosti menadžerskih vještina* (u prilogu završnog rada) koji je preuzet te prilagođen za potrebe istraživanja iz knjige „Developing Management Skills“, autora David A. Whettona i Kim S. Camerona (2011). Anketni upitnik izrađen je u GoogleDocsu, programu za izradu upitnika na internetu, te je kao takav proslijeđen putem e-maila i instagrama menadžerima i zaposlenicima u hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti sa područja grada Virovitice, Zadra i Zagreba. Anketni upitnik se sastoji od uvoda i deset cjelina, te se na tvrdnje odgovaralo prema Likertovoj skali, od 1- u potpunosti se ne slažem do 6– u potpunosti se slažem. Uzorak je definiran kao prigodni uzorak a u ispitivanju stavova ukupno je sudjelovalo 32 (N=32) sudionika. Istraživanje je bilo provedeno u razdoblju od 07.09.2020. do 10.09.2020. Prikupljeni podatci obrađeni su metodama deskriptivne statistike u programu Microsoft Excel, programom za proračunske tablice. Tablicom 2 predstavljena je struktura uzorka prema spoli, dobi, obrazovanju, položaju u organizaciji, te radnom stažu.

Tablica 2. Demografske karakteristike uzorka

Obilježje	Modaliteti oblilježja	Broj ispitanika	Postotak %
Spol	Ženski	21	65,6%
	Muški	11	34,4%
Dob	21-25	5	15,6%
	26-30	5	15,6%
	31-35	6	18,8%
	36-40	5	15,6%
	41-45	3	9,4%
	46-50	3	9,4%
	56-60	2	6,3%
	Preko 60	3	9,4%
Stupanj obrazovanja	Završeno strukovno osposobljavanje	6	18,8%

	Završeno gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje	6	18,8%
	Završen sveučilišni preddiplomski studij; stručni preddiplomski studij	2	6,3%
	Završen sveučilišni preddiplomski studij; stručni preddiplomski studij	16	50,0%
	Završen sveučilišni diplomski studij; specijalistični diplomski stručni studij; poslijediplomski specijalistički studij	2	6,3%
Položaj u organizaciji	Nemenadžerska pozicija	20	56,3%
	Menadžera na najvišoj razini	4	12,5%
	Menadžera na srednjoj razini	7	21,9%
	Menadžera na prvoj liniji	3	9,4%
Radni staž	Do 1 godine	4	12,5%
	1-5 godina	7	21,9%
	5-10 godina	4	12,5%
	10-15 godina	2	6,3%
	15-20 godina	8	25,0%
	20-25 godina	1	3,1%
	25-30 godina	3	9,4%
	Preko 30 godina	3	9,4%

Izvor: izrada autora

U ispitivanju stavova je sudjelovalo 32 ispitanika, što nije reprezentativno. Međutim, mali prigodni uzorak može biti korišten za preliminarno ispitivanje stavova menadžera i zaposlenika o percepciji važnosti menadžerskih vještina.

5. Rezultati

5.1. Osobne vještine

Kao što je već navedeno, prema Whettenu i Cameronu (2011) osobne vještine su vještine koje ne uključuju druge osobe, već se odnose na važnost razvijanja samospoznaje, upravljanja stresom i kreativnog rješavanja problema.

Tablica 3. Prosječna vrijednost percepcije važnosti razvijanja samospoznaje kod menadžera i zaposlenika

Osobne vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Samospoznaja		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI1	4,57	14	3,56	18	3,76	32
	AI2	3,93	14	2,67	18	3,03	32
	AI3	4,64	14	3,28	18	3,65	32
	AI4	4,86	14	4,22	18	4,24	32
	AI5	4,86	14	4,44	18	4,35	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno pet izjava vezanih za percepciju važnosti razvijanja samospoznaje kao komponente osobnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako su na ukupnom broju ispitanika prve tri izjave ocijenjene neutralno (ocjena 3,50 sugerira kako se ispitanici niti slažu niti ne slažu s izjavom), dok su ispitanici nešto većim ocjenama percipirali važnost izjava AI4 i AI5 (detaljan opisa izjava vidljiv je u prilogu).

Tablica 4. Prosječna vrijednost perecepcije važnosti upravljanja stresom kod menadžera i zaposlenika

*Osobne vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Upravljanje stresom		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI6	5,21	14	4,39	18	4,47	32
	AI7	4,71	14	3,39	18	3,74	32
	AI8	4,58	14	3,67	18	3,82	32
	AI9	4,43	14	3,61	18	3,74	32
	AI10	4,86	14	3,61	18	3,91	32
	AI11	4,79	14	4,23	18	4,24	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno šest izjava vezanih za percepciju važnosti upravljanja stresom kao komponente osobnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Sve prosječne ocjene izračunate na osnovi ukupnog uzorka imaju vrijednosti veće od 3,50 (razdjelnica između slaganja i neslaganja s izjavom), što ukazuje na djelomično slaganje s izjavama o važnosti upravljanja stresom.

Tablica 5. Prosječna vrijednost percepcije važnosti kreativnog rješavanja problema kod menadžera i zaposlenika

Osobne vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Kreativno rješavanje problema		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI12	4,14	14	4,11	18	3,88	32
	AI13	4,79	14	4,06	18	4,12	32
	AI14	4,57	14	4,61	18	4,32	32
	AI15	4,57	14	4,39	18	4,21	32
	AI16	4,64	14	4,28	18	4,18	32
	AI17	4,50	14	4,06	18	4,00	32
	AI18	4,43	14	4,22	18	4,06	32
	AI19	4,50	14	3,61	18	3,76	32
	AI20	5,00	14	4,39	18	4,38	32
	AI21	4,29	14	4,00	18	3,88	32
	AI22	4,64	14	4,11	18	4,09	32
	AI23	3,79	14	2,61	18	2,94	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno jedanaest izjava vezanih za percepciju važnosti kreativnog rješavanja problema kao komponente osobnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako na ukupnom broju ispitanika prvih deset izjava imaju vrijednosti veće od 3,50 (ocjena 3,50 sugerira kako se ispitanici niti slažu niti ne slažu s izjavom), dok su ispitanici nešto manjim ocjenama percipirali važnost izjave AI23 (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu).

Tablica 6. Prosječna vrijednost percepcije važnosti osobnih vještina

Osobne vještine	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
Samospoznaja	4,57	14	3,63	18	3,84	32
Upravljanje stresom	4,76	14	3,82	18	3,99	32
Kreativno rješavanje problema	4,90	14	4,40	18	4,35	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima su postavljene izjave vezane za percepciju važnosti osobnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Sve prosječne ocjene izračunate na osnovi ukupnog uzorka imaju vrijednosti veće od 3,50 (razdjelnica između slaganja i neslaganja s izjavom), što ukazuje na djelomično slaganje s izjavama o percepciji važnosti osobnih vještina.

5.2. Interpersonalne vještine

Kao što je već navedeno, prema Whettenu i Cameronu (2011) interpersonalne vještine su vještine koje se usredotočuju na ključna pitanja vezana za percepciju važnosti podrške u komunikaciji, stjecanja moći i utjecaja, motiviranja drugih i upravljanja sukobom.

Tablica 7. Prosječna vrijednost percepcije važnosti podrške u komunikaciji kod menadžera i zaposlenika

Interpersonalne Vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Podrška u komunikaciji		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI24	4,71	14	3,78	18	3,94	32
	AI25	5,21	14	3,89	18	4,21	32
	AI26	5,00	14	4,06	18	4,21	32
	AI27	4,64	14	4,39	18	4,24	32
	AI28	5,00	14	4,11	18	4,24	32
	AI29	5,43	14	4,56	18	4,65	32
	AI30	4,79	14	4,39	18	4,29	32
	AI31	5,29	14	4,61	18	4,62	32
	AI32	5,14	14	4,33	18	4,41	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno sedam izjava vezanih za percepciju važnosti podrške u komunikaciji kao komponente interpersonalnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako na ukupnom broju ispitanika gotovo sve izjave imaju vrijednosti veće od 4,00 (ocjena 4,00 sugerira da se ispitanici djelomično slažu sa izjavama); dok su ispitanici sa nešto manjim ocjenama percipirali važnost izjave AI24 (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu).

Tablica 8. Prosječna percepcija važnosti stjecanja moći i utjecaja kod menadžera i zaposlenika

Interpersonalne Vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Stjecanje moći i utjecaja		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI33	4,86	14	4,17	18	4,21	32
	AI34	5,21	14	5,44	18	5,01	32
	AI35	4,21	14	4,50	18	4,12	32
	AI36	4,86	14	4,22	18	4,24	32
	AI37	4,64	14	4,67	18	4,38	32
	AI38	4,07	14	3,78	18	3,68	32
	AI39	4,57	14	3,94	18	3,97	32
	AI40	4,21	14	4,50	18	4,12	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno sedam izjava vezanih za percepciju važnosti stjecanja moći i utjecaja kao komponente interpersonalnih menadžerskih vještina. Postoje određena sličnost između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako na ukupnom broju ispitanika gotovo sve izjave imaju vrijednosti veće od 4,00 (ocjena 4,00 sugerira da se ispitanici djelomično slažu sa izjavama); dok su ispitanici sa nešto manjim ocjenama percipirali važnost izjave AI38 i AI39, te sa nešto većim ocjenama percipirali važnost izjave AI34 (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu).

Tablica 9. Prosječna percepcija važnosti motiviranja drugih kod menadžera i zaposlenika

Interpersonalne Vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Motiviranje drugih		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI41	5,00	14	4,33	18	4,35	32
	AI42	4,64	14	4,22	18	4,15	32
	AI43	4,86	14	4,06	18	4,15	32
	AI44	5,14	14	4,67	18	4,59	32
	AI45	4,71	14	4,28	18	4,21	32
	AI46	4,36	14	3,33	18	3,56	32
	AI47	2,79	14	2,44	18	2,44	32
	AI48	5,42	14	5,00	18	4,88	32
	AI49	5,00	14	4,56	18	4,47	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno osam izjava vezanih za percepciju važnosti motiviranja drugih kao komponente interpersonalnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako na ukupnom broju ispitanika gotovo sve izjave imaju vrijednosti veće od 4,00 (ocjena 4,00 sugerira da se ispitanici djelomično slažu sa izjavama); dok su ispitanici sa nižim ocjenama percipirali važnost izjava AI46 i AI47 (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu).

Tablica 10. Prosječna percepcija važnosti upravljanja sukobom kod menadžera i zaposlenika

Interpersonalne vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Upravljanje sukobom		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI50	4,93	14	4,39	18	4,35	32
	AI51	5,07	14	4,50	18	4,47	32
	AI52	5,07	14	4,56	18	4,50	32
	AI53	4,86	14	4,33	18	3,97	32
	AI54	4,29	14	4,83	18	4,56	32
	AI55	4,79	14	4,33	18	4,06	32
	AI56	4,79	14	4,28	18	4,24	32
	AI57	4,93	14	4,78	18	4,56	32
	AI58	5,00	14	4,28	18	4,32	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno osam izjava vezanih za percepciju važnosti upravljanja sukobom kao komponente interpersonalnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako na ukupnom broju ispitanika gotovo sve izjave imaju vrijednosti veće od 4,00 (ocjena 4,00 sugerira da se ispitanici djelomično slažu sa izjavama); dok su ispitanici sa nešto manjim ocjenama percipirali važnost izjave AI53 (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu).

Tablica 11. Prosječna percepcija važnosti interpersonalnih vještina

Interpersonalne vještine	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
Podrška u komunikaciji	5,02	14	4,23	18	4,31	32
Stjecanje moći i utjecaja	4,58	14	4,40	18	4,22	32
Motiviranje drugih	4,66	14	4,10	18	4,09	32
Upravljanje sukobom	4,78	14	4,48	18	4,34	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima su postavljene izjave vezane za percepciju važnosti interpersonalnih menadžerskih vještina. Postoje određene sličnosti između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Sve prosječne ocjene izračunate na osnovi ukupnog uzorka imaju vrijednosti veće od 4,00, što ukazuje na djelomično slaganje s izjavama o interpersonalnim menadžerskim vještinama.

5.3. Grupne vještine

Kao što je već navedeno, prema Whettenu i Cameronu (2011) grupne vještine su vještine koje se usredotočuju na ključna pitanja vezana za percepciju važnosti osnaživanja i delegiranja,izgradnje učinkovitih timova i vođenja pozitivne promjene.

Tablica 12. Prosječna vrijednost perecepcije važnosti razvijanja osnaživanja i delegiranja kod menadžera i zaposlenika

Grupne vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Osnaživanje i delegiranje		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI59	4,79	14	4,67	18	4,44	32
	AI60	5,07	14	4,67	18	4,56	32
	AI61	5,21	14	4,89	18	4,74	32
	AI62	5,14	14	4,39	18	4,44	32
	AI63	5,07	14	5,00	18	4,74	32
	AI64	4,71	14	4,83	18	4,50	32
	AI65	4,57	14	4,56	18	4,29	32
	AI66	4,43	14	4,33	18	4,12	32
	AI67	4,71	14	4,50	18	4,32	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno osam izjava vezanih za percepciju važnosti osnaživanja i delegiranja kao komponente grupnih menadžerskih vještina. Postoje određene sličnosti između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Sve prosječne ocjene izračunate na osnovi ukupnog uzorka imaju vrijednosti veće od 4,00, što ukazuje na djelomično slaganje s izjavama o važnosti osnaživanja i delegiranja.

Tablica 13. Prosječna vrijednost perecepcije važnosti izgradnje učinkovitih timova kod menadžera i zaposlenika

Grupne vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Izgradnja učinkovitih timova		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI68	5,21	14	5,11	18	4,85	32
	AI69	5,79	14	5,00	18	5,03	32
	AI70	5,00	14	4,94	18	4,68	32
	AI71	5,00	14	4,56	18	4,47	32
	AI72	5,21	14	4,67	18	4,62	32
	AI73	5,07	14	4,89	18	4,68	32
	AI74	5,07	14	4,50	18	4,47	32
	AI75	4,71	14	4,39	18	4,26	32
	AI76	5,14	14	4,89	18	4,71	32
	AI77	5,29	14	4,73	18	4,71	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno devet izjava vezanih za percepciju važnosti izgradnje učinkovitih timova kao komponente grupnih menadžerskih vještina. Postoje određene sličnosti između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako na ukupnom broju ispitanika gotovo sve izjave imaju vrijednosti veće od 4,00 (ocjena 4,00 sugerira da se ispitanici djelomično slažu sa izjavama); dok su ispitanici sa nešto većim ocjenama percipirali važnost izjave AI69 (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu)

Tablica 14. Prosječna vrijednost percepcije važnosti vođenja pozitivne promjene kod menadžera i zaposlenika

Grupne vještine	Izjave	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
Vođenje pozitivne promjene		Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
	AI78	5,14	14	4,72	18	4,62	32
	AI79	5,00	14	4,56	18	4,47	32
	AI80	4,86	14	4,44	18	4,35	32
	AI81	5,21	14	4,50	18	4,53	32
	AI82	5,14	14	4,83	18	4,68	32
	AI83	5,00	14	4,28	18	4,32	32
	AI84	4,93	14	4,28	18	4,29	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima je postavljeno šest izjava vezanih za percepciju važnosti vođenja pozitivnih promjena kao komponente grupnih menadžerskih vještina. Postoje određene razlike između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Sve prosječne ocjene izračunate na osnovi ukupnog uzorka imaju vrijednosti veće od 4,00, što ukazuje na djelomično slaganje s izjavama o važnosti vođenja pozitivne promjene.

.

Tablica 15. Prosječna percepcija važnosti grupnih vještina

Grupne vještine	Menadžeri		Zaposlenici		Ukupno	
	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Broj ispitanika
Osnaživanje i delegiranje	4,86	14	5,15	18	5,04	32
Izgradnja učinkovitih timova	4,65	14	4,77	18	4,52	32
Vođenje pozitivne promjene	4,46	14	4,65	18	4,47	32

Izvor: izrada autora

U anketnom upitniku, menadžerima i zaposlenicima su postavljene izjave vezane za percepciju važnosti grupnih menadžerskih vještina. Postoje određene sličnosti između percepcije važnosti ovih izjava između menadžera i zaposlenika. Zanimljivo je kako na ukupnom broju ispitanika, prosječne ocjene vezane za percepciju važnosti izgradnje učinkovitih timova i vođenja pozitivne promjene kao komponente grupnih vještina imaju vrijednosti veće od 4,00 (ocjena 4,00 sugerira kako se ispitanici djelomično slažu sa izjavama), dok su ispitanici nešto većim ocjenama percipirali važnost izjava vezanih za osnaživanje i delegiranje (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu).

6. Rasprava

Sukladno postavljenim ciljevima u radu je uspoređena razlika između percepcije važnosti menažerskih vještina kod menadžera i zaposlenika. Unatoč očekivanju kako će razlike između percepcije važnosti menadžerskih vještina kod menadžera i zaposlenika biti znatne, testovi deskriptivne statistike to nisu potvrdili. Naime, menadžeri i zaposlenici pretežito dijele slične stavove vezane za percepciju važnosti menadžerskih vještina.

6.1. Osobne vještine

U percepciji važnosti osobnih vještina postoje određene razlike u stavovima između menadžera i zaposlenika. Iz rezultata je vidljivo da što se tiče samospoznaje, na temelju izjava postoji mala razlika u stavovima između menadžera i zaposlenika. Naime, jedan dio menadžera i zaposlenici se uglavnom djelomično slažu sa izjavama, dok se drugi dio menadžera pretežito slaže sa izjavama. Međutim, kod izjava vezanih za upravljanje stresom, postoji određena razlika u stavovima, gdje se menadžeri pretežito slažu sa izjavama, dok se zaposlenici uglavnom djelomično slažu sa izjavama. Ujedno, kod izjava vezanih za kreativno rješavanje problema, postoji mala razlika u stavovima, gdje menadžeri dijele iste stavove, odnosno pretežito se slažu sa izjavama, dok se zaposlenici djelomično slažu sa izjavama.

6.2. Interpersonalne vještine

U percepciji važnosti interpersonalnih vještina postoje sličnosti ali i neznatne razlike između stavova menadžera i zaposlenika. Iz rezultata je vidljivo da što se tiče izjava vezanih za podršku u komunikaciji, postoji određena razlika u stavovima između menadžera i zaposlenika. Naime, skoro svi menadžeri se pretežito slažu sa izjavama, dok se zaposlenici uglavnom djelomično slažu sa izjavama. Kod izjava vezanih za stjecanje moći i utjecaja, postoji velika sličnost u stavovima, u kojima se menadžeri i zaposlenici uglavnom djelomično slažu sa izjavama. S druge strane, kod izjava vezanih za motiviranje drugih, postoji određena razlika u stavovima, u kojima se menadžeri pretežito slažu sa izjavama, dok se zaposlenici uglavnom djelomično slažu sa izjavama. Ujedno, postoje određene razlike u stavovima, gdje se menadžeri pretežito slažu dok se zaposlenici uglavnom djelomično slažu sa izjavama vezanim za upravljanje sukobom.

6.3. Grupne vještine

U percepciji važnosti grupnih vještina, postoje određene sličnosti između stavova menadžera i zaposlenika. Iz rezultata je vidljivo da što se tiče izjava vezanih za osnaživanje i delegiranje, postoji velika sličnost u stavovima, u kojima se menadžeri i zaposlenici pretežito slažu sa izjavama. Također, što se tiče izjava vezanih za izgradnju učinkovitih timova, postoji velika sličnost u stavovima, u kojima se menadžeri i zaposlenici pretežito slažu sa izjavama. Zatim, što se tiče izjava vezanih za vođenje pozitivnih promjena, postoji mala razlika u stavovima, u kojima zaposlenici pridaju veće prosječne ocjene važnosti ovih izjava, dok im menadžeri uglavnom pridaju nižu ocjenu i djelomično se slažu sa izjavama.

7. Zaključak

U ovome je završnom radu fokus usmjeren na tumačenje i klasificiranje menadžerskih vještina, te ispitivanje percepcije njihove važnosti.

Menadžerske vještine grupirane su u tri skupine:

1) osobne vještine
2) interpersonalne vještine
3) grupne vještine

Iako na malom prigodnom uzorku, pomoću anketnog upitnika, ispitanici su percipirali važnost određenih izjava vezanih za menadžerske vještine (detaljan opis izjava vidljiv je u prilogu). Empirijski rezultati anketnog ispitivanja stavova menadžera i zaposlenika na malom prigodnom uzorku ukazuju kako postoje određene sličnosti u percepciji važnosti pojedinih menadžerskih vještina između zaposlenika i ispitanika koji obnašaju menadžerske poslove. Na temelju svih prosječnih ocjena ukupnog uzorka, postoje određene sličnosti vezane za percepciju važnosti u izjavama vezanih za interpersonalne i grupne vještine, dok se razlike primjećuju u percepciji važnosti izjava vezanih za osobne vještine između zaposlenika i ispitanika koji obnašaju menadžerske poslove. Pri tome ispitanici na menadžerskim poslovima u većoj mjeri percipiraju važnost osobnih menadžerskih vještina nego zaposlenici.

Međutim, kako bi se bilo u mogućnosti pružiti više podataka i općih zaključaka, potrebna su daljnja istraživanja na većem i reprezentativnom uzorku. Buduća istraživanja bi mogla biti usmjerena na detaljniju procjenu percepcije važnosti osobnih menadžerskih vještina, te statističko testiranje razlika u percepciji važnosti izjava osobnih menadžerskih vještina između zaposlenika i ispitanika koji obnašaju menadžerske poslove. Takva istraživanja bi mogla pomoći pri samorazvoju pojedinaca, te biti korisna u područjima vezanima za poslovanje organizacije i drugim segmentima.

Literatura

Analoui, F., F Noorbakhsh, F. & Labbaf, H., 2002. Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. *Internal Journal of Training and development,* 4(3), pp. 217-234.

Bandura, A., 1977. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioural Change. *Psychological Review,* 84(2), p. 191–215.

Belak, V., 2014.. *Menadžment u teoriji i praksi.* Zagreb: Belak Excellens d.o.o..

Belić, I., 2011. *Menadžerske vještine.* [Mrežno]
Raspoloživo na: http://menadzerske-vjestine.blogspot.com/
[Pokušaj pristupa Srpanj 2020].

Bennet, R., 1998. *Management.* New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

Buble, M., 2000.. *Management.* Split: Ekonomski fakultet Split.

Buble, M., 2003.. *Poslovno vođenje.* Zagreb: M.E.P.

Buble, M., 2006.. *Osnove menadžmenta.* Zagreb: Sinergija.

Buble, M., 2009.. *Menadžment.* 2nd ur. Split: Sveučilište u Splitu.

Buble, M., 2010.. *Menadžerske vještine.* Zagreb: Sinergija - nakladnik d.o.o..

Byrd, T., Lewis, B. & Turner, D., 2004.. The Impact of IT Personnel Skills on IS Infrastructure and Competitive IS. *Information Resources Management Journal,* 17(2), pp. 38-62.

Cerović, Z., 2003.. *Hotelski menadžment.* s.l.:Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Despotović, M. & Katavić, I., 2016.. Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća. 6(2), pp. 21-33.

Hill, L., 2003. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership.* Brighton: Harvard Business Review Press.

Katz, R. L., 1955. *Skills of an Effective Administrator.* Brighton: Harvard Business Review.

Kraut, A., Pedigo, P., McKenna, D. & Dunnette, M., 1989. The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *IEEE Engineering Management Review* , pp. 286-293.

Maimon, Z., 1986. Business studies and the development of managerial skills. *Studies in Educational Evaluation,* 6(1), pp. 83-97.

Mann, F., 1965. Toward an understanding of the leadership role in formal organization. *Leadership and productivity,* pp. 68-103.

Mujtaba , B. & Kaifi , B., 2011. Management skills of Afghan respondents: a comparison of technical, human and conceptual differences based on gender. *Journal of International Business and Cultural Studies,* 4(1), pp. 1-14.

Papulová , Z. & Mokroš, M., 2007. Importance of managerial skills and knowledge in management for small entrepreneurs. *E-Leader,* pp. 1-9.

Pere, S., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki-Vokić, N., 2008.. *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga.

Peterson, T. & Van Fleet, D., 2004.. The ongoing legacy of R.L. Katz. *Management decision,* 42(10), pp. 1297-1308.

Reza, S. i dr., 2010. Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches. *World Applied Sciences Journal,* pp. 170-177.

Rosen, N., Bilings , R. & Turney, J., 2017. The emergence and allocation of leadership. *Academy of Management Journal,* 19(2), pp. 165-183.

Stumpf, S. & London, M., 1981. Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process. *The Academy of Management Review,* 6(4), pp. 539-549.

Učilište za poslovno upravljanje, 2020.. *Učilište za poslovno upravljanje.* [Mrežno]
Raspoloživo na: https://izm.hr/sto-radi-projektni-menadzer/
[Pokušaj pristupa Srpanj 2020.].

Whetten, D. & Cameron, K., 1984. *Developing management skills.* s.l.:Scott Foresman.

Whetten, D. & Cameron, K., 2011. *Developing Management Skills.* 8th ur. London: Pearson.

Yukl, G., 2013. *Leadership in Organizations.* 8th ur. London: Pearson.

Popis slika

Slika 1. Ključni aspekti menadžmenta kao procesa 2
Slika 2. Razine menadžmenta i njihovi ciljevi/planovi u poduzeću.....3

Popis tablica

Tablica 1. Usporedba Fayolove, Druckerove, Robertove, Colove, Welhrichove i Koontzove koncepcije menadžmenta.....5
Tablica 2. Demografske karakteristike uzorka.....17
Tablica 3. Prosječna vrijednost percepcije važnosti razvijanja samospoznaje kod menadžera i zaposlenika.....19
Tablica 4. Prosječna vrijednost perecepcije važnosti upravljanja stresom kod menadžera i zaposlenika 20
Tablica 5. Prosječna vrijednost percepcije važnosti kreativnog rješavanja problema kod menadžera i zaposlenika.....21
Tablica 6. Prosječna vrijednost percepcije važnosti osobnih vještina 22
Tablica 7. Prosječna vrijednost percepcije važnosti podrške u komunikaciji kod menadžera i zaposlenika.....23
Tablica 8. Prosječna percepcija važnosti stjecanja moći i utjecaja kod menadžera i zaposlenika 24
Tablica 9. Prosječna percepcija važnosti motiviranja drugih kod menadžera i zaposlenika.....25
Tablica 10. Prosječna percepcija važnosti upravljanja sukobom kod menadžera i zaposlenika 26
Tablica 11. Prosječna percepcija važnosti interpersonalnih vještina.....27
Tablica 12. Prosječna vrijednost perecepcije važnosti razvijanja osnaživanja i delegiranja kod menadžera i zaposlenika.....28
Tablica 13. Prosječna vrijednost perecepcije važnosti izgradnje učinkovitih timova kod menadžera i zaposlenika.....29
Tablica 14. Prosječna vrijednost percepcije važnosti vođenja pozitivne promjene kod menadžera i zaposlenika.....30
Tablica 15. Prosječna percepcija važnosti grupnih vještina 31

PRILOG: Upitnik o percepciji važnosti menadžerskih vještina kod menadžera i zaposlenika

Poštovani, pred Vama se nalazi anketa o percepciji važnosti menadžerskih vještina.

Upitnik zajedno sa odgovorima je u potpunosti anoniman, a skupni podaci će se koristiti u svrhu izrade mog završnog rada na Prediplomskom sveučilišnom studiju Menadžmenta na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Tijekom ispunjavanja upitnika, molim Vas da odaberete onu tvrdnju koja najbolje opisuje vašu percepciju važnosti određenih menadžerskih vještina za općenito uspješnost menadžera neovisno o poslovnom subjektu.

Unaprijed se zahvaljujem na Vašem sudjelovanju.

Ivan Tomljanović, student EFOS

Vaš spol: Muško Žensko
Vaša dob: Do 20 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 Preko 60
Vaša stručna sprema (izaberite jednu najvišu razinu koja se odnosi na vas):

Osnovno obrazovanje Strukovno osposobljavanje (jednogodišnje i dvogodišnje srednjoškolsko strukovno obrazovanje, trogodišnje strukovno obrazovanje) Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje Strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva Sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji Poslijediplomski znanstveni magistarski studiji Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija
Označite koju od navedenih pozicija u poduzeću trenutno obnašate (izaberite jedan odgovor koji vas najbolje opisuje): Menadžment na najvišoj razini (pr. predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO i izvršni potpredsjednik). Menadžment na srednjoj razini (pr. šef odjela, rukovoditelj odjela za financije, itd.). Menadžment na prvoj liniji (pr. nadglednici, predradnici, tim lideri i sl.). Nemenadžerska pozicija (zaposlenik bez menadžerskih ovlasti, suradnik, stručnjak, administrator,...)

Vaš ukupni radni staž je: 1 godina i manje Između 1 i 5 godina Između 5 i 10 godina Između 10 i 15 godina Između 15 i 20 godina Između 20 i 25 godina Između 25 i 30 godina Preko 30 godina

Razvijanje samospoznaje
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti
Što se tiče menadžerske razine samospoznaje - menadžeri bi trebali:
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
AI1. Od drugih tražiti informacije o svojim snagama i slabostima kao osnovu za samopoboljšanje.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI2. U svrhu poboljšanja, otkrivati drugima svoja uvjerenja i osjećaje.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI3. Biti svjesni svog stila prikupljanja informacija.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem

AI4. Imati osjećaj kako se nositi sa situacijama koje su dvosmislene i neizvjesne.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI5. Imati dobro razvijen niz osobnih standarda i principa sa kojima vode svoje ponašanje.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Upravljanje stresom
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine upravljanja stresom - menadžeri kad se suoče sa stresnim situacijama i vremenskim pritiskom trebali bi:
AI6. Koristiti učinkovite metode upravljanja vremenom, poput praćenja svog vremena, izrade popisa obveza i određivanja prioriteta zadatcima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem

AI7. Često provjeravati prioritete kako manje važne stvari ne bi prešle preko važnih.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI8. Koristiti se planom redovitog kondicijskog vježbanja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI9. Održavati otvoren i povjerljiv odnos sa osobom sa kojom mogu podijeliti svoje frustracije.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI10. Koristiti se i znati nekoliko tehnika opuštanja, poput dubokog disanja i opuštanja mišića.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI11. Održavati ravnotežu u svom životu bavljenjem raznim hobijima i interesima izvan posla.

U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Kreativno rješavanje problema
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine kreativnog rješavanja problema - menadžeri koji pristupaju tipičnom, rutinskom problemu trebali bi:
AI12. Jasno i eksplicitno isticati u čemu je problem. Izbjegavati pokušati riješiti problem dok nije definiran
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI13. Uvijek identificirati više od jednog rješenja problema, umjesto da identificiraju samo jedno očito rješenje.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI14. Jasno se držati koraka u procesu rješavanja problema; odnosno definirati problem prije

nego što predlože alternativna rješenja, te generirati alternative prije odabira jednog rješenja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Što se tiče menadžerske razine kreativnog rješavanja problema - menadžeri kad se suoče sa složenim ili teškim problemom koji nema lako rješenje bi trebali:
AI15. Isprobati nekoliko definicija problema. Ne ograničavati se na samo jedan način njegova definiranja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI16. Pokušavati si postaviti puno pitanja o prirodi problema prije razmatranja načina njegova rješavanja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI17. Pokušavati razmišljati o problemu sa lijeve (logičke) strane mozga i sa desne (intutivne) strane mozga.
U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI18. Izbjegavati odabrati rješenje prije nego što je razvio/la više mogućih rješenja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI19. Imati specifične tehnike koje koristi u razvoju kreativnih i inovativnih rješenja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Što se tiče menadžerske razine kreativnog rješavanja problema - menadžeri kad se suoče sa složenim ili teškim problemom koji nema lako rješenje bi trebali:
AI20. Osigurati da postoje različita gledišta koja su zastupljena ili izražena u svakoj složenoj situaciji rješavanja problema.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem

AI21. Pokušati prikupiti informacije od pojedinaca koji su izvan skupine koja će biti pogođena problemom, radi utvrđivanja njihovih očekivanja i preferencija.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI22. Pokušati pružiti priznanje ne samo onima koji smišljaju kreativne ideje, već i onima koji podržavaju tuđe ideje (pristaše) i onima koji osiguravaju resurse za njihovu provedbu.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI23. Podržavati kršenje pravila u potrazi kreativnih rješenja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Podrška u komunikaciji
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti
Što se tiče menadžerske razine podrške u komunikaciji - menadžeri u situacijama kad moraju pružiti negativne povratne informacije ili ponuditi korektivne savjete bi trebali:

AI24. Savjetovati djelatnike na način da oni prepoznaju i definiraju vlastite probleme.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI25. Znati kad trebaju nekoga poučiti a kada je dovoljno samo dati savjet.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI26. Fokusirati se na problem i rješenja prilikom priopćavanja povratnih informacija djelatnicima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI27. Korigirati nečije ponašanje na način kojim će ojačati međusoban odnos.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem

AI28. Objektivno opisivati događaje, posljedice i stavove u discipliniranju ili davanju negativnih povratnih informacija.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI29. Preuzeti odgovornost za svoje izjave i stajališta.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI30. Težiti pronaći neko područje dogovora sa nekim tko ima drugačije stajalište.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI31. Ne podcjenjivati u komuniciranju osobe koje imaju manje moći ili saznanja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem

AI32. Pokazati razumijevanje tuđeg problema prije nego li daju savjet.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Stjecanje moći i utjecaja
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine stjecanja moći i utjecaja - menadžeri u situaciji kad je potrebno dobiti više autoriteta bi trebali:
AI33. U svoj rad uložiti više truda i inicijative nego što je to od njih traženo.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI34. Neprestano nadograđivati znanja i vještine.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI35. Podržavati svečane događaje i aktivnosti u organizaciji.

U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI36. Formirati široku mrežu odnosa sa ljudima na svim razinama organizacije.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI37. U radu neprestano nastojati generirati nove ideje, pokretati nove aktivnosti i minimalizirati rutinske zadatke.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI38. Konstantno slati bilješke drugima kad postignu nešto značajno ili kad im se proslijede važne informacije.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI39. Odbiti pregovarati s pojedincima koji koriste pritiske kao pregovaračku taktiku.

U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI40. Uvijek izbjegavati prijetnje ili zahtjeve kako bih drugima nametnuli svoju volju.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Motiviranje drugih
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine motiviranja drugih - kad drugu osobu treba motivirati menadžeri bi trebali:
AI41. Uvijek utvrditi ima li osoba potrebna sredstva i podršku za uspjeh u zadatku.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI42. Koristiti razne nagrade za pojačavanje iznimnih rezultata.
U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI43. Dizajnirati zadatke kako bi ih učinili izazovnima i zanimljivima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI44. Osigurati da osoba pravovremeno dobije povratne informacije na koje utječe izvedba zadatka.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI45. Uvijek pomagati osobi da uspostavi ciljeve koji su izazovni, specifični i vremenski ograničeni.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI46.Samo kao krajnje sredstvo pokušati preusmjeriti ili pustiti osobu s lošim učinkom.
U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI47. Stalno kažnjavati kad je uložen napor ispod očekivanja i mogućnosti.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI48. Paziti da se prema ljudima odnosi pošteno i jednako.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI49. Davati komplimente i druge oblike priznanja za svrhovita postignuća.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Upravljanje sukobom
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje

navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine upravljanja sukobom - menadžeri kad vide da netko radi nešto što treba ispraviti bi trebali:
AI50. Izbjegavati iznositi optužbe i egocentrične motive prema drugoj osobi.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI51. Poticati dvosmjernu interakciju pozivanjem ispitanika da izraze svoju perspektivu i postavlja pitanja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI52. Dati specifičan zahtjev s pojedinostima o prihvatljivim opcijama.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Što se tiče menadžerske razine upravljanja sukobom - menadžeri bi trebali kad se netko požali na nešto što je učinio:
AI53. Pokazati iskrenu zabrinutost i interes, čak i kad se ne slažu.

U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI54. Tražiti dodatne informacije postavljajući pitanja koja daju konkretne i detaljne odgovore.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI55. Tražiti drugu osobu da predloži prihvatljiv postupak.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Što se tiče menadžerske razine upravljanja sukobom - menadžeri bi trebali kad su dvije osobe u sukobu, a on je posrednik:
AI56. Ne uzimati stranu, te ostati neutralan.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se

U potpunosti se slažem
AI57. Pomoći stranama da stvore alternative.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI58. Pomoći stranama da pronađu područja oko kojih se slažu.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Osnaživanje i delegiranje
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine osnaživanja i delegiranja - menadžeri bi trebali u situacijama kad imaju priliku angažirati ljude u obavljanju posla:
AI59. Pomoći ljudima da se osjećaju kompetentnima u svom poslu prepoznavanjem i slavljenjem njihovih malih uspjeha.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem

AI60. Davati redovite povratne informacije i potrebnu podršku.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI61. Truditi se pružiti sve informacije koje su ljudima potrebne za izvršavanje njihovih zadataka.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI62. Isticati važan utjecaj koji će njihov rad imati.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Što se tiče menadžerske razine osnaživanja i delegiranja - menadžeri bi trebali kad delegiraju posao drugima:
AI63. Jasno precizirati rezultate koje žele.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem

Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI64. Jasno odrediti razinu inicijative koju žele da drugi poduzmu (na primjer, pričekati upute, obaviti dio zadatka, a zatim izvješće ili napraviti cijeli zadatak pa onda izvješće).
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI65. Dopuštati sudjelovanje onih koji prihvaćaju zadatke s obzirom na kada i kako će zadatci biti obavljeni.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI66. Izbjegavati delegiranje tražeći od ljudi puke savjete kad naiđe problem. Već od njih tražiti da preporuče rješenja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI67. Redovito pratiti i zadržavati odgovornost za delegirane zadatke.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se

Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Izgradnja učinkovitih timova
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine izgradnje učinkovitih timova i timski rad - Menadžeri bi trebali kad su u ulozi vođe u timu:
AI68. Znati kako uspostaviti vjerodostojnost i utjecaj među članovima tima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI69. Biti jasni i dosljedni u onome što žele postići.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI70. Izgraditi osnovu za zajednički dogovor u timu prije nego što krenu naprijed sa postignućem zadatka.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem

Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI71. Formulirati jasnu i motivirajuću viziju onoga što tim može postići zajedno koristeći se specifičnim kratkoročnim ciljevima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Što se tiče menadžerske razine izgradnje učinkovitih timova i timskog rada - Menadžeri bi trebali kad su u ulozi člana tima:
AI72. Znati razne načine kako olakšati izvršavanje zadataka u timu.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI73. Znati razne načine kako pomoći u izgradnji jakih odnosa i kohezije među članovima tima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem

Što se tiče menadžerske razine izgradnje učinkovitih timova i timskog rada - kad menadžeri imaju želju da njihov tim dobro nastupa, bez obzira jesu li vođa ili član trebali bi:
AI74. Biti upućeni u različite faze razvoja tima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI75. Pomagati timu da izbjegne grupno razmišljanje, tj. osigurati dovoljnu raznolikost izražavanja mišljenja u timu.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI76. Moći prepoznati i iskoristiti osnovne kompetencije svog tima ili njihove jedinstvene snage.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI77. Poticati tim da postigne izuzetne rezultate, ali cijeniti i kontinuirana mala poboljšanja.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se

Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
Vođenje pozitive promjene
Za svaku od dolje navedenih izjava odaberite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od dolje navedenih izjava koje opisuju menadžerske sposobnosti.
Što se tiče menadžerske razine vođenja pozitivne promjene - menadžeri kad su u poziciji vođenja promjene bi trebali:
AI78. U drugima stvarati pozitivnu energiju kad komuniciraju s njima.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI79. Isticati višu svrhu ili značenje koja je povezana s promjenom koju vode.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI80. Često izražavati zahvalnost, čak i za mala djela.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem

Slažem se U potpunosti se slažem
Što se tiče menadžerske razine vođenja pozitivne promjene - menadžeri kad su u poziciji vođenja promjene bi trebali:
AI81. Isticati nadogradnju snaga, a ne samo prevladavanje slabosti.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI82. Koristiti puno više pozitivnih komentara nego negativnih.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI83. Kad priopćavaju svoju viziju, zahvaćati srca ljudi isto kao i njihove glave.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se Djelomično se ne slažem Djelomično se slažem Slažem se U potpunosti se slažem
AI84. Znati kako natjerati ljude da se posvete njihovoj viziji koja sadrži pozitivne promjene.
U potpunosti se ne slažem Ne slažem se

Djelomično se ne slažem
Djelomično se slažem
Slažem se
U potpunosti se slažem