

# Osobne vještine

---

**Gazica, Paula**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:707218>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**GAZICA PAULA**

**OSOBNE VJEŠTINE**

Završni rad

Pula, rujan 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**GAZICA PAULA**

## **OSOBNJE VJEŠTINE**

Završni rad

**JMBAG: 0303059164, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžerske vještine**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof.dr.sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2021.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Paula Gazica, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 30. rujna 2021. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Paula Gazica dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Osobne vještine“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 30. rujna 2021.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Osobne vještine .....	3
2.1. Opće vještine .....	3
2.1.1. Tehnička znanja i vještine .....	4
2.1.2. Socijalna znanja i vještine .....	5
2.1.3. Konceptualna znanja i vještine .....	6
2.2. Upravljanje vremenom.....	6
2.2.1. Važnost upravljanja vremenom .....	7
2.2.2. Menadžerska bolest (burn out).....	9
2.2.3. Posao menadžera .....	9
2.2.4. Način upravljanja vremenom.....	11
2.2.5. Eliminacija nepotrebnih prekida od strane suradnika .....	14
2.3. Umijeće delegiranja .....	14
2.3.1. Odnos ovlasti, odgovornosti i delegiranja .....	15
2.3.2. Koraci u procesu delegiranja .....	15
2.3.3. Prednosti i greške delegiranja .....	17
3. Istraživanje općih vještina na primjeru organizacije Arena Hospitality Group ...	20
3.1. Definiranje uzorka.....	20
3.2. Metodologija istraživanja .....	22
3.3. Analiza rezultata istraživanja upitnika o općim menadžerskim vještinama .....	22
3.3.1. Usporedba rezultata menadžerske i nemenadžerske funkcije .....	31
3.4. Analiza rezultata istraživanja upitnika za ocjenjivanje vještina upravljanja vremenom.....	32
3.4.1. Usporedba menadžerske i nemenadžerske funkcije u upravljanju s vremenom .....	38
4. Zaključak.....	40
Literatura .....	42
Popis ilustracija.....	45
Sažetak.....	46
Summary .....	47
Prilog 1 Anketni upitnik .....	48

## 1. Uvod

Predmet istraživanja ovog rada su osobne vještine. Opće vještine dijele se na: tehnička znanja i vještine, socijalna znanja i vještine i konceptualna znanja i vještine. Za uspješnog menadžera potrebno je poznavati i razvijati navedena područja. Osobne vještine su dio menadžerskih vještina, a u najvažnije menadžerske vještine pored osobnih spadaju i: interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine. Razvijenost vještina razlikuje uspješnog od neuspješnog menadžera.

Menadžeri kojima su razvijenije osobne vještine uspješniji su, sigurniji u sebe i svoje kvalitete, imaju odlične komunikacijske sposobnosti, znaju upravljati vremenom, odvojiti bitno od nebitnog, dobro se snalaze u rješavanju problema te nerijetko delegiraju zadatke na svoje podređene. Važnost osobnih vještina menadžera uvelike utječe na rad organizacije, odnosno područja u kojem je menadžer zadužen.

Na nižim razinama menadžmenta su najvažnija tehnička znanja i vještine odnosno menadžerova sposobnost primjene znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja.<sup>1</sup> Tehnička znanja i vještine stječu se školovanjem, obrazovanjem i kontinuiranom doškoloavanju putem edukacija, seminara i sl.

Srednja razina menadžmenta uz tehnička znanja potrebna su i socijalna znanja i vještine. Menadžer, ali i svi zaposlenici moraju znati kako uspješno komunicirati. Na srednjoj razini menadžmenta, uspješan menadžer nerijetko delegira zadatke, održava sastanke, vodi ljude kroz posao i zato su od izuzetne važnosti dobre komunikacijske sposobnosti.

Najviša razina menadžmenta uz tehnička znanja i vještine i socijalna znanja i vještine također mora posjedovati i konceptualna znanja i vještine. Menadžeri u poslovanju moraju primj

enjivati holistički pristup, odnosno vidjeti „veliku sliku“ unutarne i vanjske organizacije. „To su znanja o ophođenju i komuniciranju s ljudima, što je i razumljivo

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 4.

zato što na svakoj razini menadžmenta menadžeri upravo preko drugih ljudi, svojih suradnika, vode prema ostvarivanju ciljeva organizacije ili pojedinog njezinog dijela<sup>2</sup>

U ovom radu velika se pozornost pridaje pojmu vrijeme. Vrijeme je ograničeni resurs koji se ne ponavlja. Dakle, menadžeri moraju znati dobro upravljati svojim vremenom izbjegavajući „gutače vremena“. Oni moraju znati planirati, delegirati, razdijeliti poslove od više hitnih i bitnih do manje hitnih i bitnih. Pravilno organiziranje, planiranje i delegiranja zadataka menadžeru štedi vrijeme te ostavlja prostora za izvanredne situacije.

Jedna od bitnih stavki uštede vremena menadžera jest delegiranje zadataka na podređene. Odnosno, raspodjela zadataka na jednog ili više radnika koji posjeduju sva potrebna znanja i vještine za obavljanje istog.

U svrhu pisanja završnog rada provodilo se istraživanje o općim menadžerskim vještinama i upravljanju vremenom putem anketnog upitnika. „Anketa je organizirano ispitivanje ili prikupljanje podataka o nekom političkom, socijalnom, ekonomskom ili drugom pitanju, raspoloženju javnog mišljenja i sl.“<sup>3</sup> Anketa je s obzirom na način provedbe, provedena putem elektroničkih mreža. Anketa sadrži 42 pitanja te je kao takva poslana organizaciji Arena Hospitality Group i uz njihovo dopuštenje provedena. Anketa je podijeljena u tri dijela, prvi dio odnosi se na opće menadžerske vještine koji se dijeli na strateške vještine, socijalne vještine i tehničke vještine, drugi dio se odnosi na upravljanje vremenom i treći dio se odnosi na opće informacije. Prvi i drugi dio su preuzeti iz knjige Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica i Nina Pološki Vokić, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 6 i 25. Treći dio upitnika je osobna izrada.

U anketi su sudjelovali zaposleni na menadžerskim i nemanadžerskim razinama te je provedena usporedba njihovih vještina i upravljanja vremenom.

---

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 4.

<sup>3</sup> Anketa. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 22.09.2021.



## 2. Osobne vještine

Osobne vještine pojedinca se odnose na njegovo ponašanje, ophođenje s ljudima te upravljanje vremenom. One uvelike utječu na njegove odnose sa suradnicima, sposobnost verbalne i neverbalne komunikacije, kao i vještine slušanja, pregovaranja, upravljanja promjenama i upravljanje grupama.

Kakve pojedinac osobne vještine posjeduje se može zaključiti i promatranjem pojedinca. Na primjeru struke ekonomista „kako je ponuda ekonomista na tržištu rada doživjela proliferaciju u posljednjih nekoliko godina, a posebno uzevši u obzir pojačanu konkurenciju u vidu poslovnih škola kakvu ne poznaje niti jedno drugo područje visokog obrazovanja, od presudne je važnosti ponuditi poslodavcu konkrentna znanja odnosno vještine kako bi se maksimizirala vjerojatnost zapošljavanja i održavanja zapošljivost“<sup>4</sup>

U osobne vještine ubrajamo opće osobne vještine i vještine upravljanja vremenom kao i sposobnost delegiranja.

### 2.1. Opće vještine

Svaka osoba na radnom mjestu mora posjedovati osobne vještine. Ukoliko promatramo kvalitetnog menadžera, on posjeduje potrebne vještine, ali isto tako ih i usavršava i razvija znanja.<sup>5</sup> Menadžerske vještine se mogu podijeliti u tri skupa vještina, a to su: tehnička znanja i vještine, socijalna znanja i vještine te konceptualna znanja i vještine.<sup>6</sup>

Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina koje mora posjedovati menadžer na pojedinoj razini menadžmenta dan je na prikazu 1.<sup>7</sup>

Prikaz 1. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama

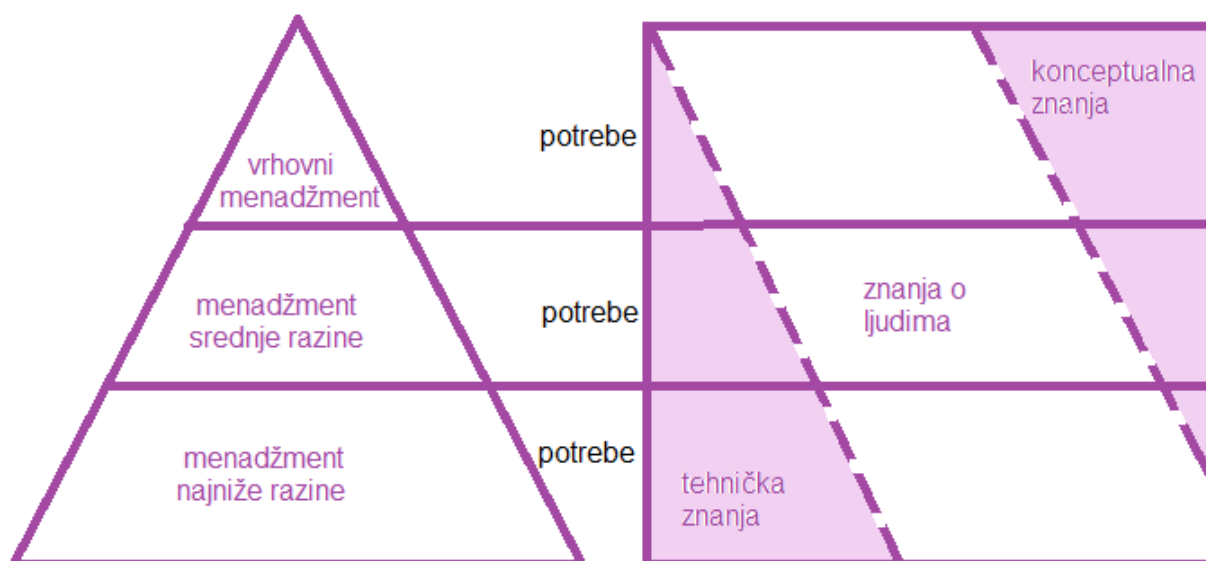
---

<sup>4</sup> M. Kilindžić, K. Pavković, (2021.) Vještine kao ključni činitelj zapošljivosti diplomanata poslovne ekonomije – percepcije poslodavaca i diplomata, izvorni znanstveni članak, str. 26, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/258779> (pristupljeno 01.07.2021.)

<sup>5</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 3

<sup>6</sup> loc. cit.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 4



Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 4

Iz prikaza 1 može se zaključiti koja su znanja i vještine potrebne na razinama menadžmenta. Tehničke vještine se odnose na stručna znanja i najvažnija su na nižim razinama managementa. Također se nazivaju „tvrdim“ vještinama kroz koje se iskazuje sposobnost djelatnika u izvedbi radnog zadatka. Socijalna znanja i vještine se odnose na širok opseg vještina, kao što se i iz samog naziva može zaključiti. Odnose se na komunikacijske, interpersonalne, pregovaračke vještine, rad u timu, upravljanje različitostima, sukobima i drugo. One spadaju u management srednje razine. Konceptualna znanja i vještine uz sve ostale navedene vještine su bitne za vrhovni menadžment. Zahtijevaju holistički pristup, to jest pristup koji sagledava širu sliku organizacije kao i utjecaja vanjske organizacije.

### 2.1.1. Tehnička znanja i vještine

Tehničke vještine su sposobnosti ili znanja koja su potrebna kako bi se odradio određeni zadatak. One se nazivaju i „tvrdim“ vještinama, odnosno vještinama kroz koje se iskazuje sposobnost djelatnika u izvedbi zadataka tehničke prirode. Tehničke vještine se smatraju teškim vještinama ili vještinama koje se uče kroz obrazovanje,

edukacije ili trening. Za moderan posao svatko mora posjedovati neke tehničke vještine i znanja. One se odnose na stručna znanja .

Ne-tehničke vještine ili drugi naziv „meke vještine“ za razliku od tehničkih vještina koje su vezane uz kognitivne sposobnosti zaposlenika, one su utemeljene na komunikacijskim i socijalnim značajkama, tj. proizlaze iz emocionalne inteligencije zaposlenika.

„Pod tehničkim znanjima i vještinama podrazumijeva se i sposobnost primjene potrebnih znanja u struci te specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno metoda i tehnika u obavljanju poslova. Ta vrsta znanja omogućuje dobro obavljanje poslova. Pritom se misli, primjerice, na tehnička, ekonomska, pravna, sociološka, medicinska ili neka druga znanja i vještine koje se stječu određenom vrstom obrazovanja“<sup>8</sup>

### *2.1.2. Socijalna znanja i vještine*

„Pod znanjima i vještinama u ophođenju s ljudima razumijevaju se različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnog radnog ozračja.“<sup>9</sup>

Socijalne vještine su važan faktor pri obavljanju rada u organizaciji. Loša socijalna znanja i vještine često dovode do neslaganja koja kasnije vode nekoj vrsti destrukcije. Dakle, socijalne vještine su ponašanja, verbalna i neverbalna, koja se koriste s ciljem učinkovitog komuniciranja s drugim osobama. Ona su određena kulturom, vjerovanjem i stavovima te se konstantno mijenjaju i razvijaju kroz naš život.

Razlozi socijalne disfunkcionalnosti često se mogu javljati u situacijama kada osoba ne zna kako odgovarajuće reagirati u situaciji, kada je socijalno prikladno ponašanje potisno socijalno neprikladnim ponašanjem i kada osoba ne upotrebljava ispravnu vještinu u situaciji kada je to potrebno

---

<sup>8</sup> ibidem, str. 4-5

<sup>9</sup> ibidem, str. 5

Prema svjetskoj zdravstvenoj organizaciji socijalne vještine su sposobnost prilagođavanja i pozitivnog ponašanja koja omogućuje menadžerima uspješno nošenje sa zahtjevima i izazovima. S obzirom na to da se „poslovna klima“ brzo mijenja, kao i zakoni, od velike je važnosti za menadžere neprestano se educirati. “Postoji mnogo modaliteta i načina izvođenja obrazovanja, među kojima prednost ima tzv. kućni trening, tj. obrazovanje unutar organizacije u grupama za trening i u radionicama (work-shops)”<sup>10</sup>. Isto tako su prisutni i drugi načini obrazovanja kao što su seminari, tečajevi, samostalno proučavanje relevantne literature itd.

### *2.1.3. Konceptualna znanja i vještine*

Konceptualna znanja i vještine najvažnija su za vrhovni menadžment, ali su isto tako važne i za sve ostale razine menadžmenta. Vještine koje uključuju sposobnost primjenjivanja specijalističkog znanja i iskustva na tehnike i postupke vezane uz posao. Primjer tih vještina su strojarstvo, računalno programiranje te računovodstvo.<sup>11</sup> U napredovanju s niže na višu razinu menadžeri trebaju razvijati konceptualne vještine i znanja. Za menadžera to podrazumijeva sagledavanje cjelokupne slike, tj. holistički pristup organizaciji koju promatra kao cjelinu, mora znati prepoznati problem i predvidjeti događaje te se pripremiti za iste.

## **2.2. Upravljanje vremenom**

Upravljanje vremenom (eng. time management) je disciplina usmjerena na razumno upravljanje i korištenje vremena jer je upravo ono dragocjen i oskudan resurs. Vrijednost upravljanja vremenom nije kontrola o vremenu sama po sebi, već načini na koje ljudi mogu koristiti vrijeme da poboljšaju kvalitetu života. Upravljanje vremenom postiže uspjeh smanjenjem stresa, održavanjem ravnoteže, povećanjem produktivnosti te postavljanjem i pokušajem postizanja ciljeva<sup>12</sup>. To je upravljanje događajima i samim sobom kako bi ostvarili željene rezultate. Odnosi se i na sposobnost određivanja radnih prioriteta, na učinkovit rad i prikladno delegiranje.

---

<sup>10</sup> loc. cit.

<sup>11</sup> Certo S. C. i Certo S. T. (2008) Moderni management, 10. izdanje, Mate d.o.o., str. 16

<sup>12</sup> Alay S., Kocak S., (2002) Validity and Reliability of Time Management Questionnaire. Hacettepe Univesitesi Egitim Fakultesi Dergisi str. 1

Upravljanje vremenom uči kako da radimo pametnije, a zadatke obavljamo brže i jednostavnije.

### *2.2.1. Važnost upravljanja vremenom*

Za menadžere je upravljanje vremenom jedna od najvažnijih osobnih vještina. Upravljanje vremenom je, između ostalog, ključ dobre organizacije.“ O dobroj ili lošoj organizaciji vremena menadžera ovisi ne samo njihov poslovni uspjeh već i uspjeh organizacije kao cjeline.“<sup>13</sup> „Vrijeme za managere, znatno više nego za ostale zaposlene, postaje rijedak resurs pa za njih doista vrijedi ona maksima „vrijeme je novac“. Vrijeme je jedini čimbenik čija je ponuda neelastična.“<sup>14</sup> U poslovnom svijetu, ali i u privatnom, koliko god postojala potražnja za vremenom, ono se neće povećati. Jedino što možemo napraviti je naučiti upravljati njime. Tom Peters tvrdi da danas postoje dvije vrste menadžera : brzi i mrtvi menadžeri. Brzi menadžeri na vrijeme reagiraju na promjene te se prilagođavaju se okolini, dok su mrtvi menadžeri oni koje je vrijeme pregazilo, odnosno nisu reagirali na promjenu u okolini.<sup>15</sup>

Vrijeme je neprekidni slijed promjena u kojem se trenutci ili njihove transformacije mogu zamisliti kao neprekidni niz oblika gdje jedan drugoga protire, tako da se formira tijek različitih konfiguracija i brzina koji sadrži mogućnost novoga i nepredvidivoga. Vrijeme je prolazno i ograničeno te se ne može povećati. Leonardo Da Vinci je rekao: „Vrijeme je tu dovoljno dugo za one koji su spremni da ga iskoriste“. Često se gubi vrijeme na nebitne stvari, a kradljivci vremena su najveća prepreka za poslovni uspjeh. U vrijeme kada je živio Leonardo Da Vinci (1452.-1519.) nije bilo tehnologije bez koje se sada ne može zamisliti život. Snalaženje u vremenu i prostoru je bilo dosta teže. Kolikogod tehnologija ima pozitivne učinke na moderan život, toliko nam i krade vrijeme. Za primjer se mogu uzeti pametni telefoni koji su nezaobilazan dio svakodnevnog života te na neki način predstavljaju i novi način življenja modernog čovjeka 21. stoljeća. Koriste se kao fotoaparati, GPS uređaji, za plaćanje računa, internetsku kupovinu te komunikaciju što olakšava i štedi vrijeme, ali ipak postoje i negativne strane, a jedna od njih je gubljenje vremena, pogotovo kod

---

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N, op.cit., str. 7

<sup>14</sup> Sikavica P., Novak M., (1999) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 432

<sup>15</sup> loc. cit.

mlađe populacije zbog pretjeranog korištenja društvenih mreža te uvlačenja u virtualni svijet gdje se lako izgubi pojam o vremenu.

Neki menadžeri ne žele naučiti upravljati vremenom jer se time „gubi njihova kreativnost“ . To dovodi do konstantnih žurnih situacija koje su loše za organizaciju i izazivaju stres koji može dovesti do psihičkog umora gdje pada motiviranost za rad.

„Dobro upravljanje vremenom vještina je koja se može usavršiti. Pri tome je važna uloga obitelji, odnosno sredine u kojoj pojedinac raste i razvija se. Već u predškolskoj ili školskoj dobi postoje velike razlike između djece s obzirom na način upravljanja vremenom.“<sup>16</sup> Djeca koja uz redovite školske obaveze treniraju neki sport/sviraju instrument/uče strane jezike i imaju vremena za igru odmalena uče kako upravljati vremenom i kako sve obaveze odraditi u danu, a ostaviti si i slobodnog vremena za druženje. S druge strane, djeca koja lošije izvršavaju školske obaveze, a to su im jedine obaveze neće naučiti kako upravljati vremenom.<sup>17</sup> Iako se radne navike i upravljanje vremenom stječu od djetinjstva, ne znači nužno da se ne mogu naučiti kroz odrastanje.

Podatci proučavanja 160 britanskih srednjih i vrhovnih menadžera koje je provela Rosemary Stewartas govori da su u usmenoj komunikaciji s osobama izvan kompanije menadžeri proveli 47% svog vremena, 41% s ljudima unutar organizacije/organizacijske jedinice kojom upravljaju te 12% u komunikaciji s nadređenima.<sup>18</sup> Podatci proučavanja pokazuju da unatoč tehnologiji menadžeri i dalje preferiraju usmenu komunikaciju kao i proteklih stoljeća. Ali, to ne znači da tehnologija nije potrebna, dapače, ona je od izuzetne važnosti u modernom svijetu zbog brojnih informacija i podataka koji su potrebni u poslovnom odlučivanju, olakšavanju posla te uštedi vremena.

---

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., op.cit., str.,8

<sup>17</sup> loc. cit

<sup>18</sup> ibidem, str. 9

### *2.2.2. Menadžerska bolest (burn out)*

Dok neki menadžeri uspješno vode kompanije jer dobro upravljaju vremenom, drugi menadžeri su u konstantnom stresu i u stalnoj utrci s vremenom što kasnije može dovesti do burn-out sindroma (menadžerski stres).

Burnout sindrom nastaje kada osobe posvećene poslu shvate da njihovo žrtvovanje nije bilo dovoljno da bi se postigli željeni ciljevi i veza između poduzeća i pojedinca se prekida. Neki od uzroka nastajanja burnout-a se događaju kada na poslu dođe do preopterećenja (previše posla, a nedovoljno resursa), zatim kada se izmakne kontrola, odnosno kada zaposlenik ima odgovornost bez moći te kada u zajednici dođe do konflikta, izolacije, nepoštovanja.

Navedeni uzroci nastaju zbog lošeg upravljanja vremenom. Previše posla te nedovoljno resursa, kao i odgađanje posla s mišlju „lako ćemo“, su razlozi koji pojedinca dovode do stresa te gubitka kontrole, a zatim i manjka utjecaja koji kod zajednice izaziva konflikt i nepoštovanje, prvenstveno prema nadređenom, ali i prema kolegama.

Upravljanje stresom je jedna od najvažnijih sposobnosti koja je potrebna svakoj zaposlenoj osobi. Glavni tip borbe protiv stresa je poznavati svoje granice i upravljati sa svojim vremenom.

### *2.2.3. Posao menadžera*

Menadžer (engl. manager) je osoba koja koordinira i usmjerava aktivnost drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva. Menadžer ima autoritet u planiranju, kontroliranju organizacijskih resursa, usmjeravanju i organiziranju. Pojam menadžera uključuje funkcije na svim organizacijskim razinama: vrhovni menadžment (direktor, CEO), menadžment srednje razine (regionalni menadžer, itd.) i menadžment najniže razine (poslovođe, voditelji odjela, itd.).<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Menadžer. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 06. 9. 2021. „<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067>“

Planiranje, organiziranje, koordiniranje i kontrola - ove četiri riječi su dominirale riječnikom menadžmenta otkako ih je francuski industrijalac, otac moderne teorije operacijskog menadžmenta, Henri Fayol prvi puta predstavio 1916. Godine. One malo govore o tome što menadžeri zapravo rade. U najboljem slučaju oni ukazuju na neke neodređene ciljeve koje menadžeri imaju dok rade. Unatoč navedenom, posao menadžera se teško definira.

Premda su sve funkcije, aktivnosti i uloge menadžera podjednako važne, one nemaju jednak prioritet u različitim poslovnim situacijama. Upravo je važnost pojedinih menadžerskih poslova kriterij za njihovo međusobno razlikovanje po važnosti.<sup>20</sup>

U poslovnom svijetu uvijek postoje bitni i manje bitni poslovi. Uspješan menadžer mora znati razgraničiti bitnije od manje bitnog, kako ne bi „trošio“ vrijeme na poslove koji nisu od izuzetne važnosti jer „Vrijeme je novac“.

Menadžerski poslovi se mogu podijeliti u tri grupe:

- prioriteti,
- vremenske obveze,
- aktivnosti na koje se gubi vrijeme (tzv. gutači ili kradljivci vremena).<sup>21</sup>

Najvažnije aktivnosti koje menadžer ključne funkcije obavlja postaju prioriteti, ali i prioriteti se moraju razgraničiti po važnosti i hitnosti. Neki važni poslovi u određenom trenutku nisu hitni, a neki poslovi nisu hitni iako su važni - upravo zbog dobre organizacije i dobrog upravljanja vremenom. Sposoban menadžer će za važne poslove, iako ih odgađa jer u tom trenutku nisu hitni, napraviti plan kako bi se posao mogao izrealizirati kada za to dođe vrijeme, a onda provesti i organizaciju tog posla te ga delegirati.

„Vremenske obaveze manje su važne aktivnosti u koje pripadaju brojni poslovi na koje menadžeri troše 40 – 45% svog vremena“. <sup>22</sup>Korespodencija, sastanci, putovanja, čitanje, prekidi posla, telefoniranje te pisanje izvješća su neki od poslova koji su potrebni, ali ne toliko važni. Oni bi se trebali delegirati suradnicima jer raspodjelom posla se ne troši vrijeme i menadžer se može usredotočiti na prioritete.

---

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., op. cit., str. 9-10

<sup>21</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., op. cit., str. 10

<sup>22</sup> ibidem, str. 11



10 – 15% vremena menadžeri troše na aktivnosti na koje se gubi vrijeme. Zaboravljanje stvari, neodlučnost, perfekcionizam, briga, neslušanje, nesposobnost reći ne i slična ponašanja upućuju na osobnu neorganiziranosti menadžera. Navedene aktivnosti treba znati primjetiti i eliminirati jer vrijeme je dragocijeno.<sup>23</sup>

#### 2.2.4. Način upravljanja vremenom

Dobra organizacija znači i dobro upravljanje vremenom koji donosi puno koristi u poslovnom, ali i osobnom životu.

U prikazu 2 navedene su preporuke menadžerima o koristima dobrog upravljanja vremenom.

Prikaz 2. Koristi dobrog upravljanja vremenom

<b>Određivanje prioriternih aktivnosti i zadaća</b>	<b>S obzirom na popis zadaća koje treba obaviti i određivanje njihova prioriteta, omogućuje menadžerima da ključne poslove obave uvijek i na vrijeme.</b>
<b>Izbjegavanje većine Vremenskih zamki</b>	Premda je sve vremenske zamke nemoguće izbjeći jer se poslovni život ne zbiva po unaprijed određenoj shemi ili algoritmu, menadžeri ih mogu izbjeći dobrim upravljanjem vremenom.
<b>Predviđanje i iskorištavanje povoljnih okolnosti</b>	To će omogućiti menadžerima da učine više u istom ili čak kraćem vremenu.
<b>Dobivanje slobode i kontrole</b>	Kontrola nad jednim dijelom dana omogućuje im fleksibilnost i slobodu u ostatku dana.
<b>Izbjegavanje vremenskih tjesnaca</b>	Kada menadžeri imaju dobar plan za posao koji rade, tj. kada dobro upravljaju vremenom, savjest će im biti mirna i neće se brinuti da nešto neće stići napraviti ili da nešto nisu napravili.

<sup>23</sup> Ibidem, str. 11

<b>Izbjegavanje grižnje savjesti</b>	Kad menadžeri imaju dobar plan za posao koji rade, tj. kada dobro upravljaju vremenom, savjest će im biti mirna i neće se brinuti da nešto neće stići napraviti ili da nešto nisu napravili.
<b>Ocjenjivanje vlastitog napretka u poslu</b>	Menadžer će u svakom trenutku znati koliko su svojih obveza obavili pa ih nikada neće neugodno iznenaditi rok obavljanja posla.
<b>U tome da vide „veliku sliku“</b>	Omogućen im tzv. ptičji pogled, nekoliko mjeseci unaprijed pa ih ništa ne može iznenaditi, jer sve mogu pravovremeno planirati.
<b>U tome da vide „još veću sliku“</b>	Omogućuje im da planiraju još više unaprijed, kako bi uklonili sva eventualna iznenađenja.
<b>U tome da uče pametnije, a ne više</b>	Omogućuje menadžerima da nauče odrediti prioritete među poslovima i zadaćama.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 16

U prikazu 2 vidljive su smjernice koje menadžeri uvijek trebaju imati na umu jer će im pomoći u upravljanju vremenom. Držeći se tih smjernica menadžeri će biti organiziraniji i neće se dovoditi do situacija koje bi loše utjecale na organizaciju, ali i na njih same.

Vlastita organizacija vremena se postiže planiranjem i raspodjelom poslova. Uspješan menadžer mora pripremiti plan rada, ostavljajući pritom dovoljno vremena za pronalaženje rješenja za neplanirane situacije te donošenje neprogramiranih odluka. Programirane odluke se donose prema unaprijed uređenim inačicama rješenja - to su situacije koje se ponavljaju, a takve odluke donose sve razine menadžmenta, dok neprogramirane odluke nemaju rješenja jer se pojavljuju prvi put, a donosi ih vrhovni menadžment. Takve situacije se nerijetko događaju i zbog toga menadžer mora ostaviti vremena i za „krizne situacije“.

Pripremom planiranih dnevnih rezultata menadžer si postavlja cilj što taj dan treba ostvariti, a samim time treba imati pregled ciljeva - kratkoročnih i dugoročnih. Da bi ostvario očekivani rezultat mora napraviti popis zadaća koje treba obaviti prema metodi ABC, na način da su zadaće tipa A najvažnije, a zadaće tipa C najmanje

važne i mogu se delegirati. Delegiranjem poslova, odnosno prenošenjem zadataka te autoriteta primateljima koji će kasnije imati odgovornost za njihovo izvršenje omogućuje menadžeru da ne troši vrijeme na poslove koje mogu obaviti niže razine. Istodobno obavljanje samo jednog posla omogućuje menadžeru potpunu usredotočenost na jedan posao u jednom trenutku, a na drugi posao u drugom trenutku. Za primjer možemo uzeti i studenta: prvo je usredotočen na učenje jednog predmeta, a nakon toga, kada nauči, se usredotoči na drugi predmet, jer kombinirajući više predmeta od jednom, student se lako može izgubiti.

Poboljšanje komunikacije sa suradnicima od izuzetne je važnosti. Jasna, čista i definirana komunikacija znači lakše obavljanje posla, dok komunikacija koja se prekida i koja je nejasna nepovoljno utječe na radnika jer ne zna što točno treba obaviti.

„Vrijeme je nemoguće u potpunosti isplanirati zbog raznih smetnji. Prema iskustvenom pravilu to se radi na sljedeći način:

- oko 60% za planirane aktivnosti
- oko 20% za neočekivane aktivnosti (rezerva vremena)
- oko 20% za spontane aktivnosti“<sup>24</sup>

Postavljanje jasnih i preciznih rokova služi ujedno i kao vodič za obavljanje posla. Postavljajući rokove menadžer uspješno planira koliko će vremena na koji posao odvojiti i do kojeg roka koji posao mora biti obavljen. Uz to menadžeri moraju ukomponirati i dobro organizirati radne sastanke, na što se troši previše vremena. Točno određeno vrijeme i osiguran potreban materijal za pripremu suradnika/radnika za sastanak uvelike olakšava obavljanje posla i troši manje vremena na radnom sastanku.

Sve navedeno menadžer mora uvrstiti u kalendar obaveza. Iako je zadnje naveden, ne znači da je najmanje važan. Sve navedeno je od izuzetne važnosti za uspješnog menadžera: kontrola vremena, organiziranje, rokovi, sastanci i ostalo zahtijevaju plan, a plan zahtijeva kalendar obaveza koji vodi menadžera kroz njegovo poslovanje.

---

<sup>24</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/7.-TIME-MANAGEMENT.pdf> str. 71

### 2.2.5. Eliminacija nepotrebnih prekida od strane suradnika

Menadžeru u obavljanju posla pomažu njegovi suradnici. Menadžer bez suradnika i suradnici bez menadžera teško rade. Koliko god je važna organizacija vremena menadžera, toliko je važna i organizacija vremena suradnika. Menadžeri imaju rokove u kojima moraju obaviti radne zadatke, zadatke potom razdijele i delegiraju na suradnike. Ako suradnici ne znaju upravljati sa svojim vremenom to dovodi do kašnjenja izrade poslovnih zadataka menadžera, što naposljetku dovodi do kašnjenja izrade cjelokupnog zadatka. Iz tog razloga menadžer mora racionalizirati vrijeme eliminiranjem nepotrebnih prekida u radu od strane suradnika. Menadžer mora motivirati suradnike, omogućiti im edukacije koje su nužne za njihov napredak i vidjeti tko ne pridonosi dobro u organizaciji.

„Nepotrebni prekidi u radu menadžera rezultiraju tzv. efektom lista pile. Naime, nakon svakog nepotrebnog prekida u radu od strane suradnika, menadžer se mora vratiti na početak posla koji je radio. Kada je riječ o upravljanju vremenom, menadžer pritom dvostruko gubi, prije svega zato što nepotrebno prekida posao jer je problem suradnik mogao riješiti i sam ili sa svojim kolegama.“<sup>25</sup>Gubitak vremena u navedenom slučaju znači prekid posla te ponovno vraćanje i uhodavanje na poslu.

Prednost koju bi menadžeri trebali imati jest da sami biraju svoje zaposlene jer na taj način formiraju tim koji po kompetencijama najviše odgovara određenoj vrsti posla.

Podređeni nerijetko prekidaju menadžera u njegovom poslu radi nejasnoća oko posla koji obavljaju, iako bi se o tom problemu mogli savjetovati s kolegama. Menadžer svoje vrijeme može racionalizirati svede li na najmanju mjeru nepotrebne prekide u poslu radi davanja informacija/pružanja pomoći podređenima.

## 2.3. Umijeće delegiranja

Pojam delegiranja odnosi se na prenošenje zadataka primateljima, a sa zadatcima isto tako i odgovorosti i autoriteta koji će kasnije biti odgovorni za njihovo izvršenje. Za funkcioniranje poduzeća neophodno je prenositi zadatke i poslove na podređene jer koliko god neki menadžer bio uspješan, nemoguće je da samo jedna osoba ima

---

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., op. cit., str. 20

kompletan autoritet za donošenje odluka u organizaciji. Dijeljenjem zadataka na podređene u organizaciji uvelike oslobađa menadžeru vrijeme za upravljanje i za obavljanje ostalih prioritarnih zadataka u organizaciji.

### *2.3.1. Odnos ovlasti, odgovornosti i delegiranja*

Delegiranje znači prenošenje ovlasti, ali i odgovornosti na podređene, stoga je pojam delegiranja usko povezan s ovlasti i odgovornosti. „Pod pojmom ovlasti smatramo sljedeće: ovlaštenja se dodjeljuju radnim mjestima koja prema svojem položaju, aktivnostima, znanjima i informacijama što ih primaju mogu najpovoljnije oblikovati i provoditi određene poslovne odluke.“<sup>26</sup> Na primjeru referenta nabave: referent nabave bi trebao imati pravo odlučivanja o izboru dobavljača jer može analizirati podobnost njegovih ponuda zato što poznaje tržište. Ovlast je u direktnoj vezi s delegiranjem odgovarajuće razine ovlasti. Najviše ovlasti imaju menadžeri na visokim razinama; što je razina menadžmenta manja, to su i ovlasti manje, ali svaka razina menadžmenta ima određeni stupanj ovlasti kako bi mogla ostvariti svoju funkciju.

Odgovornost proizlazi iz ovlaštenja i dodijeljenih zadataka. Što je hijerarhijska razina radnog mjesta viša, to je i odgovornost veća. Odgovornost i ovlast su usko povezani - određene ovlasti uključuju i određene razine odgovornosti.

### *2.3.2. Koraci u procesu delegiranja*

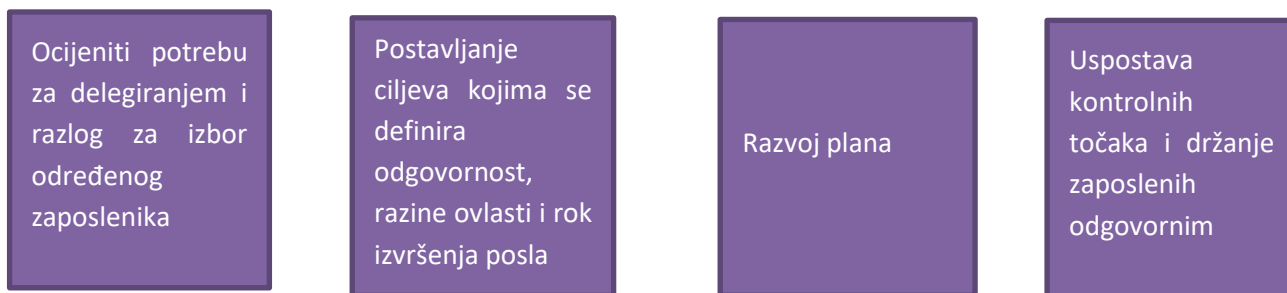
Delegiranjem se podređenom dodjeljuju određeni zadatci, odluke i odgovarajuće ovlasti. Menadžer koji dodjeljuje određene zadatke mora biti siguran da podređeni jasno razumije dobiveni zadatak, a podređeni mora biti svjestan obaveze koju mu je menadžer dodjelio.

Proces delegiranja se sastoji od četiri koraka, što je vidljivo na prikazu 3.

---

<sup>26</sup> Kondić V., Bojanuč B., Horvat M., Postupak definiranja zadataka, odgovornosti, ovlasti i kompetencija u sustavima upravljanja, stručni članak str. 225

### Prikaz 3. Koraci u procesu delegiranja



Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 38

Prvi korak objašnjava zbog čega se radni zadatak delegira i koji je razlog odabira nekog zaposlenika za obavljanje istog. Kako bi se odabrala osoba na koju će biti delegiran zadatak potrebno je analizirati njegove sposobnosti, znanja i vještine. Izbor osobe na koju će se zadatak delegirati je proces koji traje određeno vrijeme.

U drugom koraku procesa delegiranja važno je postaviti ciljeve kojima se definira odgovornost podređenog, date razine ovlasti i rok za izvršenje posla. Drugim riječima, menadžer zaposleniku dodjeljuje ovlast i odgovarajuću odgovornost da bi zaposlenik zadatak što uspješnije odradio.

Treći korak jest razvoj plana gdje moraju biti navedene sve informacije i svi potrebni resursi za ostvarenje ciljeva.

U četvrtom, ujedno i posljednjem koraku u procesu delegiranja uspostavljaju se kontrolne točke te se drže zaposleni odgovornima. Kontrola nije nužno uvijek potrebna - pogotovo ako se radi o jednostavnim zadacima, ali kada se radi o složenijim zadacima koji traju duži period kontrola je od iznimne važnosti. Kontrolom menadžer saznaje smjer u kojem se kreće rješavanje delegiranog posla. Kontrole se mogu obaviti posjetom na radnom mjestu, telefonski ili putem izvješća. Zaposlenici ponekad sami kontroliraju svoj rad, a taj proces se naziva interna kontrola. Tekućom kontrolom naziva se učestalo promatranje i kontroliranje radi uočavanja propusta ili grešaka, dok naknadna kontrola označava kontrolu završenog posla koji je delegiran.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., op. cit., str. 38

### 2.3.3. Prednosti i greške delegiranja

Kada menadžer zna zašto, kome i što delegirati postizati će se bolji rezultati, brojne prednosti i koristi u organizaciji. U prikazu 4 nabrojene su neke od najvažnijih prednosti delegiranja.

Prikaz 4. Najvažnije prednosti delegiranja

povećanje proizvodnosti menadžera	Mogu obaviti mnogo više poslova.
oslobađanje vremena menadžerima	Menadžerima ostaje više vremena za razmišljanje i planiranje, odnosno za rješavanje „gorućih“ problema.
eliminiranje nevažnih poslova	Menadžer ne treba sam obavljati poslove koje delegira.
povećanje efikasnosti organizacije	Zbog povećane djelatnosti menadžera, jer se usredotočuju na one zadaće koje najviše pridonose ciljevima organizacije.
veće zadovoljstvo poslom	Menadžeri su zadovoljniji s poslom, a još više njihovi suradnici, odnosno podređeni, koji preuzimaju njihove poslove, što je za njih nov izazov.
razvijanje vještina i sposobnosti suradnika	Suradnici se na taj način pripremaju i osposobljavaju za preuzimanje menadžerskih položaja.
poboljšanje radne uspješnosti	Podređeni s obzirom na slobodu, samoocjenjivanje i samokontrolu povećavaju ukupnu uspješnost organizacije.

Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 36-37.

U gore navedenom prikazu nabrojane su neke od najvažnijih koristi delegiranja, Od uspješnog delegiranja dobit imaju menadžeri i zaposleni, tj. podređeni na koje se delegira. U organizaciji je delegiranje svakodnevna i poželjna aktivnost, aktivnost koja štedi vrijeme i ostavlja mogućnost menadžerima da se usredotoče na važnije i zahtjevnije zadatke.

Iako je delegiranje najvažnija vještina menadžera i vođa, u praksi se pojavljuju mnoge greške, teškoće i problemi, odnosno prepreke pri delegiranju. U prikazu 5 su

nabrojane i pojašnjene greške nadređenih prema podređenima pri delegiranju.<sup>28</sup>

#### Prikaz 5. Greške pri delegiranju

nejasno dodjeljivanje zadaća	Rezultira utroškom energije, strpljenja i vremena podređenih, jer im nije jasna zadaća koju trebaju obaviti.
stalno delegiranje na iste osobe	Dovodi do toga da se te osobe iscrpljuju poslom, a zanemaruju ostali zaposlenici.
zadržavanje najizazovnijih poslova za sebe	Smanjuje motivaciju podređenih kojiima menadžer delegira manje izazove, odnosno rutinske poslove.
delegiranje bez kontrole	Menadžere dovodi u nezavidnu situaciju s obzirom na to da oni odgovaraju za delegirane poslove.
delegiranje poslova koji nisu za delegiranje	Zato što ih zbog njihove važnosti moraju obavljati sami menadžeri, bilo zato što su potpuno nevažni poslovi koje treba eliminirati, a ne delegirati.
predetaljno dodjeljivanje zadaća	Nepotrebno se opterećuju podređeni i sužava njihova autonomija u odlučivanju, uz nepotreban angažman menadžera.
dodjeljivanje loše obavljenog posla nekome drugome	Izaziva nezadovoljstvo najmanje dvije osobe u organizaciji, tj. onoga kome je posao bio prvotno dodijeljen i onoga tko treba završiti loše obavljeni posao.
delegiranje prema gore	Dopuštenje zaposlenicima da dodijeljeni posao ponovno delegiraju menadžeru čime trpi proces delegiranja, a usto se menadžer nađe u teškoj situaciji nego da posao uopće nije delegirao.
dopuštenje zaposlenima da se ponašaju po načelu to nije moj posao	To blokira ne samo proces delegiranja, koji je nužan u svakoj organizaciji, već i osjećaj timskog rada u organizaciji.

Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 41-42.

<sup>28</sup>Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., op. cit., str. 41



Iz prikaza 5 može se zaključiti da nerijetko problem kod delegiranja upravo dolazi od nadređenih. Jedan od velikih problema zbog kojih nadređeni ne delegiraju je nepovjerenje u suradnike. Ako nadređeni nema povjerenje u suradnike, suradnicima će se javiti strah i manjak samopouzdanja koji će voditi lošijem obavljanju posla.

Proces delegiranja bremenit je i drugim problemima, zaprjekama i teškoćama. U procesu delegiranja pojavljuju se određene poteškoće ako menadžeri nisu spremni prenositi ovlasti i odgovornosti na podređene ili ako podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljenu ovlast i odgovornosti.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., op. cit., str. 42

### 3. Istraživanje općih vještina na primjeru organizacije Arena Hospitality Group

#### 3.1. Definiranje uzorka

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika u razdoblju mjeseca rujna 2021. godine

Anketni upitnik upućen je organizaciji Arena Hospitality Group na nemenadžerskim i menadžerskim razinama. Na anketni upitnik je odgovorilo 30 osoba.

Izvor anketnog upitnika je iz knjige *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, napisan od strane prof. dr. sc. Fikreta Bahtijarević-Šiber, prof. dr. sc. Pere Sikavica, doc. dr. sc. Nina Pološki Vokić str. 6, 25.

Tablica 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol

Ispitanici	Broj ispitanika
M	17
Ž	13
Ukupno	30

Izvor: Izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, odnosno njih 30, 17 (57%) je muškog roda, dok je 13 (43%) ženskog roda što je vidljivo iz gore prikazane tablice.

Tablica 2. Razredi za dob

Dob	Broj ispitanika
Manje od 30	5
31-40	7

41-50	12
51-60	3
Više od 60	3
Ukupno	30

Izvor: Izrada autora

Iz tablice se može vidjeti da je najveći broj zaposlenika, njih 12, koji su ispunjavali anketu spadaju u razred za dob od 41-50 godine života, što čini 40% ispitanika.

Tablica 3. Pozicija na radnom mjestu

Pozicija	Ispitanici
Menadžerska	16
Nemenadžerska	14

Izvor: Izrada autora

16 (53%) ispitanika je na menadžerskoj poziciji, dok na nemenadžerskoj poziciji je 14 (47%) ispitanika od sveukupno 30 njih koji su ispunili anketu.

Tablica 4. Menadžerska pozicija

Menadžerska pozicija	Ispitanici
Prva razina	1
Srednja razina	13
Visoka razina	2

Izvor: Izrada autora

Na temelju poduzorka od 16 osoba na menadžerskim pozicijama, 1 (6%) osoba je na prvoj razini menadžmenta, 13 (81%) osoba je na srednjoj razini menadžmenta, dok je 2 (13%) na visokoj razini menadžmenta.

## **3.2. Metodologija istraživanja**

U svrhu pisanja završnog rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika (prilog 1).

Prije provedbe same ankete potrebno je tražiti dopuštenje u organizacijama kako bi se ista provela. Nakon dopuštenja anketni upitnik upućen je radnicima organizacije Arena Hospitality Group.

Anketa je sastavljena od 42 pitanja. Od 1 do 18 pitanja odnosi na opće menadžerske vještine koje se dijeli na strateške, socijalne i tehničke vještine. Izvor upitnika je iz knjige *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi* napisan od strane prof. dr. sc. Fikreta Bahtijarević-Šiber, prof. dr. sc. Pere Sikavica, doc. dr. sc. Nina Pološki Vokić str. 6. Od 19 pitanja do 38 se odnosi na vještine upravljanja vremenom, izvor upitnika je iz knjige *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi* napisan od strane prof. dr. sc. Fikreta Bahtijarević-Šiber, prof. dr. sc. Pere Sikavica, doc. dr. sc. Nina Pološki Vokić str. 25. Od 39 do 42 se odnosi na opće informacije, spol, dob, poziciju i razinu, koji je samostalna izrada.

Postavljena pitanja u upitniku su bila zatvorenog tipa, anketirani ispitanici su odgovarali na već ponuđene odgovore.

Za obradu podataka koristio se izračun koji je naveden u knjizi koja je izvor istraživanja.

## **3.3. Analiza rezultata istraživanja upitnika o općim menadžerskim vještinama**

Upitnik o općim menadžerskim vještinama podijeljen je u tri dijela: Rezultati strateških vještina, rezultati socijalnih vještina i rezultati tehničkih vještina na menadžerskoj i nemanadžerskoj razini. Izračun rezultata je preuzet iz izvora upitnika pa tako 5 bodova nosi odgovor uvijek, 4 boda nosi odgovor često, 3 boda nosi odgovor katkad, 2 boda nosi odgovor rijetko i 1 bod nosi odgovor nikad. Na temelju poduzorka od 30 zaposlenih, 16 njih obnaša funkciju na menadžerskim razinama dok 14 njih na nemanadžerskim razinama.

Tablica 5. Rezultat strateške vještine na menadžerskoj razini

Tvrdnja	Menadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Kada moram obaviti mnogo poslova, postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove	16	-	-		16	60
Kada moram odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (na primjer kojim se hobbijem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje se projekte uključiti), razmišljam o dugoročnim (tri ili više godina) implikacijama svog odabira.	16	-	-	21	20	20
Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o "velikoj slici".	16	-	6	6	28	20
Uvijek uspoređujem koncepte koje sam naučio/naučila s konceptima o kojima slušam.	16	-	-	6	28	35
Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, u obitelji i sl., i temeljito sam o tome razmislio/razmislila.	16	-	-	3	28	40
Razgovor o idejama i konceptima oduševljava me i uzbuđuje.	16	-	-	3	28	40
Rezultat	408					

Izvor: Izrada autora

Od sveukupno 16 ispitanih na menadžerskoj razini, maximum bodova što se može ostvariti jest 480. Prema upitniku o općim menadžerskim vještinama, ako je ukupni rezultat od 480 manji od pola, odnosno 240, menadžeri bi trebali navedene vještine usavršiti.

Temeljem provedenog anketnog upitnika, utvrdilo se da menadžeri u poduzeću Arena Hospitality Group, posjeduju vrlo dobre strateške vještine. Ukupni rezultat za strateške vještine iznosi 408 bodova, odnosno 85%, iz te koleracije se može zaključiti da imaju na zadovoljavajućoj razini razvijene strateške vještine, iako postoji mogućnost za napredovanjem

Na temelju poduzorka zaposlenih na menadžerskim razinama, njih 16, pojedinačan rezultat u prosjeku po zaposlenom iznosi 25,5 bodova od mogućih 30.

Tablica 6. Rezultati strateške vještine na nemanadžerskoj razini

Tvrdnja	Nemenadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Kada moram obaviti mnogo poslova, postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove	14	-	-	-	16	50
Kada moram odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (na primjer kojim se hobiem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje se projekte uključiti), razmišljam o dugoročnim (tri ili više godina) implikacijama svog odabira.	14	-	-	12	24	20
Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o "velikoj slici".	14	1	2	12	20	10
Uvijek uspoređujem koncepte koje sam naučio/naučila s konceptima o kojima slušam.	14	-	-	6	20	35
Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, u obitelji i sl., i temeljito sam o tome razmislio/razmislila.	14	-	4	6	16	30
Razgovor o idejama i	14	-	2	12	16	25

konceptima oduševljava me i uzbuđuje.						
Rezultat	339					

Izvor: Izrada autora

Od sveukupno 14 ispitanih na nemenadžerskoj razini, maximum bodova što se može ostvariti iznosi 420.

Temeljem provedenog anketnog upitnika, utvrdili se da nemenadžeri u poduzeću Arena Hospitality Group su ostvarili ukupni rezultat od 339 bodova, odnosno 80,71%. Ako uzmemo u obzir da je od maximum bodova 420, pola 210, možemo reći da zaposlenici na menadžerskim funkcijama isto tako posjeduju zadovoljavajuće strateške vještine.

Temeljem poduzorka zaposlenih na nemenadžerskim razinama, njih 14, prosijek po zaposlenom iznosi 24, 21 bod.

Usporedbom rezultata istraživanja zaposlenika menadžerski i nemenadžerskih razina pokazuje da zaposlenici na menadžerskim razinama posjeduju 85% razvijenih strateških vještina, dok zaposlenici na nemenadžerskim funkcijama posjeduju 80,71% razvijenih strateških razina. Rezultat pokazuje da ne postoji velika razlika između menadžera i nemenadžera. Posjedovanje dobro razvijenih strateških vještina potrebno je na svakoj razini što menadžerskoj, što ne menadžerskoj, tako da su ovi rezultati vrlo dobri, no svakako se ostavlja prostor za napredovanje.

Tablica 7. Rezultati socijalnih vještina na menadžerskoj razini

Tvrdnja	Menadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/dobru slušateljicu.	16	-	-	3	24	45
Kada se s nekim ne slažem u mišljenju, nastojim dokraja	16	-	2	6	36	20

raspraviti problem prije nego što odem.						
Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	16	-	2	3	32	30
Kada netko napravi pogrješku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor/pristup.	16	4	4	9	16	15
Kada radim na grupnom projektu i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanje problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj, a ne tužim se prijateljima na tu osobu njoj iza leđa.	16	-	2	9	20	35
Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	16	-	-	-	20	55
Rezultat	392					

Izvor: Izrada autora

Ukupni broj bodova iznosi 480. Od 16 ispitanika na menadžerskim razinama, rezultat iznosi 392 boda, što u postotku iznosi 81,67% rezultata za socijalne vještine.

Prosjek pojedinačnog odgovora zaposlenog na menadžerskim razinama iznosi 24,5 boda.



**Tablica 8. Rezultati socijalnih vještina na nemenadžerskoj razini**

Tvrdnja	Nemenadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/dobru slušateljicu.	14	-	2	3	24	30
Kada se s nekim ne slažem u mišljenju, nastojim dokraja raspraviti problem prije nego što odem.	14	-	4	12	16	20
Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	14	-	-	6	36	15
Kada netko napravi pogrešku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor/pristup.	14	1	6	15	12	10
Kada radim na grupnom projektu i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanje problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj, a ne tužim se prijateljima na tu osobu njoj iza leđa.	14	1	6	-	24	20
Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	14	-	2	3	8	50
<b>Rezultat</b>	<b>326</b>					

Izvor: Izrada autora

Maximum bodova iznosi 420. Od ukupno 14 ispitanih na nemenadžerskim razinama, ukupan rezultat iznosi 326 boda, što u postotku iznosi 77,62% rezultata za socijalne vještine

Prosijek po osobi iznosi 23,29 boda.

Kada se usporedi postotak od 81,67% na menadžerskim razinama i postotak od 77,62% na nemenadžerskim razinama, vidljivo je da odstupanja nisu velika.

Odnosno, socijalne vještine zaposlenih na nemenadžerskim razinama su slabije za 4,05% od socijalnih vještina na menadžerskim razinama.

**Tablica 9. Ukupni rezultat za tehničke vještine menadžera**

Tvrdnja	Menadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Više volim predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju.	16	1	2	18	20	15
Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	16	3	16	9	8	-
Kako bih mogao/mogla nastaviti ono što radim, mislim da je važnije efikasno upravljati vlastitim vremenom dok razgovaram s nekim nego se zamarati time što želi ta osoba.	16	1		30	20	-
Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima.	16	2	6	15	16	10
Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna	16		2	6	32	25

znanja od osjećaja.						
Podatci i stvari zanimaju me više nego ljudi.	16	1	12	12	20	
Rezultat	302					

Izvor: izrada autora

Od ukupno 480, zaposlenici na menadžerskim razinama, njih 16, je ostvarilo rezultat od 302 što u postotku iznosi 62,92%.

Sveukupni prosjek pojedinačnog odgovora iznosi 18,86, što je dosta nisko, s obzirom da bi se kod rezultata od 15 bodova i manje, zaposleni trebao usavršiti, prema izvoru upitnika.

Tablica 10. Ukupni rezultat za tehničke vještine nemenadžera

Tvrdnja	Nemenadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Više volim predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju.	14	2	10	6	16	5
Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	14	5	10	9	4	-
Kako bih mogao/mogla nastaviti ono što radim, mislim da je važnije efikasno upravljati vlastitim vremenom dok	14	-	4	15	12	20

razgovaram s nekim nego se zamarati time što želi ta osoba.						
Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima.	14	-	10	12	20	5
Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja.	14	-	2	9	20	25
Podatci i stvari zanimaju me više nego ljudi.	14	3	6	12	12	5
Rezultat	259					

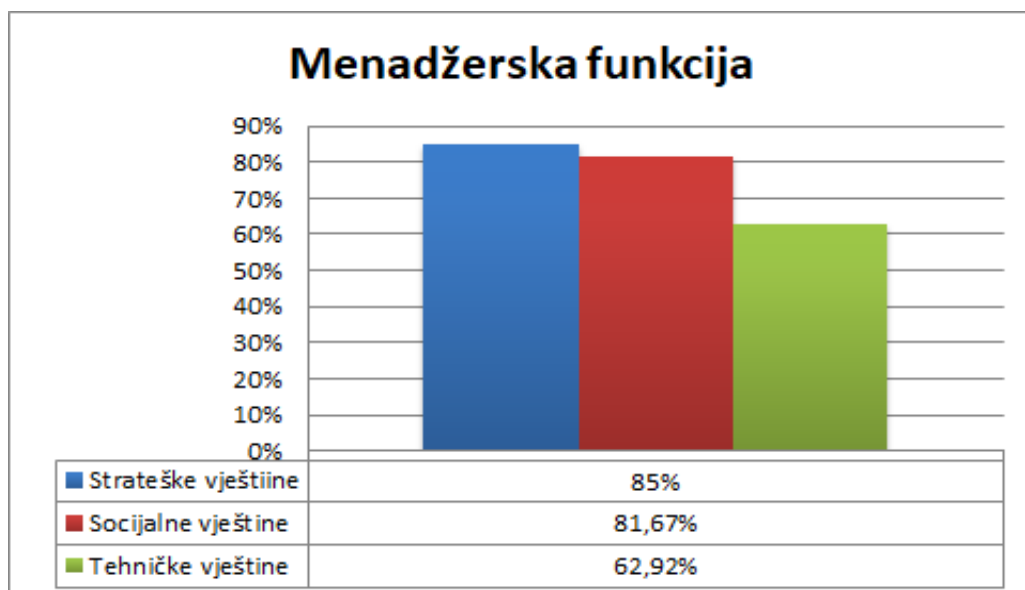
Izvor: Izrada autora

Od ukupno 420 bodova, zaposleni na nemenadžerskih funkcijama, njih 14 je ostvarilo rezultat od 259 boda što u postotku iznosi 61,67%

Kada se uzme prosjek po pojedincu, on iznosi 18,5 boda.

### 3.3.1. Usporedba rezultata menadžerske i nemenadžerske funkcije

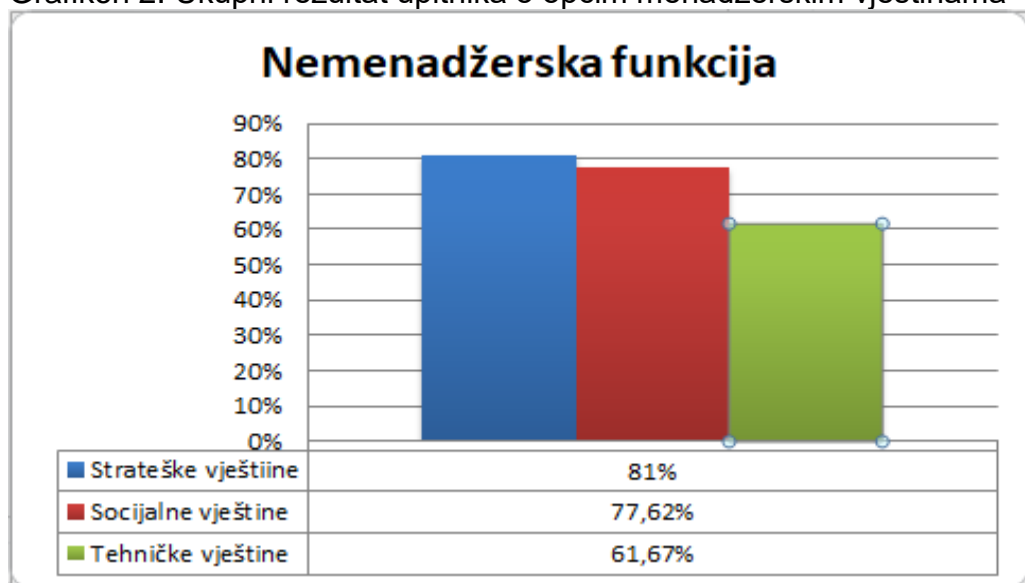
Grafikon 1. Ukupni rezultat upitnika o općim menadžerskim vještinama



Izvor: Vlastita obrada

Iz gore navedenog grafa vidljivo je kako zaposleni na menadžerskim funkcijama, njih 16, posjeduju 58% strateških vještina, 81,67% socijalnih vještina, dok u tehničkim vještinama 62,92%.

Grafikon 2. Ukupni rezultat upitnika o općim menadžerskim vještinama



Izvor: Vlastita obrada

Od 14 ispitanih na nemenadžerskim funkcijama vidljivo je kako posjeduju 81% razvijenih strateških vještina, 77,62% socijalnih vještina i 61,67% tehničkih vještina.

Razlike između menadžera i nemanadžera su vrlo male, no u obzir se mora uzeti da više radno mjesto, zahtjeva više posla, odgovornosti, a manje slobodnog vremena

### 3.4. Analiza rezultata istraživanja upitnika za ocjenjivanje vještina upravljanja vremenom

Sljedeći dio ankete, od 19 pitanja do 38 se odnosi na upitnik o vještinama upravljanju vremenom. Princip zbarajanja bodova je isti kao i u prvom dijelu ankete.

**Tablica 11. Upravljanje vremenom menadžera**

Tvrdnja	Menadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Čitam selektivno preskačući rečenice sve dok ne pronađem ono što je važno, što onda označavam (podcrtavam ili sl.).	16	1	6	15	24	5
Svakog dana napravim popis zadaća koje moram obaviti.	16	-	4	9	28	20
Sve stvari držim na mjestu određenome za njih.	16	-	4	9	20	30
Zadaće obavljam prema prioritetu, odnosno prema njihovoj važnosti i hitnosti.	16	-	-		28	45
Kada obavljam važne zadaće, obavljam ih jednu po jednu, no kada se radi o	16	-	-	15	32	15

trivijalnim zadaćama, obavljam više zadaća istodobno.						
Pravim popis kratkih, petominutnih, odnosno desetominutnih zadaća koje trebam obaviti.	16	-	12	15	16	5
Velike promjene dijelim u manje zasebne faze.	16	-	-	21	28	10
Predviđam kojih će 20% zadaća koje moram obaviti rezultirati sa 80% rezultata.	16	-	4	6	44	5
Većinu važnih zadaća obavljam u ono doba dana kada sam najproduktivniji/a.	16	-	-	9	24	35
Svakoga dana postoji razdoblje kada mogu raditi u miru, a da me nitko ne prekida.	16	-	2	15	28	15
Svakoga dana obavljam ono što je toga dana potrebno obaviti. Ne odugovlačim.	16	-	-	12	20	35
Redovito provjeravam i ocjenjujem koliko uspješno iskoristavam svoje vrijeme.	16	-	2	12	32	10
Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje	16	-	-	3	32	35

zadaća.						
Uvijek radim nešto produktivno dok nekoga ili negdje čekam.	16	-	4	9	36	10
Nevažne poslove obavljam uvijek u isto vrijeme u danu.	16	1	14	18	8	-
Svakoga dana nastojim do kraja obaviti barem jednu stvar.	16	-	-	6	16	50
Svakoga dana predviđam neko vrijeme isključivo za sebe (za planiranje, meditaciju, molitvu, vježbanje i sl.).	16	-	4	12	20	25
Izbjegavam neprestano se brinuti o stvarima koje se ne odvijaju onako kako sam zamislio/zamislila.	16	-	4	15	20	20
Imam jasno određene dugoročne ciljeve prema kojima se krećem.	16	-	-	3	28	40
Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavnja vremena koje mi je na raspolaganju.	16	-	-	3	40	25



Rezultat	1.228
----------	-------

Izrada: Izvor autora

Maximum bodova iznosi 1.600, gore navedena tablica prikazuje zbrojene bodove na odgovore od ispitanih 16 zaposlenih na menadžerskim funkcijama.

Od ukupnih 1.600 bodova, 16 zaposlenih na menadžerskim razinama su ostvarili rezultat od 1.228 boda što u postotcima iznosi 76,75%

Rezultat od 76,75% mogo bi se smatrati zadovoljavajućim, ali isto tako i sa prostorom za napredak jer upravo je vrijeme nepovratni resurs pa s njim se mora znati i dobro upravljati, a ne dopustiti da vrijeme upravlja nama.

Prosijek pojedinca iznosi 76,75 boda.

Tablica 12. Upravljanje vremenom nemenadžera

Tvrdnja	Nemenadžerska razina	Nikad	Rijetko	Katkad	Često	Uvijek
Čitam selektivno preskačući rečenice sve dok ne pronađem ono što je važno, što onda označavam (podcrtavam ili sl.).	14	1	4	15	20	10
Svakog dana napravim popis zadaća koje moram obaviti.	14	2	6	12	16	5
Sve stvari držim na mjestu određenome za njih.	14	1	2	6	16	30
Zadaće obavljam prema prioritetu, odnosno prema njihovoj važnosti i hitnosti.	14	-	-	3	24	35
Kada obavljam važne	14	-	1	6	20	30

zadaće, obavljam ih jednu po jednu, no kada se radi o trivijalnim zadaćama, obavljam više zadaća istodobno.						
Pravim popis kratkih, petominutnih, odnosno desetominutnih zadaća koje trebam obaviti.	14	1	8	12	12	10
Velike promjene dijelim u manje zasebne faze.	14		4	18	16	10
Predviđam kojih će 20% zadaća koje moram obaviti rezultirati sa 80% rezultata.	14	1	4	15	20	5
Većinu važnih zadaća obavljam u ono doba dana kada sam najproduktivniji/a.	14		-	9	24	25
Svakoga dana postoji razdoblje kada mogu raditi u miru, a da me nitko ne prekida.	14	-	4	9	16	25
Svakoga dana obavljam ono što je toga dana potrebno obaviti. Ne odugovlačim.	14	-	2	12	24	15
Redovito provjeravam i ocjenjujem koliko uspješno iskoristavam	14	1	2	12	28	5

svoje vrijeme.						
Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća.	14	-	2	15	16	20
Uvijek radim nešto produktivno dok nekoga ili negdje čekam.	14	1	-	24	16	5
Nevažne poslove obavljam uvijek u isto vrijeme u danu.	14	-	12	9	12	10
Svakoga dana nastojim do kraja obaviti barem jednu stvar.	14	1	2	3	24	25
Svakoga dana predviđam neko vrijeme isključivo za sebe (za planiranje, meditaciju, molitvu, vježbanje i sl.).	14	1	2	12	12	25
Izbjegavam neprestano se brinuti o stvarima koje se ne odvijaju onako kako sam zamislio/zamislila.	14	-	8	18	4	15
Imam jasno određene dugoročne ciljeve prema kojima se krećem.	14	-	4	6	20	25
Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena koje mi je na	14	-	-	6	36	15

raspolaganju.						
Rezultat	1.020					

Izvor: Izrada autora

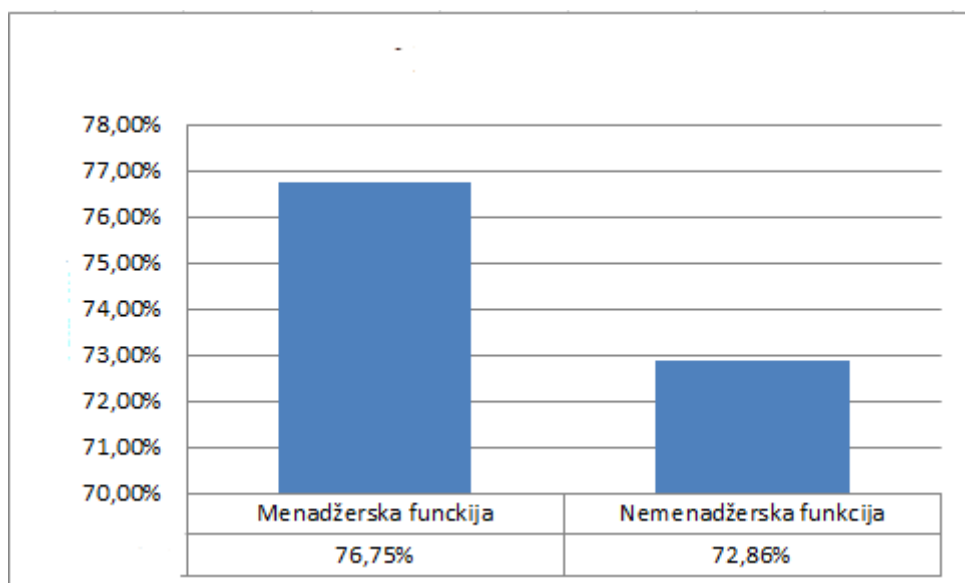
Maximum bodovi iznose 1.400. Na ne menadžerskoj razini je ukupno 14 zaposlenih riješilo anketu te kada su se njihovi odgovori zbrojili dobio se broj bodova od 1.020, što u postotku iznosi 72,86%.

72,86% donosi dobar rezultat, ali isto tako i rezultat koji se može poboljšati. Odlično upravljanje vremenom uvelike olakšava posao.

Sveukupan prosijek pojedine osobe iznosi 72,56 boda.

### 3.4.1. Usporedba menadžerske i nemenadžerske funkcije u upravljanju s vremenom

Grafikon 3. Usporedba menadžerske i nemenadžerske funkcije u upravljanju vremena



Izvor: Izrada autora

Ukupan rezultat zaposlenih na menadžerskoj funkciji izražen u postotcima iznosi 76,75%, dok ukupan rezultat zaposlenih na nemenadžerskoj funkciji iznosi 72,86%. Odstupanje iznosi 3,89%, odnosno zaposleni na nemenadžerskoj funkciji upravljaju svojim vremenom lošije za 3,89% u odnosu na zaposlene na menadžerskoj funkciji.

Koju god funkciju zaposleni obnaša, upravljanje vremenom je jedan od bitnijih faktora. Što je veća funkcija to je veća i odgovornost i obujam posla. Iz tog razloga treba se uzeti u obzir što zaposleni na menadžerskoj funkciji ne odskaču puno od zaposlenih na nemanadžerskoj funkciji, ali svakako bi se trebalo unaprijediti upravljanje vremenom.

## 4. Zaključak

Cilj ovog završnog rada je objasniti koje su osobne vještine važne za uspjeh menadžera. Cilj svakog menadžera bi trebao biti uspješno i na vrijeme obavljati zadatci, no ponekad to nije jednostavno. Kako bi menadžer bio što uspješniji važno je posjedovati osobne vještine, rasti i razvijati se.

Osobne vještine su jedna od funkcija menadžerskih vještina. U njih ubrajamo tehnička znanja i vještine, socijalna znanja i vještine i konceptualna znanja i vještine, upravljanje vremenom i moć delegiranja. Uspješan menadžer mora pokriti sva navedena područja osobnih vještina, on mora usavršavati znanja koja već posjeduje te razvijati nova znanja i vještine kroz dodatno obrazovanje, seminare, edukacije.

Tehnička znanja i vještine se uče kroz obrazovanje, edukacije, trening itd. Najpotrebnija su na nižim razinama menadžmenta. One su sposobnost primjene znanja struke, tehnika i metoda pri odrađivanju posla.

Socijalna znanja i vještine su vještine u komuniciranju, ponašanju i postupanju s ljudima. Najpotrebnija su na srednjim razinama menadžmenta. Važno je imati uspješnu komunikaciju, iskazivati svoja slaganja i neslaganja, timski raditi, prihvaćati konstruktivne kritike i ne libiti se davati iste.

Konceptualna znanja i vještine uključuju sposobnost primjenjivanja specijalističkog znanja i iskustva na tehnike i postupke vezane uz posao. Najpotrebnija su na vrhovnom menadžmentu gdje je od važnosti sagledavati „veliku sliku“, odnosno primjenjivati holistički pristup, gledati organizaciju kao cijelinu s utjecajem unutarnjih, ali i vanjskih čimbenika.

Upravljanje vremenom, iscrpivim resursom, jedna je od najbitnijih zadaća u poslovnom, ali i privatnom okruženju. Menadžer mora biti svjestan zadaća i obaveza koje ima, mora znati organizirati, raspodijeliti posao, delegirati na podređene. Menadžer mora biti svjestan smetnji „gutača vremena“, otkloniti ih, kako bi pravovremeno obavljao svoje zadatke.

Delegiranje je jedna od važnijih zadaća menadžera. Za njega je važno da ima tim od povjerenja i da se ne ustručava delegirati zadatke koji bi mu oduzeli njegovo dragocjeno vrijeme u obavljanju važnijih i većih zadaća.

U radu je obuhvaćen anketni upitnik koji je bio poslan organizaciji Arena Hospitality Group (prilog 1). Na anketu su odgovarali zaposlenici menadžerskih i nemenadžerskih pozicija, a anketa je sadržavala upitnik o menadžerskim vještinama i upravljanju vremenom. Rezultatom ankete se vidi da nema velikih odstupanja između menadžerskih i nemenadžerskih funkcija, što je dobro, jer svaki zaposleni na određenoj funkciji mora posjedovati vještine i mora znati dobro upravljati vremenom. Ipak, kada se promatraju navedena dva poduzorka, mora biti jasno da menadžerska funkcija ima puno više odgovornosti i posla od nemenadžerske funkcija.

Zaključno, osobne vještine su vještine koje se mogu i koje bi se trebale nadograđivati. Menadžeri bi trebale znati uočiti svoje nedostatke te ih unaprjeđivati. Odlične razvijene osobne vještine dovode do visokih pozicija i do velikog poslovnog uspjeha.

## Literatura

### Knjige:

F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.

S. C. Certo, i S.T. Certo, *Moderni menadžment 10. izdanje*, Mate d.o.o., 2008.

### Članci:

Bajraktarević F. i A. Džananović, „Menadžerski stres-burnout sindrom“, *Univerzitetaska hronika – časopis Univerziteta u Travniku* (online) dostupno na: <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/16/16-5.pdf> (pristupljeno 01.09.2021.)

Kondić V., Bojanić B. i Horvat M., 2015., „Postupak definiranja zadataka, odgovornosti, ovlasti i kompetencija u sustavima upravljanja“, vol. 9, no. 2, 2008. (online) dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/140773> (pristupljeno 25.07.2021.)

M. Kilindžić, 2021., „Vještine kao ključni činitelj zapošljivosti diplomanata poslovne ekonomije – percepcije poslodavca i diplomanata“, vol. 11, no. 1, 2021. (online) dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/258779> (pristupljeno 25.07.2021.)

Pavlović A. I Bulešić V., 2019. „Emocionalna inteligencija i meke vještine kroz obrazovanje u poslovnu karijeru“, vol 7. no.2, 2019. (online) dostupno na: <https://polytechnicanddesign.tvz.hr/index.php/ojs/article/view/255/233> (pristupljeno 08.09.2021.)

Svjetska zdravstvena organizacija, Vještine za zdravlje, The World Health Organization's, Skills for Health (online) dostupno na: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42818/924159103X.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (pristupljeno 01.08.2021.)

### Internet izvori:

Anketa. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 22. 9. 2021.

„<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=2842>“.



Holistički menadžment za spas poduzeća i društva u cijelini, dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/holisticki-menadzment-za-spas-poduzeca-i-drustva-u-cjelini> (pristupljeno 25.07.2021.)

Kako učinkovito upravljati vremenom, dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/ucinkovito-upravljanje-vremenom/> (pristupljeno 01.09.2021.)

Kradljivci vremena su najveće prepreke za uspjeh, dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/kradljivci-vremena-su-najveca-prepreka-za-uspjeh> (pristupljeno 01.09.2021.)

Menadžer. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 6. 9. 2021.

„<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067>“

Osobne vještine, Personal Skills, dostupno na: <https://www.jobs.ie/job-talk/personal-skills/> (pristupljeno 25.07.2021.)

Ovisnost o internetu – ovisnost novog doba, Zavod za javno zdravstvo Dubrovačko-neretvanske županije, dostupno na: <https://www.zzjzdnz.hr/zdravlje/mentalno-zdravlje/1131> pristupljeno (03.08.2021.)

Posao menadžera: folklor i činjenice, The Manager's job: folklore and facts, dostupno na: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact> (pristupljeno 02.09.2021.)

Rastući značaj društvenih vještina na tržištu rada, The growing importance of social skills in the labor market, dostupno na: <https://academic.oup.com/qje/article/132/4/1593/3861633?login=true> (pristupljeno 01.08.2021.)

Upravljanje vremenom dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/edukacije/predavanje/upravljanje-vremenom> (pristupljeno 03.09.2021.)

Utjecaj mobitela na zdravlje, Škola narodnog zdravlja „Andrija Štampar“, dostupno na: <http://www.snz.unizg.hr/utjecaj-mobitela-na-zdravlje> (pristupljeno 01.08.2021.)

Vrijeme. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=65498>  
(pristupljeno 06.06.2021.)

6 praktičnih savjeta za upravljanje vremenom, dostupno na:  
<https://hrv.completecarecounseling.com/kak-pravilno-upravljat-vremenem>  
(pristupljeno 01.09.2021.)

## Popis ilustracija

### Popis prikaza

Prikaz 1. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama .....	3
Prikaz 2. Koristi dobrog upravljanja vremenom.....	11
Prikaz 3. Koraci u procesu delegiranja .....	16
Prikaz 4. Najvažnije prednosti delegiranja .....	17
Prikaz 5. Greške pri delegiranju.....	17

### Popis tablica

Tablica 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol .....	20
Tablica 2. Razredi za dob.....	20
Tablica 3. Pozicija na radnom mjestu .....	21
Tablica 4. Menadžerska pozicija.....	21
Tablica 5. Rezultat strateške vještine na menadžerskoj razini .....	23
Tablica 6. Rezultati strateške vještine na nemenadžerskoj razini .....	24
Tablica 7. Rezultati socijalnih vještina na menadžerskoj razini .....	25
Tablica 8. Rezultati socijalnih vještina na nemenadžerskoj razini .....	27
Tablica 9. Ukupni rezultat za tehničke vještine menadžera.....	28
Tablica 10. Ukupni rezultat za tehničke vještine nemenadžera.....	29
Tablica 11. Upravljanje vremenom menadžera.....	32
Tablica 12. Upravljanje vremenom nemenadžera.....	35

### Popis grafikona

Grafikon 1. Ukupni rezultat upitnika o općim menadžerskim vještinama .....	31
Grafikon 2. Ukupni rezultat upitnika o općim menadžerskim vještinama .....	31
Grafikon 3. Usporedba menadžerske i nemenadžerske funkcije u upravljanju vremena .....	38

## Sažetak

U osobne vještine se ubrajaju opće vještine, upravljanje vremenom i umjeće delegiranja. Opće vještine poseban naglasak stavljaju na vještine ophođenja s ljudima, konceptualna i tehnička znanja i vještine. Posjedovanje tih znanja i vještina potrebne su za uspješno poslovanje menadžera.

Upravljanje vremenom jedan je od bitnijih faktora u poslovnom, ali i privatnom okruženju. Vrijeme kao takvo je iscrpivi resurs, resurs koji se ne ponavlja. Stoga je bitno kvalitetno upravljati vremenom, postaviti si prioritete, planirati i organizirati.

Delegiranje predstavlja raspodjelu zadataka na suradnike, niže funkcije. Kako bi menadžer uspješno delegirao, potrebno je imati kolektiv od povjerenja.

Putem edukacija, seminara i tečajeva menadžeri unaprijeđuju svoja znanja i vještine te rastu i razvijaju se.

Provedenim upitnikom usporedile su se vještine i znanja na menadžerskim i nemanadžerskim razinama što je dovelo do zaključka da su odstupanja minimalna. Bez obzira koju funkciju zaposleni obnaša, važno je poznavanje i posjedovanje dobro razvijenih vještina i upravljanja vremenom te isto tako unapređivati ih.

Ključne riječi: vještine, osobne vještine, opće vještine, vrijeme, upravljanje vremenom, delegiranje, menadžer, menadžment.

## Summary

Personal skills include general skills, time management and delegation. General skills put special emphasis on dealing with people, conceptual and technical knowledge and skills. Possession of these knowledges and skills is necessary for the successful managing.

Time management is one of the most important factors in the business and private environment. Time as such is consumable resource, a resource that does not replicate. Therefore, it is important to manage time well, set priorities, plan and organize.

Delegation represents the distribution of tasks to associates on lower functions. In order for the manager to delegate successfully, it is necessary to have a team of trust. Through education, seminars and courses, managers improve their knowledge and skills, they grow and develop.

The questionnaire compares skills and knowledges at the management and non-management levels, which led to the conclusion that deviations are minimal. No matter what function the employee has, it is important to have knowledge and well developed skills, and how to manage time and develop all the time.

Keywords: skills, personal skills, general skills, time, time management, delegation, manager, management.

## Prilog 1

### Anketni upitnik

# ISTRAŽIVANJE OPĆIH VJEŠTINA I UPRAVLJANJA VREMENOM

Poštovani,  
ovo istraživanje provodi se sa svrhom prikupljanja informacija potrebnih za izradu završnog rada na Fakultetu ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković u Puli. Istraživanjem se nastoji dobiti percepcija o općim vještinama i upravljanju vremenom. Anketa je u potpunosti anonimna, a rezultati će biti iskorišteni isključivo u svrhu navedenog istraživanja. Hvala Vam na sudjelovanju i odvojenom vremenu.

Izvor upitnika: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008, str. 6., 25.

### Pitanja ordinalne mjerne skale

U narednim pitanjima označite brojevima na skali od 1 do 5 slažete li se sa tvrdnjom. Brojevi označavaju:

- 1 - nikad
- 2 - rijetko
- 3 - katkad
- 4 - često
- 5 - uvijek

1. Kada moram obaviti mnogo poslova, postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/dobru slušateljicu. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kada moram odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (na primjer kojim se hobijem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje se projekte uključiti), razmišljam o dugoročnim (tri ili više godina) implikacijama svog odabira. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Više volim predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kada se s nekim ne slažem u mišljenju, nastojim dokraja raspraviti problem prije nego što odem. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o "velikoj slici". \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Uvijek uspoređujem koncepte koje sam naučio/naučila s konceptima o kojima slušam. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



10. Kada netko napravi pogrješku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor/pristup. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kako bih mogao/mogla nastaviti ono što radim, mislim da je važnije efikasno upravljati vlastitim vremenom dok razgovaram s nekim nego se zamarati time što želi ta osoba. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, u obitelji i sl., i temeljito sam o tome razmislio/razmislila. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kada radim na grupnom projektu i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanje problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj, a ne tužim se prijateljima na tu osobu njoj iza leđa. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Razgovor o idejama i konceptima oduševljava me i uzbuđuje. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Podatci i stvari zanimaju me više nego ljudi. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Čitam selektivno preskačući rečenice sve dok ne pronađem ono što je važno, što onda označavam (podcrtavam ili sl.).

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Svakog dana napravim popis zadaća koje moram obaviti.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Sve stvari držim na mjestu određenome za njih.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Zadaće obavljam prema prioritetu, odnosno prema njihovoj važnosti i hitnosti.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Kada obavljam važne zadatake, obavljam ih jednu po jednu, no kada se radi o trivijalnim zadacima, obavljam više zadataka istodobno.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Pravim popis kratkih, petominutnih, odnosno desetominutnih zadataka koje trebam obaviti.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Velike promjene dijelim u manje zasebne faze.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Predviđam kojih će 20% zadataka koje moram obaviti rezultirati sa 80% rezultata.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Većinu važnih zadataka obavljam u ono doba dana kada sam najproduktivniji/a.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Svakoga dana postoji razdoblje kada mogu raditi u miru, a da me nitko ne prekida.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Svakoga dana obavljam ono što je toga dana potrebno obaviti. Ne odugovlačim.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Redovitno provjeravam i ocjenjujem koliko uspješno iskorištavam svoje vrijeme.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Uvijek radim nešto produktivno dok nekoga ili negdje čekam.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Nevažne poslove obavljam uvijek u isto vrijeme u danu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Nevažne poslove obavljam uvijek u isto vrijeme u danu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Svakoga dana nastojim do kraja obaviti barem jednu stvar.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Svakoga dana predviđam neko vrijeme isključivo za sebe (za planiranje, meditaciju, molitvu, vježbanje i sl.).

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Izbjegavam neprestano se brinuti o stvarima koje se ne odvijaju onako kako sam zamislio/zamislila.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Imam jasno određene dugoročne ciljeve prema kojima se krećem.

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

38. Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskoristavnja vremena koje mi je na raspolaganju.

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

39. Spol

- Muško
- Žensko

40. Dob

- manje od 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- više od 60



41. Pozicija

- menadžerska pozicija
- nemenadžerska pozicija

42. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili menadžerska pozicija, na kojoj razini menadžmenta ste zaposleni

- prva razina
- srednja razina
- visoka razina