ANALIZA RAZVIJENOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA U PODUZEĆU ERICSSON d.d.

Mustapić, Kristina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:234462

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA RAZVIJENOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA U PODUZEĆU ERICSSON d.d.

Mentor:

Dr.sc Ivana Bulog

Student:

Kristina Mustapić

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD.....1

1.1. Definicija problema.....1

1.2. Ciljevi rada.....2

1.3. Metode rada.....2

1.4. Struktura rada.....2

2. MENADŽMENT.....4

2.1. Pojam i definiranje menadžmenta.....4

2.2. Razine menadžmenta.....5

2.2.1. Tipovi s aspekta hijerarhijskih razina.....5

2.2.2. Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.....6

2.3. Funkcije menadžmenta.....7

2.4. Aktivnosti i uloge menadžera.....8

2.5. Menadžment znanost ili vještina.....10

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE.....12

3.1. Osobne vještine.....15

3.1.1. Vještina upravljanja vremenom.....15

3.1.1.1. Načini upravljanja vremenom menadžera.....16

3.1.2. Vještina delegiranja.....17

3.2. Interpersonalne vještine.....19

3.2.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje.....20

3.2.2. Vještina utjecanja na druge.....21

3.2.3. Vještina savjetovanja i obučavanja.....23

3.2.4. Vještina umrežavanja.....23

3.3. Komunikacijske vještine.....25

3.3.1. Vještina interpersonalne komunikacije.....25

3.3.1.1. Vještina slušanja.....26

3.3.1.2. Verbalna i neverbalna komunikacija.....27

3.3.2. Vještina prezentacije.....28

3.3.3. Vještina pregovaranja.....29

3.3.3.1. Pristupi pregovaranju.....29

3.4. Grupne vještine.....31

3.4.1. Upravljanje grupama.....31

3.4.1.1. Osnovne karakteristike grupa.....32
3.4.1.2. Vrste timova.....34
3.4.1.3. Uspješnost i vođenje grupa.....34
3.4.2. Upravljanje sukobima ili konfliktima.....36
3.4.2.1. Stilovi upravljanja sukobima.....37
3.4.3. Upravljanje promjenama.....39
3.4.3.1. Vrste promjena.....39
3.5. Zahtjevi poduzeća u praksi.....40
4. ERICSSON – multinacionalna IT kompanija.....43
4.1. Način poslovanja.....43
4.1.1. Menadžment – sustav upravljanja.....43
4.1.2. Struktura upravljanja.....45
4.1.3. Organizacija poslovanja.....46
4.1.4. Ljudski resursi.....48
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ANALIZA RAZVIJENOSTI MENDŽERSKIH VJEŠTINA U PODUZEĆU ERICSSON d.d.....50
5.1. Analiza rezultata istraživanja.....51
5.1.1. Opće vještine.....51
5.1.2. Vještina upravljanja vremenom i delegiranje.....55
5.1.3. Interpersonalne vještine.....59
5.1.4. Komunikacijske vještine.....62
5.15. Vještine timskog rada.....65
6. ZAKLJUČAK.....72
LITERATURA.....74
POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA.....76
SAŽETAK.....78
SUMMARY.....78
PRILOZI.....79

Zahvala

Zahvaljujem se od srca svojoj obitelji i prijateljima na ukazanoj potpori i razumijevanju, kroz sve ove godine.

Zahvaljujem se svojoj mentorici dr.sc. Ivani Bulog na ukazanom povjerenju, te strpljivom i stručnom usmjeravanju kroz čitavo vrijeme izrade ovog rada.

Zahvaljujem se i svim profesorima koji su bili dio mog obrazovnog puta, te mi pomogli da razvijem i unaprijedim svoje vještine, sposobnosti i znanja.

Također, zahvaljujem se i projektnom menadžeru za kupce, Mariu Bobetiću, zaposleniku firme Ericsson, koji mi je pomogao napraviti empiriju rada.

1. UVOD

U uvodnom dijelu rada utvrdit će se problem i predmet istraživanja, cilj i svrha istraživanja. Opisat će se korištene istraživačke metode, hipoteze, te struktura rada.

1.1. Definicija problema

Globalizacija i suvremeni načini poslovanja doveli su do sasvim novih spoznaja i paradigmi unutar ekonomije i menadžmenta. Ono što je nekada davno predstavljao stroj kao najvažnija sastavnica poduzeća, danas je to čovjek, u skladu sa novim tehnologijama. Glavna okosnica suvremenog menadžmenta i tema svih novijih istraživanja unutar menadžmenta, odnosi se na razne aspekte djelovanja najvažnijeg faktora uspješnog poslovanja – ljudskih resursa. Stara narodna poslovica kaže: „sto ljudi, sto ćudi", što pokazuje koliko je zapravo teško iskoristiti i usmjeriti načine djelovanja, razmišljanja, vjerovanja, stavova, znanja, vještina i sposobnosti ljudskih resursa u onom pravcu koji je najpotrebniji organizaciji u kojoj djeluju.

Naglasak modernog poslovanja je, osim na stečenom obrazovanju i usavršavanju u vidu tehničkih i konceptualnih vještina, prebacio prevagu na znanja i vještine u ophođenju s ljudima. Nemoguće je biti uspješan menadžer bez posjedovanja osobnih, interpersonalnih, komunikacijskih i grupnih vještina. Samo uporan rad i usavršavanje na tim vještinama garantiraju uspjeh samog menadžera, a onda i organizacije koju on vodi.

U prvom planu, danas su znanja i vještine koje posjeduju ljudski potencijali nekog poduzeća, dok se metode i razni modeli stavljaju u drugi plan. Stoga, moderne korporacije ulažu velike napore kako bi u svojim redovima imali najvještije, najsposobnije i najpouzdanije menadžere, jer samo to je garancija da će njihovo poslovanje biti konkurentno.

U ovom radu analizirat će se upravo te konkurentske prednosti, u vidu menadžerskih vještina, koje su potrebne kako bi menadžeri spremno odgovorili novim uvjetima poslovanja.

1.2. Ciljevi rada

Osnovni cilj rada je utvrditi važnost menadžerskih vještina, teorijski obraditi i objasniti vrste vještina, te empirijski prikazati utjecaj razvijenosti razrađenih vještina na uspješnost

poslovanja. Detaljno će se prikazati i objasniti koje su to potrebne vještine koje trebaju posjedovati moderni i uspješni menadžeri.

Sve analize utjecaja vještina na uspješnost poslovanja bit će prikazane u istraživanju, na primjeru velike švedske korporacije Ericsson d.d. koja ima svoje urede i organizacije diljem svijeta, pa tako i u Hrvatskoj.

1.3. Metode rada

Ovaj rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu istraživanja će se prikazati znanstvene spoznaje i činjenice o menadžmentu i menadžerskim vještinama, za što će se koristiti metode deskripcije, analize, sinteze i komparacije.

Za potrebe empirijskog dijela rada obraditi će se najnoviji sekundarni podaci, te će se provesti anketni upitnik među zaposlenima. Upitnik će obuhvatiti pitanja i objašnjenja rezultata, preuzeta iz knjige „*Suvremeni menadžement – Vještine, sustavi i izazovi*", autora Bahtijarević – Šiber, Sikavica i Pološki Vokić. Upitnik će se provesti na relevantnom uzorku unutar kompanije Ericsson d.d., na različitim menadžerskim razinama i funkcijama.

Rezultati dobiveni analizom upitnika će se usporediti sa teorijskim dijelom, te će se na temelju rezultata iznijeti relevantni zaključci.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od četiri ključne cjeline, a to su uvodni dio, teorijski dio, empirijski dio i na kraju zaključak.

U uvodnom dijelu se nalaze opće smjernice koje opisuju problematiku i predmet istraživanja, ciljeve i metodu istraživanja te strukturu rada.

U teorijskom dijelu će se obrazložiti osnovne značajke menadžmenta te tipovi i uloge menadžera. A zatim slijedi detaljna analiza vrsta menadžerskih vještina te analiza njihove uloge u uspješnosti poslovanja modernih poduzeća.

U empirijskom dijelu će se prvo opisati poduzeće Ericsson d.d. te pojasniti njegova uloga u svijetu i modernim tehnologijama, potom će uslijediti analiza i interpretacija upitnika menadžerskih vještina koje će ispuniti menadžeri Ericssona.

Na kraju rada slijedi zaključak u kojem će se iznijeti konačni zaključci provedenog istraživanja te ključna saznanja teorijskog dijela rada.

2. MENADŽMENT

2.1. Pojam i definiranje menadžmenta

Peter Drucker radi veliki zaokret u definiranju menadžmenta, stavljajući ciljeve kao polazišnu točku: "Menadžment je proces rada s drugim ljudima, kojima se ostvaruju organizacijski ciljevi, u promjenjivoj okolini, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa". Time on menadžment poistovjećuje s resursom, odnosno znanjima i vještinama. A iz navedene definicije proizlaze bitne karakteristike (Čičin-Šain, 2007):

- Rad s drugima i pomoću drugih
- Ciljevi poduzeća
- Efikasnost nasuprot efektivnosti
- Ograničeni resursi
- Promjenjiva okolina

Menadžment zapravo predstavlja logističku podršku, odnosno, on efikasnim i efektivnim korištenjem resursa, ostvaruje ciljeve poduzeća. Ciljevi određuju svrhu, smjer i akcije menadžmenta, a ostvarenost ciljeva ukazuje na razinu uspješnosti menadžmenta (Čičin-Šain, 2007).

Dalje Čičin-Šain (2008) navodi kako o menadžmentu postoje dva suprotna stajališta o menadžerskom poslu. Jedni smatraju kako je menadžerski posao uvijek isti bez obzira na poduzeće, njegovu djelatnost, organizaciju i situaciju, odnosno njegov posao se sastoji od niza uloga i funkija koje su iste u svakom poduzeću. Drugi su mišljenja da se menadžerski posao uvelike razlikuje od poduzeća do poduzeća.

Iz navedenog Čičin-Šain (2007) zaključuje kako su oba stajališta točna, budući da postoji mnogo zajedničkih funkcija i poslova koje vrijede za sva poduzeća, ali postoje razlike i to u:

- stilu vođenja
- načinu rješavanja problema
- strukturi klijenata kojima se pružaju usluge ili nude proizvodi
- složenosti organizacije
- kvaliteti nosioca pojedinačnih zadataka, njihovim znanjima i sposobnostima
- znanju, mogućnostima i sklonostima menadžera.

Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) zaključuju da je menadžment znanost, a uspješan menadžment umjetnost, zbog čega je nemoguće u potpunosti naučiti ili kopirati menadžment. Baš kao što su temelji uspjeha svake kompanije jedinstveni i unikatni, tako su teorija i praksa menadžmenta u svakom poduzeću jedinstveni.

Kao jedna od, a možda i najvažnija stavka u uspjehu jednog poduzeća danas, ističe se ljudska komponenta organizacije. Moderni menadžment se upravo u odnosu prema ljudima razlikuje od klasičnog menadžmenta. Onaj menadžer koji pronađe pravi način postupanja sa svojim suradnicima, bit će uspješan menadžer. Izražene individualne i inovatorske sposobnosti garancija su ostvarenja uspjeha i odgovora na mnogobrojne izazove okoline koje donosi budućnost, iznose Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004).

2.2. Razine menadžmenta

Menadžeri svoje temeljne funkcije obavljaju u svim vrstama poduzeća, koristeći različite vještine. Unatoč tome što imaju svi iste funkcije, obujam svake funkcije nije isti, on ovisi o različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta. Pa tako postoje dva tipa menadžmenta: s aspekta razina i s aspekta djelokruga odgovornosti (Buble, 2000).

2.2.1. Tipovi s aspekta hijerarhijskih razina

Hijerarhijska razina je prva odrednica menadžerskog posla po kojoj se vrši vertikalna diferencijacija menadžmenta. Pa tako postoje tri osnovne razine menadžmenta (Buble, 2000):

1. Top management (Menadžeri na najvišoj razini)
2. Middle management (Menadžeri na srednjoj razini)
3. Lower ili First line management (Menadžeri na prvoj razini)

Top management predstavljaju menadžeri na vrhu hijerarhijske ljestvice koji su odgovorni za poduzeće u cjelini. Tu spadaju predsjednik, presjedavajući, izvršni direktor, CEO (chief executive officer) i izvršni podpredsjednik. Njihove temeljne odgovornosti su (Buble, 2000):

- postavljanje ciljeva
- definiranje strategije za ostvarenje zadanih ciljeva

- monitoring i interpretacija eksterne okoline
- donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.

Komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha, najvažnije su aktivnosti vrhovnog menadžmenta koje osiguravaju da se održi korak s brzim promjenama koje dolaze iz okoline. Moderni menadžment mora angažirati znanje, vještine i sposobnosti svakog zaposlenog kako bi se osigurala uspješnost poslovanja (Buble, 2000).

Middle management predstavljaju menadžeri srednje razine na hijerarhijskoj ljestvici, koji su odgovorni za glavne odjele i za poslovne jedinice poduzeća. Pa tako u ovu razinu spadaju šef odjela, šef sektora, rukovoditelj odjela za financije, rukovoditelj odjela za razvoj,... Ovi menadžeri imaju zadatak implementirati cjelokupnu strategiju i politiku koju je definirao vrhovni menadžment. Oni moraju ostvariti dobre odnose s okolinom poduzeća, te podupirati timski rad, i naravno, rješavati konflikte (Buble, 2000).

Buble (2000) dalje navodi da u modernom menadžmentu danas, sve više raste potreba menadžerima timova ili tkz. projektnim menadžerima, kako bi se maksimalno olakšala koordinacija između individualnih poslova. Projektni menadžer predstavlja glavnu i odgovornu osobu za neki privremeni projekt koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Po završetku projekta, prestaje i njegova odgovornost.

Lower management predstavljaju menadžeri prve razine na hijerarhijskoj ljestvici koji su uglavnom odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Tu spadaju supervisor, line manager, section chief i office manager. Njihov osnovni zadatak ostvarivanje dnevnih zadataka, i to primjenom pravila i procedura kako bi se ostvarila efikasna proizvodnja, osigurala tehnička asistencija i motivirali podređeni (Buble, 2000).

2.2.2. Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti

Horizontalno diferenciranje menadžera predstavlja razlike u poslovima menadžera u pogledu njihove odgovornosti, pa tako postoji nekoliko tipova menadžera (Buble, 2000):

- Funkcijski menadžeri – odgovorni su za izvršitelje funkcijskih zadataka. To su npr. odjeli marketinga, nabave, proizvodnje, financija, računovodstva, ljudskih resursa,...

- Linijski menadžeri – odgovorni su za odjele koji izvršavaju temeljne zadatke poduzeća, a štabni menadžeri podupiru linijske odjele
- Generalni menadžeri – odgovorni su za grupu odjela ili sektor, koji izvršavaju različite funkcije.
- Projektni menadžeri – budući da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela uključenih u projekt, možemo reći da imaju odgovornosti generalnog menadžera.

2.3. Funkcije menadžmenta

Kao i mnoge druge djelatnosti, i menadžment je prošao svoje razvojne faze kroz povijest. Razvojem tehnologije razvijao se i menadžment, mijenjala su se shvaćanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća, a sukladno s tim, mijenjale su se i funkcije, tj. poslovi i zadaci koje menadžment izvršava. Taj razvojni put menadžmenta prikazan je u tablici (Čičin-Šain, 2008):

Tablica 1: Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

HENRY FAYOL (1920.g) funkcionalni ili administrativni pristup	PETER DRUCKER (1961 g.) pristup temeljen na ciljevima poslovanja	KREITNER ROBERT (1989.g) pristup osam funkcija	G. A. COLE (1990.g.) POMC pristup	WEIHRICH I KOONTZ (1994.g.) POSLC pristup
Planiranje	Postavljanje ciljeva	Planiranje	Planiranje	Planiranje
Organiziranje	Organiziranje	Organiziranje	Organiziranje	Organiziranje
Naređivanje	Motiviranje i organiziranje	Odlučivanje	Motiviranje	Kadrovsko popunjavanje
Koordiniranje	Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata	Kadroviranje	Kontroliranje	vođenje
Kontroliranje		Komuniciranje		Kontroliranje
		Motiviranje		
		Vođenje		

Izvor: Dijana Čičin-Šain, pred., skripta iz Osnova menadžmenta, 2008.g.,Visoka škola za turistički menadžment Šibenik

U prethodno navedenim pristupima ističu se neke ključne razlike, pa se tako da iščitati različit stav i odnos prema ljudima, stav prema formiranju osoblja, stav prema komunikacijama,

stav prema motiviranju i naređivanju, prema nagrađivanju, mjerenju i ocjenjivanju postignutog rezultata i različit stav prema kontroli i kontroliranju zaključuje Čičin-Šain (2007).

Dalje Čičin-Šain (2007) ukratko opisuje sve pristupe:

Fayol u svom pristupu koristi vojnu terminologiju i njemu ljudska radna snaga predstavlja isključivo sredstvo za postizanje poslovnih ciljeva. Sukladno s tadašnjim načinom poslovanja, poput npr. rada na traci, menadžment nije uvažavao individualnost i ljudske osobine.

Drucker pak uvelike mijenja pristup i uvodi ciljeve i zadatke poslovanja i to kao skup mjerljivih veličina, čime se uvodi kvantitativni aspekt u analizi menadžmenta. Naređivanje zamjenjuje motiviranje zaposlenika, a ocjenjivanje postignutih rezultata postaje temelj razvoja kadrova. Iz svega se zaključuje da se zaposlenici prestaju tretirati kao strojevi, te im se pristupa komunikacijom uz motivaciju, a ne naredbu.

Kreitner uvodi podjelu od osam menadžerskih funkcija, a naglasak je na komunikaciji i motivaciji. Funkciju odlučivanja dijeli na dva dijela gdje jedan proizlazi iz vlasničkog odnosa, a drugi iz znanja i vještina.

Cole sve svodi na četiri najvažnije funkcije (POMC), a kadrove raspodjeljuje na te četiri osnovne. Zbog toga je pristup dobio mnogo kritika jer se stječe dojam da ljudski resursi nemaju dovoljno važnosti u menadžmentu, a znamo da su oni glavna okosnica poslovanja. Zbog svega toga dolazi do novog pristupa POSLC kojeg izgrađuju Weihrich i Koontz, za kojega možemo reći da predstavlja suvremeni pristup menadžmentu. Pa su osnovne funkcije modernog menadžmenta planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje.

2.4. Aktivnosti i uloge menadžera

Potrebno je izvršavanje niza aktivnosti kako bi se ostvarila svaka od funkcija menadžmenta. Mnogobrojne studije su potrebne kako bi se obuhvatile sve aktivnosti koje obavlja jedan menadžer, ni tada ne bi bilo sigurno da su popisane sve aktivnosti i zadaci. Toliko je to različit, individualan, specifičan i kompliciran posao.

Kad se govori o ulogama menadžera, postoji opća podjela na tri grupe (Buble, 2000):

- **Informacijske uloge** se sastoje od aktivnosti koje služe za razvoj informacijske mreže. Tri su glavne informacijske uloge:
  - osoba za nadzor – traži i prikuplja tekuće informacije iz različitih izvora, te priprema izvještaje
  - uloga prenositelja informacija i glasnogovornika - tekuće informacije menadžer prenosi drugima
- **Interpersonalne uloge** obuhvaćaju aktivnosti koje se odnose na rad s drugima. Da bi se ove uloge uspješno obavile nužno je dobro poznavanje vještina rada s drugima. I ovdje postoje tri vrste uloga:
  - reprezentant – menadžer često ima zadatak voditi razne ceremonije i događaje kao glavna i odgovorna osoba ispred poduzeća
  - vođa – o ovoj ulozi bi se moglo pisati na dugo i na široko, ali u kratko, motivacijom, komunikacijom i utjecajem na podređene menadžer predstavlja vođu kojeg slijede.
  - osoba za vezu - menadžer mora održavati informacijske veze unutar i van poduzeća
- **Uloge odlučivanja** uključuju aktivnosti donošenja odluka i poduzimanja akcija. Ovdje su veoma korisne konceptualne vještine i vještine rada s ljudima kako bi menadžeri uspješno odradili ulogu. Postoje četiri vrste uloga odlučivanja:
  - poduzetnik – razmišljati unaprijed u budućnost glavna je odlika poduzetnika, a uspjeh je pronaći načine i putove kako stići tamo gdje je menadžer to zamislio. Zato je potrebno inicirati nove ideje i delegirati zadatke za ostvarenje tih ideja.
  - korektor – kad se dogode odstupanja od planiranog, razni konflikti i problemi, tada nastupa menadžer korektor sa raznim korektivnim akcijama kako bi riješio novonastale probleme
  - alokator resursa – jedna od najvažnijih stvari u uspješnom poslovanju je adekvatna raspodjela resursa, bilo ljudskih, materijalnih, financijskih, vremenskih, informacijskih,...
  - pregovarač – kako bi se ostvarili zadani ciljevi nužno je dobro pogoditi poslove i odraditi formalno pregovaranje s partnerima

2.5. Menadžment znanost ili vještina

Znanost predstavlja organizirano znanje, koje se koristi definiranim pojmovima i razrađenim metodama istraživanja. Logika znanosti je u objašnjenju njenog predmeta, pa ona podatke objašnjava pojmom, pojmove zakonom, zakone teorijom, teorije sistemom. Dalje navodi Buble (2000) da treba razlikovati tri pojma u tom kontekstu:

1. Znanstveni menadžment
2. Znanost o menadžmentu
3. Znanost menadžmenta

Znanstveni menadžment naglašava kako je za uspješan menadžment potrebno organizirano znanje umjesto postupanja odoka, te da je potreban sklad u grupnom djelovanju a ne nesklad.

Znanost o menadžmentu predstavlja organizirano znanje o menadžmentu stečeno stoljetnim izučavanjem. Temeljni cilj znanosti o menadžmentu je otkriti zakonitosti koje vladaju pojavama i procesima u menadžmentu. Takve zakonitosti trebaju biti osnova za stvaranje efikasnog menadžmenta, što dovodi do razvoja menadžmenta kao prakse.

Znanost menadžmenta predstavlja primjenu statističkih i metoda operacijskog istraživanja prilikom rješavanja problema i odlučivanja. Ovaj kvantitativni pristup obuhvaća razne kvantitativne alate i modele odlučivanja koji pomažu menadžeru u donošenju odluka.

Razvoj vještina trebao bi pratiti razvoj znanosti, navodi Buble, (2000), te bi isto tako i razvoj znanosti trebao pratiti razvoj vještina. Menadžment kao praksa je vještina, dok organizirano znanje utemeljeno na praksi zapravo predstavlja znanost, iz toga proizlazi da su vještine i znanost komplementarni.

Menadžment kao vještinu, s aspekta prakse se shvaća kao (Buble, 2000):

- talent, dar ili sposobnost menadžera da odabere i koristi sredstva i metode za ostvarenje zadanih ciljeva
- radnja za postizanje određenih ciljeva
- skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu zbog određenih ciljeva

Iz svega navedenog može se zaključiti kako su se potrebna znanja i vještine mijenjala usporedo sa razvojem poslovanja, ekonomije općenito i tehnološkim napretkom. Moderne tehnologije

olakšale su tehnički dio poslovanja te omogućile čovjeku lakšu kontrolu i upravljanje cijelim procesom, ali zato su mu ostavile više vremena da se koncentrira na ljudske resurse. A ljudski resursi danas su okosnica i najvažniji resurs poslovanja. O njima ovisi uspjeh i napredak, oni danas, u modernom menadžmentu, predstavljaju glavnu konkurentsku prednost.

Da bi doista i bili glavna konkurentska prednost, potrebno je pažljivo birati, a još i više, usavršavati, motivirati, te na kraju i zadržati ljudske resurse. Ti ljudski resursi danas moraju posjedovati razne vještine i kompetencije, te neprestano raditi na vlastitom usavršavanju i osobnom napretku.

Menadžment se kao vještina očituje u konkretnom poslovanju i praksi, dok se konkretno poslovanje i praksa oslanjaju na znanost i organizirano znanje koje ono daje. Jedno bez drugog ne može. Samo jedno s drugim osigurava potpuni uspjeh poslovanja. Pojednostavljeno kazano, uspješan menadžment, mora imati uspješne menadžere, a to su oni menadžeri, koji posjeduju sva potrebna znanja i tehničke vještine o poslovanju ili što bi se reklo, znaju kako raditi posao, ali isto tako, posjeduju i takozvane „soft skills“, odnosno vještine komunikacije, interpersonalne vještine, vještine vođenja,…

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Unatoč činjenici iznesenoj u prethodnoj lekciji, a to je da su vještine okosnica modernog poslovanja poduzeća, može se zaključiti da ima još mnogo mjesta istraživanjima i definiranju menadžerskih vještina. Puno je različitih stajališta, pa neki smatraju da su vještine nešto urođeno, dok drugi vjeruju da se mogu naučiti. Jedni naglašavaju isključivo „*hard skills*", a drugi „*soft skills*". Nekoliko je i vrsta podjela, pa Buble (2010) u svojoj knjizi „Menadžerske vještine" ističe podjelu na:

1. Osnovne vještine

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

2. Posebne vještine

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

Prije nego nastavim ovo izlaganje, potrebno je reći, što su to uopće vještine. Naravno da ima više različitih shvaćanja, pa tako Buble (2010) iznosi zaključak da menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.

Također Buble (2010) zaključuje da se vještine mogu naučiti, ne mogu kompetentnog menadžera pretvoriti u visoko efektivnog, ali se mogu naučiti, a to su pokazala brojna istraživanja koja prikazuju kako mnogobrojna poduzeća ulažu ogromne novce u razvoj programa kojima bi unaprijedili menadžerske vještine svojih zaposlenih.

Spomenuti su i strani izrazi „*hard*" i „*soft skills*" koji označavaju još jednu podjelu vještina, a oni se uglavnom koriste u svjetskom poslovnom svijetu kao potrebne vještine pri prijavama za

posao. Pa tako jedan od mnogobrojnih internetskih članaka, ističe kako su „*hard skills*" one vještine koje se mogu naučiti i kvantificirati. One se uče kroz školovanje, osobno usavršavanje i na poslu. Primjeri takvih vještina su fakultetske diplome, završeni razni treninzi i tečajevi, programiranje, brzina tipkanja,... [1]

Nadalje, u članku portala The Balance, „*soft skills*" su definirane kao osobne vještine, koje je teško kvantificirati. Još se nazivaju i ljudske ili interpersonalne vještine koje predstavljaju način na koji se netko odnosi prema drugim ljudima. Primjeri tih vještina su komunikacija, fleksibilnost, vođenje, motivacija, strpljenje, moć uvjeravanja, vještine rješavanja problema, timski rad, upravljanje vremenom, radna etika,...

Ipak, za potrebe ovoga rada, koristit će se jedna druga podjela menadžerskih vještina i druga grupa autora. Tu grupu autora predstavljaju Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Prološki Vokić, koji su odlučili napisati knjigu u kojoj će pokušati objediniti odgovore na pitanja poput kako menadžeri rade, koje vještine trebaju posjedovati, koji su im sustavi na raspolaganju, te kako će adekvatno odgovoriti na izazove u budućnosti.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) zaključuju kako suvremeni menadžment čini prije svega menadžment, zatim menadžeri, onda slijede ljudski resursi i na kraju sve te faktore objedinjuje upravljanje ljudskim resursima. Bez adekvatnih i vještih ljudskih resursa nema uspješnog poslovanja, stoga moderna poduzeća sav napor trebaju usmjeriti upravo na te resurse.

Najveći dio knjige posvećen je menadžerskim vještinama, te njihovom detaljnom opisu, što samo po sebi govori, kako autori, upravo menadžerske vještine smatraju najvažnijim zahtjevom suvremenog menadžmenta.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) iznose osnovnu podjelu menadžerskih vještina:

1. **Osobne vještine**
2. **Interpersonalne vještine**
3. **Komunikacijske vještine**
4. **Grupne vještine**

---

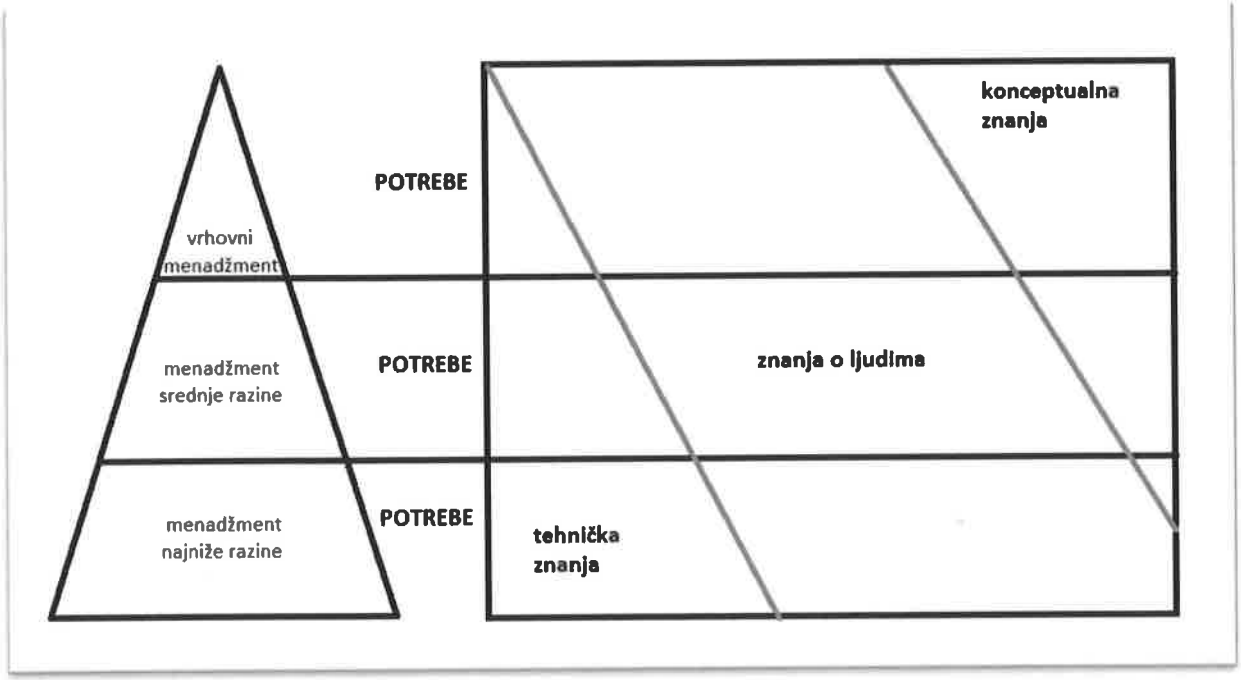
[1] https://www.thebalance.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780; pristupljeno [06.09.2017.]

U nastavku rada, detaljno će se obraditi sve četiri vrste vještina, opisati će se od kojih se dijelova sastoje, te što je važno znati, kako bi se postiglo i savladalo potrebne menadžerske vještine.

Riječ menadžer danas predstavlja jedan veoma uopćen pojam, pa se u mnogobrojnim branšama i poslovanjima koristi. Ta različitost u vrstama i strukturama posla, dovela je do potrebe da se pronađu zajednička znanja i vještine koje karakteriziraju sve menadžere, neovisno o njihovom temeljnom obrazovanju. Još 1974. Robert L. Katz zaključuje kako postoje tri osnovne vrste znanja i vještina koje trebaju posjedovati svi menadžeri, a to su:

- Tehnička znanja i vještine
- Znanja i vještine u ophođenju s ljudima
- Konceptualna znanja i vještine

Kao što je već navedeno u poglavlju o menadžmentu, u menadžmentu postoje tri razine, najniža, srednja i vrhovna, i svaka ta razina zahtjeva određenu količinu znanja i vještina.



Slika 1.: Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina

Izvor: Prikaz autora prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Prološki Vokić, *Suvremeni menadžment*; 2008

Iz slike 1 se vidi da važnost ove tri vještine varira s razinom menadžerske odgovornosti. Na nižim razinama glavna je potreba za tehničkim i ljudskim vještinama. Na višim razinama, učinkovitost menadžera uvelike ovisi o ljudskim i konceptualnim vještinama. Na vrhu, konceptualna vještina postaje najvažnija za uspješan menadžment.

Tehnička znanja i vještine predstavljaju sposobnost primjene specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno znanja struke u obavljanju konkretnih zadataka. To su zapravo znanja koja se stječu obrazovanjem u određenom području, bilo ekonomskom, pravnom, tehnološkom ili bilo kojem drugom ističe Katz (1974). Tehnička znanja i vještine su one vještine koje svatko uz malo truda i volje može naučiti i savladati.

Znanja i vještine u ophođenju s ljudima podrazumijevaju sposobnost menadžmenta da djeluje učinkovito kao član grupe te da ostvari uspješnu međusobnu suradnju. Osoba s visoko razvijenim ljudskim vještinama svjesna je vlastitih vrijednosti, stavova i uvjerenja o drugima, te su u mogućnosti razgraničiti te osjećaje. Prihvaćajući i poštujući stavove, ideje i mišljenja drugih, sposoban je shvatiti što drugi zaista misle, kako se osjećaju. Stoga, oni menadžeri koji imaju dobro razvijene socijalne vještine, biti će mnogo uspješniji u radu sa suradnicima, navodi Katz (1974).

Konceptualna znanja i vještine su ona znanja koja omogućavaju pogled na organizaciju kao cjelinu, uključujući unutarnje i vanjske čimbenike poslovanja. Ona uključuju prepoznavanje i shvaćanje kako promjene (unutar i van poslovanja) u jednom dijelu utječu na cjelokupnu organizaciju. Posjedovanje konceptualnih znanja omogućuje bolje razumijevanje okoline i organizacije, te međusobne odnose unutar organizacije zaključuje Katz (1974).

3.1. Osobne vještine

3.1.1. Vještina upravljanja vremenom

Vrijeme je resurs na koji u nijednom slučaju nitko ne može utjecati. To je resurs koji se samo može maksimalno iskoristiti u danom trenutku, kako bi imali lakši i bolji pogled na budućnost koja dolazi. U privatnom životu, čovjek koji uzaludno troši svoje vrijeme, samome sebi čini loše, međutim, menadžer koji je odgovoran za svoje suradnike, u slučaju lošeg upravljanja vremenom, čini loše cijeloj organizaciji i svima koji su s njom izravno i neizravno povezani.

Definiciju daju Pološki Vokić i Mrđenović (2007), prema Peeters i Rutte, a to je da se upravljanje vremenom odnosi na „postavljanje ciljeva i prioriteta među njima, planiranje zadataka te praćenje napretka“ .

Podrazumijevajući činjenicu, da se posao menadžera sastoji od osnovnih menadžerskih funkcija i uloga, te s obzirom da se sastoji od velikog broja važnijih i manje važnijih aktivnosti, vidljivo je da je jako bitno razlučiti koji točno poslovi su važniji i bitniji, te kojim će se redoslijedom oni obavljati.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) dijele sve menadžerske poslove kad je u pitanju vrijeme obavljanja, u tri osnovne grupe:

- **Prioriteti** – tu spadaju strateški, odnosno najvažniji poslovi poduzeća, npr. planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola, postavljanje ciljeva i strategije, upravljanje ljudskim resursima,... Kao što Paretovo načelo kaže, to su poslovi čijim se obavljanjem odradi 80% posla i utroši 20% vremena. Važno je još reći da nisu svi prioritetni poslovi istovremeno važni i hitni, i tu je jako bitno dobro odrediti, koji jesu, a koji nisu, koje će odraditi sam menadžer, koje će eliminirati, a koje delegirati suradnicima.
- **Vremenske obveze** – tu spadaju manje važni poslovi, poput sastanaka, telefonskih poziva, pisanja izvješća, poslovnih putovanja,... Oni su nužni da bi se ijedan posao uopće odradio, ali nisu od krucijalne važnosti. Bitno je reći da na ove poslove menadžeri gube jako puno vremena oko 40 – tak % i tu se najviše očituje koliko je neki menadžer sposoban uspješno organizirati svoje vrijeme koje utroši na njih.
- **Gutači ili kradljivci vremena** – ovo je grupa poslova koja se javlja isključivo zbog veoma loše organizacije vremena samog menadžera, pa su to npr. zaboravljanje stvari, neodlučnost, perfekcionizam, prevelika briga, neslušanje, stanke u radu, nepotrebna papirologija,... U prosjeku, menadžeri na te aktivnosti troše oko 15% svog dragocjenog vremena, a često puta i više.

3.1.1.1. Načini upravljanja vremenom menadžera

Istraživanja u svijetu pokazala su da razvijene vještine upravljanja vremenom pozitivno utječu na produktivnost i efektivnost pojedinaca, njihovo zadovoljstvo poslom i zdravlje jer

smanjuju napetost, stres i emocionalnu iscrpljenost, a kroz to i na ukupnu organizacijsku efikasnost i efektivnost navode Pološki Vokić i Mrđenović (2007).

Najčešće aktivnosti za dobro upravljanje vremenom su: postavljanje ciljeva, pravljenje rasporeda aktivnosti (dnevnog, tjednog, mjesečnog, godišnjeg), određivanje prioriteta, delegiranje zadataka, planiranje vremena, određivanje vremenski zahtjevnih aktivnosti, eliminiranje kradljivaca vremena, selektivno ignoriranje (znati reći „ne"), razvijanje opcijskih pravaca akcije, svjesnost vremena, kontroliranje vremena, redefiniranje potrošnje vremena, praćenje ostvarenog, redefiniranje željenog u skladu s promijenjenim okolnostima, obavljanje aktivnosti u pravo vrijeme za pojedinca, korištenje planera itd. (Pološki Vokić i Mrđenović, 2007)

Upravljanje vremenom sastoji se od 5 ključnih koraka (Pološki Vokić i Mrđenović, 2007; prema Morgenstern, 2000., 138):

1. Sortiranje potencijalnih aktivnosti prema kategorijama;
2. Izostavljanje svih aktivnosti koje se mogu izostaviti;
3. Određivanje potrebnog vremena i perioda za obavljanje aktivnosti koje su preostale;
4. Usredotočivanje na aktivnosti kako bi one bile obavljene u predviđenom vremenu
5. Poboljšavanje i prilagođavanje rasporeda

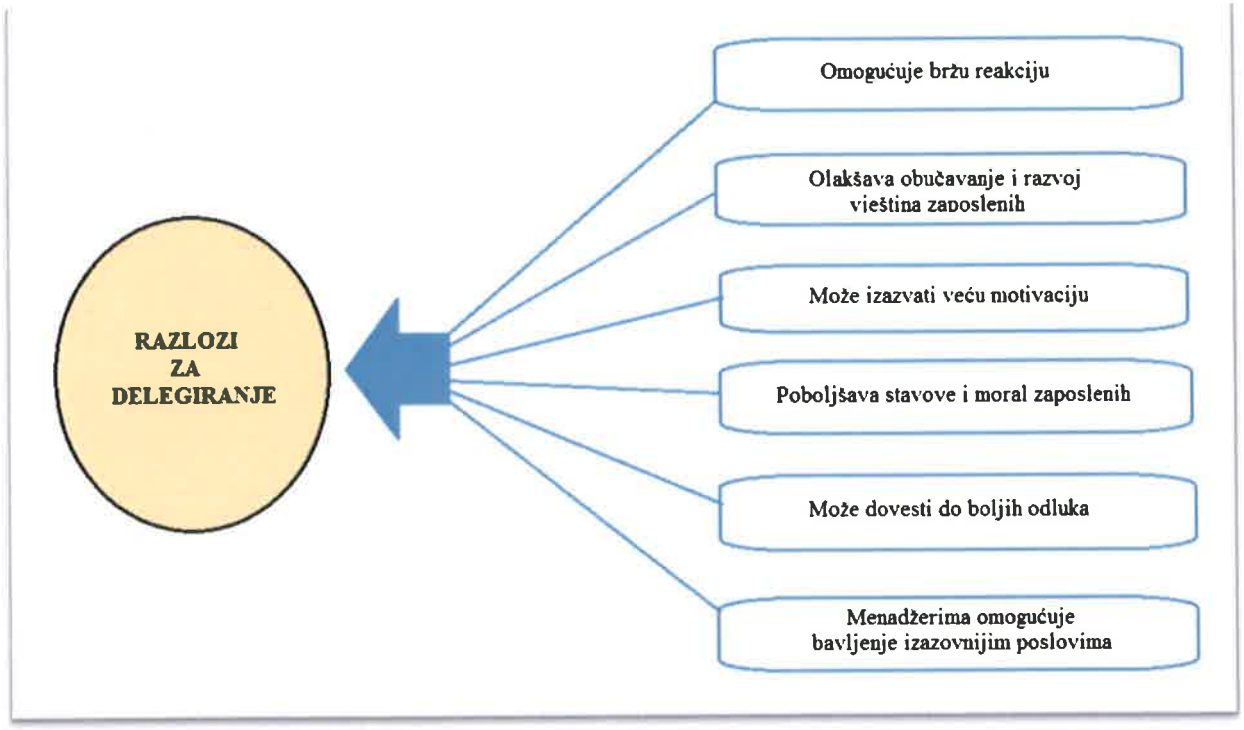
3.1.2. Vještina delegiranja

S obzirom koliko menadžer ima funkcija i uloga, nemoguće je da sve te poslove obavlja sam. Naravno, one prioritetne, koje smo prethodno naveli, treba i može odraditi jedino menadžer. Međutim, postoji veći broj poslova, ovlasti i odgovornosti koje je nužno delegirati na suradnike, kako bi se menadžer mogao nesmetano posvetiti odrađivanju prioritetnih poslova. Što je veća organizacija, to je veća potreba za delegiranjem. Uglavnom je potreba za delegiranjem najveća na najvišim i srednjim razinama, dok se ona smanjuje na nižim razinama menadžmenta.

Delegiranje znači povjeriti osobne moći ili funkcije drugoj osobi i pridobiti tu osobu da obavi zadatke koje bi inače menadžer morao obaviti sam. To ne znači samo prebacivanje zadataka, već i preuzimanje ovlasti i odgovornosti u ime menadžera, navodi Modrić (2010), prema Jenks i Kelly.

Za uspješno delegiranje najvažnije je znati zbog čega se delegira, što se delegira, kome se delegira i koje su koristi od delegiranja.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008), na slici br.2 navode neke od **razloga delegiranja**.



Slika 2: Razlozi za delegiranje

Izvor: Prikaz autora prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Prološki Vokić, *Suvremeni menadžment*; 2008

Što delegirati navodi Modrić (2010): zadaće koje se svakodnevno ponavljaju-rutinske zadaće, nevažne odluke koje se često ponavljaju, zadatke koji nadređenom oduzimaju puno vremena, zadatke za koje su zaposlenici kvalificiraniji od nadređenoga, zadatke koji su specijalizirani, a za koje imamo dobro osposobljenu osobu, zadatke za koje je netko jako zainteresiran ili voli taj posao.

Kome delegirati poslove od podređenih nije baš jednostavna odluka za menadžera. Važno je da menadžer dobro poznaje svoje podređene, njihove sposobnosti, vještine i mogućnosti kako bi delegirani zadaci bili uspješno i na vrijeme izvršeni. Ukoliko menadžer pogriješi u odabiru, posljedice za poslovanje mogu biti gore nego da nije uopće delegirao, k

tome uz prenesenu odgovornost na odabranog suradnika, i menadžer sam je odgovoran za izvršavanje delegiranog zadataka, pa i on sam može snositi posljedice ističu Bahtijarević-Šiber et al. (2008).

Neke najvažnije **koristi od delegiranja** za menadžere, navodi Ružić (2013):

- Više vremena za druge važnije zadatke
- Manji financijski troškovi – posao obavljaju slabije plaćeni suradnici
- Razvoj povjerenja u suradnike i povećanje motivacije
- Poboljšanje organiziranosti menadžera – ima više vremena za sebe
- Nije produktivno sve raditi sam

Proces delegiranja odvija se u četiri koraka (Bahtijarević-Šiber et al. 2008), kako je prikazano na slici 3.



Slika 3: Proces delegiranja

Izvor: Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Proloski Vokić, *Suvremeni menadžment*; 2008.

3.2. Interpersonalne vještine

Bez ljudi, odnosno ljudskih resursa, nema menadžmenta, a njihova uspješna međusobna interakcija i komunikacija zahtjeva korištenje interpersonalnih vještina ili vještina upravljanja odnosa s drugima, kako bi se ostvarili zadani ciljevi poduzeća.

Danas se sve više u kontekstu interpersonalnih vještina, govori o emocionalnoj inteligenciji. Emocionalna i društvena inteligencija su ono što čini razliku između vrlo učinkovitog vođe i

prosječnog vođe. Ona pomaže menadžerima i stručnjacima stvoriti konkurentsku prednost za svoje organizacije povećanjem performansi, inovativnosti i timskog rada, osiguravajući učinkovito korištenje vremena i resursa te izgradnju motivacije i povjerenja[2]. Goleman i Boyatzis (2017), iznose kako postoji mnogo modela emocionalne inteligencije, svaki s vlastitim skupom sposobnosti: samosvijest, samoupravljanje, društvena svijest i upravljanje odnosima. Potrebno je da menadžeri razviju ravnotežu snaga u cijelom kompletu sposobnosti koje su u nadležnosti emocionalne inteligencije. Kad to učine, slijede izvrsni poslovni rezultati.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) iznose da se sposobnost uspješnog upravljanja odnosa s drugima, temelji na socijalnim vještinama i empatiji. Zatim daju širu definiciju interpersonalnih vještina, a to je da su to „sposobnosti i vještine menadžera i vođa, te ljudi općenito, da razviju dobre odnose i suradnju s drugima, da utječu na njihovo ponašanje, da potiču, razvijaju i promiču druge, te da uspješno upravljaju interakcijama i mrežama odnosa. Sposobnost procjene osjećaja, snage i nedostataka drugih, te primjerenog reagiranja, ključna je za uspjeh menadžera".

Autori Bahtijarević-Šiber et al. (2008) navode četiri vrste interpersonalnih vještina, a to su vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecanja na druge, vještina savjetovanja i obučavanja, te vještina umrežavanja.

3.2.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje

Dobri i zdravi međuljudski odnosi, te aktivna suradnja među zaposlenima, na svim razinama, ključ su uspjeha poslovanja nekog poduzeća. Rad na poboljšanju dobrih odnosa i suradnji, zasigurno će u konačnici donijeti velike benefite poslovanju i pomoći u ostvarenju zadanih ciljeva. Nekoliko je aktivnosti koje navode Bahtijarević-Šiber et al. (2008), a koje pospješuju razvijanje dobrih odnosa i suradnje:

- **Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja** – predstavlja sposobnost izgradnje međusobnog povjerenja, stvaranje pozitivnog ozračja, te razvoj otvorenosti za tuđa

[2] http://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.html; pristupljeno (23.09.2017.)

mišljenja i ideje. Nebrojeno puta je pokazano i dokazano kako postoji pozitivna povezanost između povjerenja, te individualne i organizacijske uspješnosti.

- **Inspiriranje suradnika** – aktivnost za koju je potreban prije svega, visoko motiviran i angažiran menadžer, jer samo takav menadžer može vlastite ideje i inspiracije prenijeti na svoje suradnike. Menadžeri druge mogu inspirirati pomaganjem razvoja njihovih talenata, priznavanjem njihova doprinosa, njihovim osposobljavanjem da se osjećaju kao vođe, poticanjem da iznose svoje mišljenje te stvaranjem pozitivnog ozračja.
- **Sposobnost izražavanja empatije** – empatija ili suosjećanje, razumijevanje potreba, prihvaćanje razlika, osobnih stajališta, te privatnosti svakog pojedinca. Menadžeri koji su empatični, stvaraju bolju radnu atmosferu, te pokazuju suosjećanje, poštovanje i podršku za probleme svojih suradnika.
- **Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja** – vrlo je važno da menadžer pokaže spremnost da sasluša ideje i uvaži mišljenja svojih suradnika, tako ih potiče na samostalno djelovanje te povećava njihov potencijal. Dijalog i slobodna komunikacija, te poticanje i ohrabrivanje, omogućiti će dobivanje potrebnih informacija koje bi inače bile izgubljene.
- **Davanje povratnih informacija** – kako bi i menadžer i suradnici znali da njihova interpersonalna komunikacija i odnosi idu u dobrom smjeru, potrebna je povratna informacija o odrađenim zadacima i aktivnostima, bilo pozitivna, bilo negativna. Pozitivna povratna informacija se očituje kroz pohvalu, nagradu ili priznanje za trud i rad, dok je negativna povratna informacija kritika ili upozoravanje na pogrješke, ili eventualno kažnjavanje. Pozitivna povratna informacija podiže moral, motivaciju i odanost zaposlenih, jer se cijeni i prati njihov trud i rad. Negativna, pak, ako se dobro upotrijebi, usmjerava na poboljšanje ponašanja i radne uspješnosti, dok u suprotnom slučaju vodi do frustracija, gubitka motivacije i želje za napretkom i radom uopće.

3.2.2. Vještina utjecanja na druge

Nekada se vodstvo, poistovjećivalo sa autokracijom, diktatorskim načinom vođenja i upravljanja ljudima, danas te odrednice vrijede za neuspješne menadžere koji šefuju i zapravo nemaju nikakav utjecaj niti moć nad podređenima. S druge strane, osnovna bit vođenja i vodstva

je utjecanje na druge. Stil vodstva koji odabere menadžer kako bi ostvario zadane ciljeve i uspjeh poslovanja, rezultat je umijeća utjecanja.

Uz izgrađen kredibilitet, za uspješno vođenje i utjecanje na druge potreban je i potencijal za utjecanje na druge – moć/snaga koju menadžer treba imati po nekoj osnovi, bilo da se radi o poziciji koju ima unutar neke organizacije, bilo o snazi baziranoj na osobnim karakteristikama, te na vještini uvjeravanja. Svi vođe "zarađuju" svoju moć iz dana u dan i iz situacije u situaciju. Konzistentnost je jedan od vidova moći koji drugi prepoznaju i cijene. Tri su izvora moći unutar organizacije[3]:

- Pozicija – formalne pozicije u organizacijama imaju određenu razinu autoriteta/snage.
- Povezanost – povezanost s drugima nam isto tako daje određenu neformalnu snagu.
- Osobni čimbenici – snaga koja dolazi iznutra, općenita znanja, tehnička kompetentnost, sposobnost artikuliranja ideja, vizije koje drugi žele slijediti…

Postoje tri tipa menadžera s obzirom na korištenje moći[4]:

- Afilijativni menadžer – ovaj tip menadžera više je zainteresiran za to da ga se "voli", nego da ima i koristi moć kako bi postigao potrebne ciljeve. U tom je kontekstu u korištenju snage menadžer neučinkovit.
- Menadžer s osobnom potrebom za moći – ovaj tip menadžera traži i zna kako koristiti moć. Međutim često moć koristi za vlastitu korist i za vlastite ciljeve.
- Institucionalni menadžer – ovaj tip menadžera traži i zna kako koristiti moć. On tu moć koristi isključivo za interese organizacije, kako bi postigao organizacijske ciljeve, a ne svoje vlastite.

Stručan i sposoban menadžer, koji je spreman pomoći, koji je otvoren za razne prijedloge i ideje, koji je pristupačan i još k tome karizmatičan, zavrđuje odanost i poštovanje svojih suradnika. Takvi suradnici ulažu maksimalne napore i trud u posao i zadatke koje trebaju obaviti, te time uvelike sudjeluju u uspješnosti poslovanja. Određeni odabir taktika uvjeravanja dovest će do različitih rezultata, od odanosti, preko udovoljavanja, sve do otpora suradnika,

---

[3] http://www.pregovaranje.com/communications/index/8; pristupljeno [14.09.2017.]
[4] http://www.pregovaranje.com/communications/index/8; pristupljeno [14.09.2017.]

stoga, dobro je upotrijebiti neke od najdjelotvornijih taktika uvjeravanja (Bahtijarević-Šiber et al. 2008): vođenje primjerom, inspiriranje, reputacija stručnjaka za probleme, racionalno uvjeravanje, umrežavanje unutar i izvan organizacije, vraćanje istom mjerom, konzultiranje sa suradnicima, ovlašćivanje suradnika, koaliranje,...

3.2.3. Vještina savjetovanja i obučavanja

Postoje dvije perspektive iz kojih se može promatrati vještina savjetovanja i obučavanja. Prva se odnosi na vještinu učenja i razvoja kako bi se postigla maksimalna radna uspješnost, a druga se odnosi na osobni profesionalni razvoj pojedinca. Obje zajedno daju najbolju definiciju savjetovanja i obučavanja – proces poticanja i učenja, te proces osobnog razvoja radi poboljšanja osobne djelotvornosti i radne uspješnosti, postizanja ciljeva i osobnog zadovoljstva. Osnovne prednosti vještine savjetovanja i obučavanja su (Bahtijarević-Šiber et al, 2008):

- Potiče i omogućava osobni razvoj
- Olakšava suradnju menadžera i suradnika
- Podiže samopouzdanje i odgovornost zaposlenih za osobni razvoj
- Povećava autonomiju suradnika
- Omogućava postizanje više razine uspješnosti
- Omogućava jasnoću, poticaj i potporu u osobnom razvoju pojedinca

Za uspješno savjetovanje i obučavanje menadžer mora imati tri ključne vještine (Bahtijarević-Šiber et al. 2008):

1. **Analiza načina poboljšanja radne uspješnosti, sposobnosti i vještina zaposlenih** – stalno praćenje menadžera, postavljanje pitanja, interes za poboljšanje, individualnost i potrebe pojedinca, pružanje emocionalne potpore.
2. **Stvaranje ozračja potpore** – slobodna i otvorena razmjena ideja, pomoć i poticaj, ohrabrenje zaposlenih, iskorištavanje pogrješaka, cijeniti i poštivati doprinos suradnika.
3. **Utjecaj na promjenu ponašanja zaposlenika** – poticanje, ohrabrivanje, priznavanje i nagrađivanje svakog poboljšanja, vođenje primjerom, tj. kakvo ponašanje želi menadžer od svojih suradnika, on prvi treba biti primjer upravo takvog ponašanja.

3.2.4. Vještina umrežavanja

U privatnom životu pojedinca, njegovo okruženje čine njegovi poznanici, prijatelji, partneri i bez njih bi život bio prazan i besmislen. Isto tako u poslovnom procesu, ljudi, menadžeri stječu razna poznanstva, kontakte, sklapaju partnerstva, koalicije,... A sve u cilju uspješnog ostvarivanja zadanih ciljeva i poslovnih rezultata, te rješavanja problema.

Najjednostavnije rečeno, umrežavanje je njegovanje društvenih odnosa, radi ostvarivanja osobnih ciljeva, ističu Bahtijarević-Šiber et al. (2008).

Kod umrežavanja vrijedi ona stara narodna *„kako se zajmiš, tako će ti se i vratiti"*, što bi značilo da menadžer mora pomoći da bi mu se usluga ili pomoć vratila,... Ta mreža odnosa mora biti bazirana na iskrenosti i otvorenosti, te iskrenoj zainteresiranosti za druge.

Uspješno umrežavanje zahtjeva mnoge karakteristike umreživača, a kako bi umrežavanje bilo od koristi, četiri su osnovne grupe karakteristika (Bahtijarević-Šiber et al. 2008):

1. **Osnovne karakteristike umreživača** – svoju mrežu razvija konstantno i prije nego li mu je potrebna, krug ljudi s kojima se umrežava je veoma širok i različit, bira one najbolje u svom poslu, uključen je u razne organizacije i udruženja unutar svog interesnog područja, ne srami se tražiti pomoć, kada god je to potrebno i uvijek se ima kome za obratiti,...
2. **Odnos prema članovima mreže** – održavanje odnosa je najvažniji dio umrežavanja, jer nakon što se ostvare kontakti bitno ih je uspješno održati i podići na jednu veću razinu. To se može ostvariti konstantnim kontaktima, prisustvovanjem na raznim zajedničkim događajima, brinuti i slušati ljude, provoditi s njima vrijeme i tako zadobiti povjerenje.
3. **Administrativne karakteristike** – jako je poželjno iskoristi danas prednosti moderne tehnologije i sve važne podatke i informacije o kontaktima pohranjivati u neki od dostupnih alata. Teško je, a i nepotrebno, pamtiti sve te informacije. Razni planeri i adresari pomažu u praćenju i informiraju umreživača o događajima koje ne bi trebao propustiti, što uvelike olakšava posao.
4. **Ostale karakteristike** – uključuju i informiraju kontakte o svojim događajima i promjenama u privatnom i poslovnom životu, prate privatne događaje svojih kontakata, volontiraju, nastoje biti viđeni gdje god to može donijeti neke nove kontakte, radije kvalitetnije provode vrijeme sa manjim brojem ljudi, nego površno s mnogo ljudi,...

Četiri su i razine na kojima se umreživač umrežava u svom poslovnom okruženju, a to su **umrežavanje unutar organizacije**, koje je ujedno i najvažnije, jer se odnosi na mrežu odnosa direktno povezanu sa organizacijom, zatim **umrežavanje s poslovnim partnerima**, pa **umrežavanje u okviru cjelokupne poslovne sfere** i na kraju **umrežavanje svih društvenih sfera**.

3.3. Komunikacijske vještine

Možete imati sva znanja ovoga svijeta, ali ako ste nesposobni to svoje znanje prenijeti i iznijeti drugima, zapravo ste neuspješan menadžer. Sva istraživanja pokazuju kako komunikacija na svim organizacijskim razinama obuhvaća oko 70 – tak % radnog vremena. Ukratko, najvažnija vještina, menadžmenta, kao upravljanja ljudskim resursima, je komunikacija.

Komunikacijske vještine su vještine jasnog i konciznog oblikovanja te prenošenja misli, ideja i poruka drugima, usmeno i pismeno. Usmena komunikacija, posebno „licem u lice", najvažnije je sredstvo vođenja, uvjeravanja, upravljanja sukobima, te svih ostalih aktivnosti unutar i izvan poslovanja. Pismena komunikacija se danas uglavnom očituje kroz informatičku tehnologiju kao suvremeni način komunikacije (Bahtijarević-Šiber et al, 2008).

Bahtijarević-Šiber et al (2008) iznose šest osnovnih funkcija komunikacije: pružanje informacija o svim aspektima života organizacije, motivacijska funkcija, koordiniranje aktivnosti i kontrolna funkcija, funkcija uvjeravanja, edukativna funkcija i emocionalna funkcija kroz izražavanje osjećaja, raspoloženja,...

Dalje Bahtijarević-Šiber et al. (2008) navode tri osnovne vrste komunikacijskih vještina:

1. **Vještina interpersonalne komunikacije**
2. **Vještina prezentacije**
3. **Vještina pregovaranja**

3.3.1. Vještina interpersonalne komunikacije

Ovu vještinu se naziva još i otvorena komunikacija radi pružanja potpore, tj. kooperativna komunikacija, kojom se točno prenosi poruka, potiču dobri odnosi i razumijevanje.

„Interpersonalna komunikacija je složeni proces koji uključuje susret sa samim sobom u prisustvu drugih ljudi, susret dvije ili više osoba u situaciji licem u lice, odnosno komunikaciju osoba koje su međusobno ovisne na neki način bez obzira da li se vide ili ne, koje stvaraju i razmjenjuju značenja, imaju različite uloge, namjere i odnos jedna prema drugoj te koji se odvija u nekom vrlo specifičnom prostoru, vremenu i kulturi“ (Žižak et al., 2012).

Razumijevanje interpersonalne komunikacije se temelji na pet ključnih principa navodi Žižak et al.,(2012) prema Orbe i Bruess:

- složenost komunikacije,
- ireverzibilnost i neizbježnost komunikacije,
- utemeljenost komunikacije na pravilima,
- izloženost komunikacije utjecaju kulture i moći,
- mijenjanje komunikacije s razvojem tehnologije.

Korištenje i poboljšavanje ovih vještina osigurava bolje razumijevanje suradnika, bolju suradnju i koordinaciju aktivnosti, osigurava međusobno poštovanje, omogućuje veći utjecaj na suradnike, lakše rješavanje sukoba i problema.

3.3.1.1. Vještina slušanja

Ova vještina zvuči tako jednostavno, pa ipak veliki je problem u međusobnoj komunikaciji između suradnika. Istraživanja pokazuju kako ljudi oko 80% onoga što čuju, zapravo ne čuju dobro. Slušanje drugih predstavlja osnovno sredstvo menadžera za dobivanje potrebnih informacija, kako bi razumjeli druge i poslovnu situaciju. Za uspjeh, nužno je aktivno sudjelovati u procesu kako bi se shvatile činjenice i osjećaji onoga tko prenosi poruku. Pa Buble (2010) dalje zaključuje kako postoje tri temeljne vještine aktivnog slušanja: opažanje, praćenje i razmatranje.

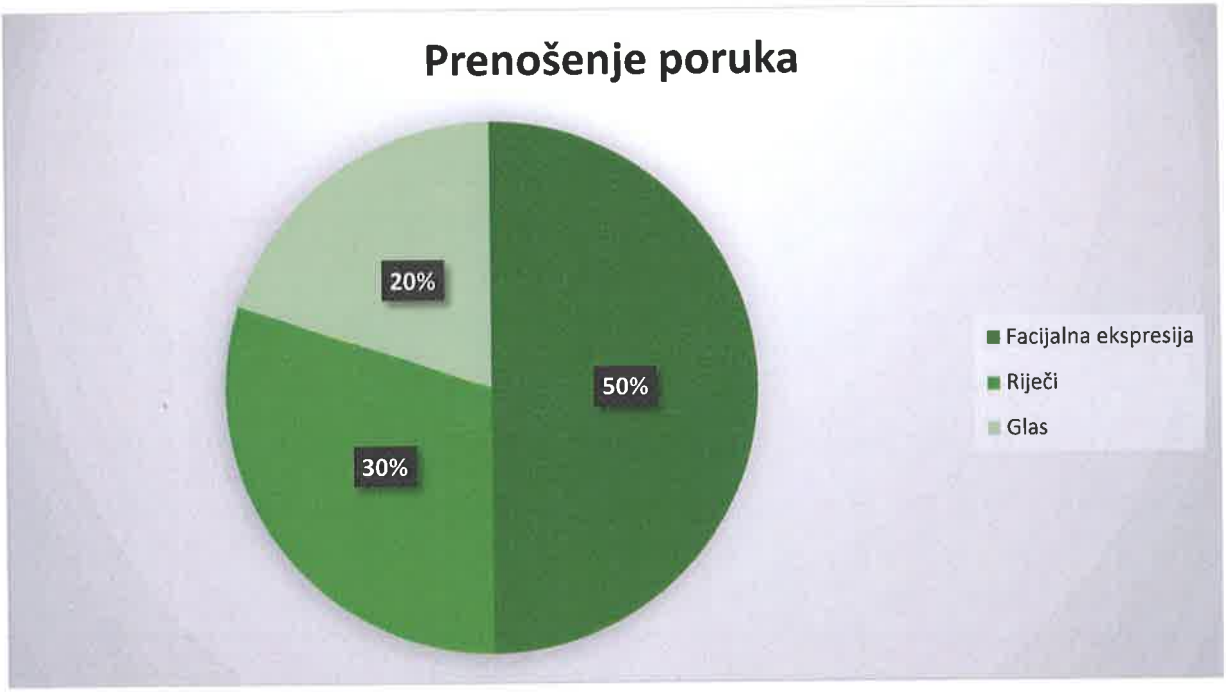
Budući da slušanje možemo razlikovati po kvaliteti i stupnju uključenosti primatelja u proces, Buble (2010) prema Coveyju razlikuje pet stupnjeva:

1. Ignoriranje
2. Pretvaranje
3. Selektivno slušanje
4. Pozorno slušanje
5. Empatijsko slušanje

3.3.1.2. Verbalna i neverbalna komunikacija

Cilj verbalne i neverbalne komunikacije je poruka. Poruka se sastoji od znakova ili simbola, koji mogu biti riječi, slike, pokreti, mirisi... Odnosno, poruka se sastoji od verbalnih i/ili neverbalnih znakova. Kada dominiraju verbalni znakovi, govorimo o verbalnoj komunikaciji. Verbalna komunikacija utemeljena je na riječima, odnosno govornom jeziku (Žižak et al., 2012).

Komunikacija bez riječi, upotrebom govora tijela, pokreta, izraza lica i tona glasa, te uporabom slika i simbola, čini neverbalnu komunikaciju. Od onoga što se izgovori, mnogo je važniji način na koji se izgovorilo, koliko točno je to važnije pokazuje slika 5, na kojoj je prikazano kako se 50% poslovne komunikacije odnosi na facijalnu ekspresiju ili izraz lica i mimiku, kontakt očima i ostale znakove (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).



Grafikon 1: Važnost pojedinih medija u prenošenju poruka

Izvor: Prikaz autora prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Prološki Vokić, *Suvremeni menadžment*; 2008.

3.3.2. Vještina prezentacije

Prezentacijske vještine veoma su bitne za menadžerski posao i uspjeh samog menadžera. To su vještine pomoću kojih on predstavlja samoga sebe i svoju organizaciju, bilo unutar, bilo van te organizacije. Vanjski dojam, način komunikacije i odabir načina prezentacije i javni nastup važni su kako bi menadžer uspješno prenio poruku.

Za uspješnu prezentaciju ili govor potrebna je dobra priprema, stoga Bahtijarević-Šiber et al. (2008) navode šest osnovnih koraka, koje potrebno odraditi:

1. **Postavljanje ciljeva** – ovisno o rezultatu koji se želi prezentacijom ili govorom, postavljaju se ciljevi i svrha, a rezultati npr. mogu biti informiranje, odlučivanje, stvaranje mišljenja, motiviranje, uvjeravanje, obučavanje,... Opća svrha prezentiranja obuhvaća mix osobnih ciljeva, ciljeva organizacije i odjela. Specifična svrha pak, ima za cilj postići konkretne rezultate, npr. naučiti slušatelje nekim novim znanjima, mišljenima, stavovima,...
2. **Analiza auditorija** – da bi prezentacija bila uspješna i postigla željene rezultate, potrebno je proučiti i poznavati auditorij kojemu će se prezentirati, te prema tim saznanjima odrediti stil i način prezentiranja. Ukoliko je auditorij heterogen treba doći do informacija postoje li neke zajedničke interesne sfere među njima. Međutim, ukoliko se radi o homogenom auditoriju, uglavnom unutar organizacije, osoba koja prezentira lakše će pronaći način kako doprijeti do auditorija budući da ga poznaje.
3. **Dijagnosticiranje situacije** – potrebno je znati sve uvjete u kojima se prezentacija treba održati, poput vremenskog trajanja prezentacije, prostora u kojem se održava, veličine auditorija i tehničkih pomagala koja su na raspolaganju.
4. **Organizacija materijala** – organiziranost i pravilna struktura materijala koji se prezentira ključni su kako bi slušatelji shvatili poruku. Standardna organizacija materijala sastoji se od uvoda u kojem se opisuje o čemu je tema prezentacije, zatim slijedi razrada teme u kojoj se i govori o temi, te zaključak kao rezime izrečenog.
5. **Oblikovanje i upotreba vizualnih pomagala** – Power Point jedan je od najčešće upotrebljavanih alata za prezentiranje, u kojem se pomoću slika iznosi bit i najvažniji sadržaj koji se želi prenijeti slušateljima. Vizualizacija prezentaciju čini zanimljivom i privlačnom, međutim, važno je da ne sadrži previše podataka, i da nije naporna, ni

monotona. Osnovni zadatak vizualnih pomagala je da naglase, pojasne i olakšaju povezivanje važnih informacija.

6. **Javni nastup** – mnogo ljudi ima strah od javnog nastupa, da bi se to izbjeglo, potrebno je raditi na govorničkim vještinama, dobro poznavati gradivo koje se prezentira, te vježbom usavršavati prezentacijske i komunikacijske vještine.

3.3.3. Vještina pregovaranja

Definiciju pregovaranja iznosi Tomašević Lišanin (2004) prema Fisheru: „Osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih. To je komunikacija naprijed-nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke od interesa koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni".

Menadžeri pregovaraju unutar i izvan organizacije. Unutar o zadacima, rezultatima, nagradama, plaći, vremenu i opremi. Izvan organizacije pregovaraju o prodaji, rokovima, proizvodnji, nabavi, financiranju, marketingu, dobavljačima,... Dva su osnovna cilja pregovaranja, cilj koji se odnosi na sadržaj i rezultate pregovora i cilj koji se odnosi na međuljudske odnose u pregovorima (Bahtijarević-Šiber et al. 2008).

Unatoč zajedničkim osnovnim karakteristikama, okvirnom procesu i principima koji se primjenjuju u pregovaranju, važno je razumjeti da svako pregovaranje ima specifičnu strukturu, tijek i dinamiku te da je u skladu s time potrebno odrediti specifičnu strategiju i taktike za uspješno vođenje pregovora. Da bi to bilo moguće, potrebno je imati što jasniju sliku situacije u kojoj se nalaze obje strane u pregovorima te jasno definirana očekivanja od pregovora[5].

3.3.3.1. Pristupi pregovaranju

Ističu se dva osnovna pristupa pregovaranju navodi Tomašević Lišanin (2004):

1. **Distributivno pregovaranje ili pristup pobjednik – gubitnik**

---

[5] http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/1; pristupljeno [14.09.2017.]

Distributivna pregovaračka situacija svodi se uglavnom na postojanje samo jedne stavke oko koje se pregovara i od koje svaka strana nastoji dobiti veći dio onoga oko čega se pregovara. Ako se radi o pregovorima u kojima postoji više stavki oko kojih se pregovara, a pregovarači pregovaraju o jednoj po jednoj stavci, tada je to isto tako pregovaranje distributivnog tipa. Karakteristično za ovaj tip pregovaračke situacije jest da pregovarači nisu voljni davati informacije i vrijednosne ustupke u postizanju dogovora, osim najnužnijeg. Stoga poznavanje važnih informacija (točka odustajanja – minimum/maksimum očekivanja, alternative i drugo...) u toj vrsti pregovaranja ima važnu ulogu. Ako druga strana ne poznaje vaše slabosti i vaše stvarne preferencije, a s druge strane je upoznata s vašim pregovaračkim snagama, nalazite se u povoljnoj poziciji i obrnuto[6].

2. **Integrativno pregovaranje ili pristup pobjednik – pobjednik**

   Glavna značajka integrativnog pristupa pregovaranju je suradnja pregovaračkih strana kako bi koristi za sve strane u pregovorima bile što veće. Međutim pregovaračke strane trebaju vjerovati da im je u interesu pronaći načine kreiranja vrijednosti za sve strane uključene u pregovore. Da bi se u ovom obliku pregovaranja pronašla za sve korisna rješenja, podrazumijeva se razmjena bitnih informacija te razumijevanja potreba, interesa i ciljeva druge strane. Kako bi se mogla pronaći rješenja koja zadovoljavaju interese, potrebe i ciljeve svih strana, potrebno je utvrditi i zajedničke i suprotstavljene interese. U ovom tipu pregovaračke situacije ključ je da se odrede preferencije strana u pregovorima i kreiraju rješenja koja zadovoljavaju te preferencije. Osnova za takvo kreiranje vrijednosti je davanje većih ustupaka na stavkama koje su nama manje značajne, a za drugu stranu predstavljaju znatnu vrijednost i obrnuto[7].

Tomašević Lišanin (2004) navodi ključne faze procesa pregovaranja:

- **Priprema i planiranje pregovora** – što je kvalitetnija i iscrpnija priprema to je mogućnost uspješnog pregovaranja veća. Priprema obuhvaća nekoliko aktivnosti – definiranje vlastite pozicije, prikupljanje informacija o suprotnoj strani, informiranje o

---

[6] http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/5; pristupljeno [14.09.2017.]
[7] http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/4; pristupljeno [14.09.2017.]

konkurenciji, razvijanje taktika pregovaranja, dogovor o mjestu pregovora te priprema prostora.

- **Pregovaračka sesija** – proces započinje međusobnim upoznavanjem suprotstavljenih strana, te je poželjno da početak obilježi ugodna i pozitivna atmosfera. Potom obje strane iznose svoje zahtjeve, bilo veće, bilo manje i onda iznose zaključak u kojim se zahtjevima slažu, u kojima ne. Nakon toga slijedi pregovaranje, u smislu ustupaka i popuštanja, kompromisa i na kraju postizanje sporazuma. Postignuti sporazum se formalizira, uglavnom u pisanom obliku.

3.4. Grupne vještine

U ovom poglavlju obradit će se upravljanje grupama, upravljanje sukobima i upravljanje promjenama, kao dio općenitih grupnih vještina unutar organizacijske strukture.

3.4.1. Upravljanje grupama

Moderna organizacija poslovanja danas zahtjeva nove načine upravljanja i nove strukture poslovanja, kako bi poduzeće spremno odgovorilo na nove zahtjeve okoline, te ravnopravno sudjelovalo u konkurentskoj utrci na tržištu. Timovi i timski rad, danas predstavljaju jedan od najčešćih i najpopularnijih organizacijskih oblika.

Timovi omogućuju organizaciji prenošenje odgovornosti na one koji obavljaju zadatke, povećavaju motivaciju i znanje zaposlenika, ukidaju birokraciju, te promiču fleksibilnost i odgovornost. Uvelike olakšavaju prenošenje moći, informacija i znanja na niže razine organizacije (Bahtijarević-Šiber et al. 2008).

Grupa je skupina ljudi koji svjesno djeluju zajedno kako bi postigli određeni cilj ili zadovoljili potrebe, a **tim** je specifična vrsta grupe, a sastoji se od manjeg broja ljudi sličnih vještina koji imaju zajedničku svrhu i cilj, te su odgovorni za obavljanje zadanih zadataka unutar organizacije (Bahtijarević-Šiber et al. 2008).

Tablica 2: Prednosti i nedostaci grupa

PREDNOSTI I KORISTI GRUPE	NEDOSTACI I TROŠKOVI GRUPE
Povećanje radne uspješnosti	Preorijentacija moći sa menadžera na niže razine
Proširenje znanja i vještina	Veći troškovi koordinacije aktivnosti grupe, zbog utrošenog vremena
Postizanje sinergije	Promjena sustava upravljanja, praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti
Povećanje organizacijske fleksibilnosti	Zabušavanje – ulaganje manje napora kada se radi u grupi
Poboljšanje procesa odlučivanja i rješavanja problema	Sklonost rizičnijim odlukama – zbog kolektivne odgovornosti
Veća motivacija i zadovoljstvo članova	
Smanjenje operativnih troškova	

Izvor: Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Prološki Vokić, *Suvremeni menadžment*; 2008.

3.4.1.1. Osnovne karakteristike grupa

U uspjehu grupe ključno je nekoliko osnovnih čimbenika: veličina grupe, grupne norme, kohezivnost grupe, sastav grupe, uloge članova, faze razvoja tima, timske kompetencije i emocionalna inteligencija grupe, pa u nastavku slijedi o svakom po nešto (Bahtijarević-Šiber et al. 2008):

- **Veličina grupe** – opći zaključak je da idealna veličina grupe ovisi o njenoj svrsi. Pa ako govorimo o potrebi za maksimalnim uključivanjem svih članova grupe, onda je bolje da je grupa manja (5-7 članova), a ako je riječ o potrebi za većom širinom znanja i talenata, veća grupa (10-20 članova) će biti bolje rješenje. Ipak kao najoptimalniji broj članova grupe spominje se sedam članova jer omogućuje dovoljnu raznolikost znanja, vještina i sposobnosti i pruža osjećaj članovima da su važan dio grupe.
- **Grupne norme** – predstavljaju nepisana pravila ponašanja članova grupe. Odnose se na ponašanja vezana za metode rada, brzinu i intenzitet rada, razinu proizvodnosti (radne norme) i socijalno ponašanje, način rješavanja interpersonalnih problema, nagrađivanje (norme interpersonalnog ponašanja) .

- **Kohezivnost grupa i timova** – stupanj privrženosti članova grupi. Veoma kohezivne grupe imaju veliku grupnu snagu tj. kolektivno uvjerenje da mogu biti uspješni, te imaju jaku samoefikasnost, vjerovanje da mogu uspješno riješiti nastali problem. Grupna kohezivnost povećava stupanj sudjelovanja članova u grupnim procesima, količinu i kvalitetu komuniciranja, pridržavanje grupnih normi, te postizanje grupnih ciljeva.
- **Sastav grupe** – pokazuje u kojoj mjeri su članovi grupe slični, odnosno različiti, bilo po demografskoj, osobnoj ili organizacijskoj osnovi. Dvije su vrste moguće: homogena (članovi imaju mnogo zajedničkih osobina) i heterogena (članovi imaju malo zajedničkih osobina).
- **Uloga članova** – uloga je očekivani oblik ponašanja, u skladu sa pozicijom koju osoba ima u grupi. Dva su tipa uloga u grupama: uloge usmjerene na zadatak i uloge usmjerene na socijalne odnose. Konkretno, neke od glavnih uloga za uspješnost tima su: vizionar i kreator, organizator, koordinator i vođa, evalvator i kontrolor, savjetnik i poticatelj.
- **Faze razvoja tima** – stvaranje tima je dugotrajan i specifičan proces. Svaka faza ima svoje posebnosti i zahtjeva drugačiju pristup i stil vođenja. Pet je osnovnih faza: faza formiranja (međusobno upoznavanje članova te prihvaćanje ciljeva i svrhe grupe), faza previranja (na vidjelo izlaze različitosti i nesuglasice među članovima, borbe za položaj i uloge, tu je najvažnije da menadžer preuzme kormilo u usmjeri članove u pravom smjeru), faza normiranja (grupa se povezala i usuglasila oko ciljeva i zadataka), faza izvršavanja (obavljanje zadanih zadataka, rješavanje problema i postizanje ciljeva) te faza gašenja (privremene grupe formirane radi rješavanja specifičnih problema se na kraju zadatka raspuštaju i nastavljaju sa svojim standardnim poslovima).
- **Timske kompetencije** – znanja, vještine i stavovi predstavljaju osnovna područja razvoja timskih kompetencija. Znanja obuhvaćaju kompetencije poput poznavanja misije, ciljeva i normi grupe, razumijevanje vještina timskog rada, redoslijed obavljanja zadataka te poznavanje uloga i odgovornosti unutar grupe. Vještine kao razvijene bihevioralne i kognitivne sposobnosti se odnose na komunikaciju, prilagodljivost i fleksibilnost, samokorekciju, koordiniranje i povezivanje zadataka, odlučivanje i rješavanje problema. Stavovi uključuju odnos prema timskom radu, koheziji, međusobnom povjerenju i pomaganju.
- **Emocionalna inteligencija grupe** – sposobnost tima da međusobno osvijesti emocije svojih članova, njima upravlja i tako utječe na rad i rezultate. Grupa mora biti sposobna

upravljati emocijama pojedinaca, emocijama ukupne grupe i emocijama pojedinaca i grupa izvan njene grupe. Emocionalna inteligencija važna je za razvijanje međusobnog povjerenja, identiteta, suradnje članova i grupnog osjećaja uspješnosti.

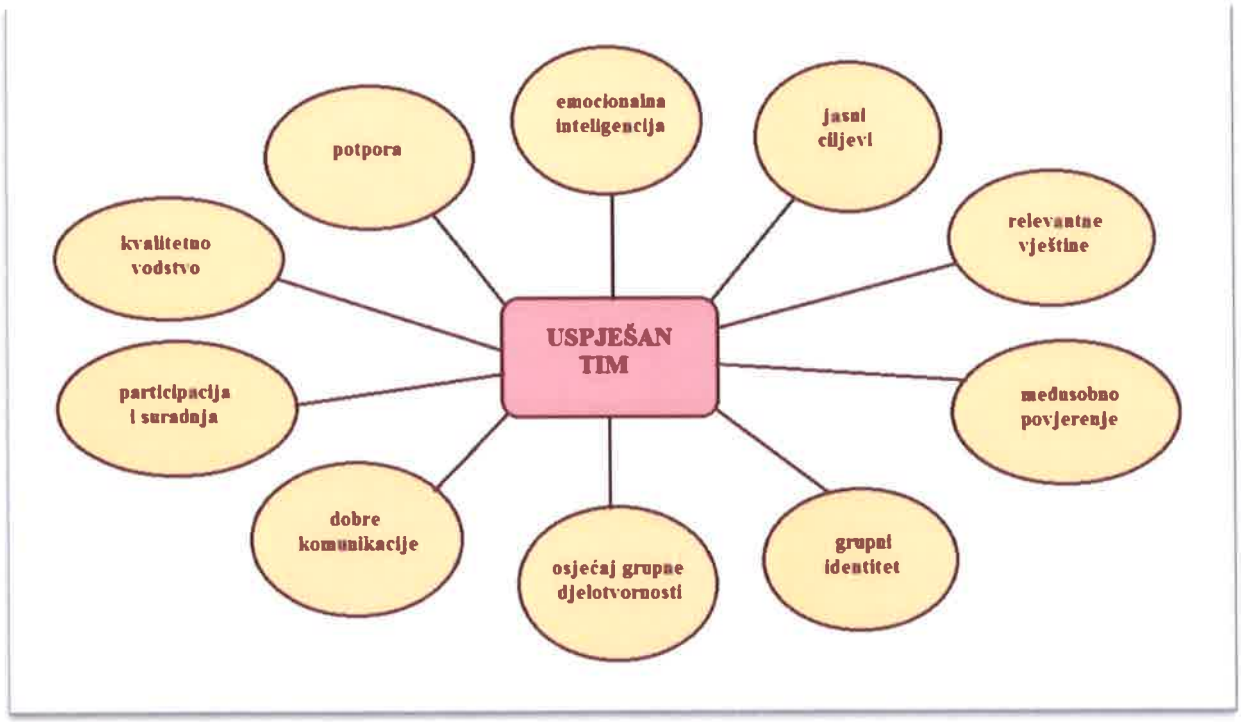
3.4.1.2. Vrste timova

Buble (2011) navodi četiri osnovne vrste:

- **Timovi za rješavanje problema** – oblik u organizaciji koji se formiraju radi unaprjeđenja radnih aktivnosti ili rješavanja specifičnih problema unutar vlastitog okvira djelovanja.
- **Interfunkcijski timovi** – oblik grupa u kojima sudjeluju zaposlenici sa različitih stručnih i funkcijskih područja. Poticanje suradnje i razmjene znanja, informacija i ideja među odjelima, osnovna je prednost ovih timova.
- **Samoupravni radni timovi** – oblik u kojem sam tim preuzima odgovornost za svoj rad, donosi odluke, prati i kontrolira postignute rezultate, te se po potrebi prilagođava novonastalim promjenjivim uvjetima. Oni preuzimaju funkcije menadžerskih obaveza, ali obavljaju i zadatke nižih razina menadžmenta.
- **Virtualni timovi** – skupina ljudi, geografski raspršenih koji komuniciraju elektroničkim putem kako bi ostvarili zajednički cilj i odradili specifični zadatak. Danas informatičke tehnologije omogućavaju vrlo jednostavnu komunikaciju i razmjenu informacija u svakom trenutku, ne bitno o kojem se geografskom području radi. Unatoč tome što je na taj način omogućena razmjena znanja, ideja i sposobnosti, nije ni malo jednostavan zadatak postići zajedničko razmišljanje i uzajamno povjerenje među tako raspršenim članovima grupe.

3.4.1.3. Uspješnost i vođenje grupa

Deset je temeljnih karakteristika uspješnih grupa, i svih deset treba biti zadovoljeno i ostvareno da bi grupa bila uspješna u izvršavanju svog zadatka. Tih deset karakteristika nabrojano je na slici 4. (Bahtijarević-Šiber et al., 2008):



Slika 4: Deset temeljnih karakteristika uspješnog tima

Izvor: Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Prološki Vokić, *Suvremeni menadžment*; 2008.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) navode kako tim karakterizira unutarnje, fleksibilno vođenje, gdje se članovi tima izmjenjuju u ulozi vođe ili preuzimaju različite uloge u vođenju i koordiniranju pojedinih aktivnosti. To nas dovodi do zaključka da se uloga i stil vođenja menadžera mora mijenjati u skladu s tim novonastalim okolnostima. Umjesto zapovijedanja i kontrole, menadžer treba pomagati timu, savjetovati ga i ohrabrivati, definirati ciljeve i zadatke, motivirati i poticati ga,...

Ukratko, cilj menadžera je detektirati slabosti tima i maksimalno ih smanjiti, te utvrditi prednosti, njih povećati i iskoristiti na najbolji mogući način.

2006. godine Carmeli i Tishler sa izraelskog sveučilišta su proveli istraživanje, koliku važnost ima devet menadžerskih vještina (uvjeravanje, organizacijske sposobnosti, tečno govorenje, znanje o grupnim zadacima, diplomatičnost i taktičnost, društvene vještine, kreativnost, konceptualne sposobnosti i inteligencija) na performanse menadžerskih timova u različitim industrijama. Rezultati do kojih su došli pokazuju kako je svih devet vještina veoma važno u postizanju optimalnih performansi promatranih poduzeća, kao najvažnija vještina ističe

se vještina uvjeravanja, potom slijedi vještina tečnog govorenja, znanje o grupama i zadacima i organizacijske vještine, zatim diplomatsko i taktično ponašanje. Ostale tri vještine su imale lošije rezultate, što je pokazalo da izraelske firme podcjenjuju važnost organizacijskih vještina, te kreativnosti i društvenih vještina, ne smatrajući ih previše bitnim za uspjeh.

Studija je pokazala multidimenzionalnu prirodu performansi poduzeća, poduzeća sa navedenim menadžerskim vještinama ostvaruju bolje poslovne rezultate, veću profitabilnost, bolje odgovaraju na tržišne promjene i imaju zadovoljnije kupce. Također se pokazalo da je za uspjeh važnije raspolagati sa vještinama upravljanja ljudi, nego posjedovanje intelektualnih znanja i mogućnosti unutar tima.

3.4.2. Upravljanje sukobima ili konfliktima

Organizacijski sukobi ili konflikti predstavljaju sukobe unutar neke organizacije, pa tako mogu biti sukobi pojedinca sa kolegama, s nadređenima, podređenima, partnerima i klijentima,... Sukob je zapravo proces koji se odvija zbog neslaganja između navedenih socijalnih entiteta. Svaka interesna skupina u organizaciji, ima svoje ciljeve i potrebe, koji se samo u nekoj mjeri preklapaju sa ciljevima i potrebama drugih skupina, zaključuju Bahtijarević-Šiber et al. (2008).

Najčešće uzroke sukoba ističu Bahtijarević-Šiber et al. (2008): šumovi u komunikaciji , zatim strukturni uzroci poput veličine organizacije, podjele posla, stila vođenja,... i osobni uzroci, razlike u ponašanju, stavovima, obrazovanju,...

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) sukobe općenito dijele na tri vrste:

- **Sukobi s obzirom na njihove posljedice** – mogu biti funkcionalni (sukobi koji doprinose učinkovitosti organizacije, motiviranjem na veću suradnju i rad) i disfunkcionalni (destruktivni sukobi, koji onemogućavaju uspješno obavljanje zadataka)
- **Sukobi s obzirom na sudionike u sukobu** – mogu biti intrapersonalni (vrijednosti pojedinca nisu u skladu s očekivanim ponašanjima), interpersonalni (međusobni nesklad i nepodudaranje ciljeva, vrijednosti, očekivanja, ponašanja), intragrupni (nesklad i različitost mišljenja unutar grupe), intergrupni (sukobi i problemi među grupama koje djeluju u različitim odjelima), interorganizacijski (nepodudaranje ciljeva

i sukobi između partnerskih ili konkurentskih organizacija), interkulturni (sukob među nacijama, kulturama), i mješoviti sukobi (sukobljavanje organizacije s potrošačima, ili menadžera i njegove radne grupe)

- **Sukobi s obzirom na predmet sukoba** – mogu biti kognitivni (sukobi zbog načina na koji se posao obavlja, donose odluke, biraju ciljevi i raspoređuju resursi) i afektivni (neslaganje među suradnicima zbog osobnih različitosti u stavovima, mišljenjima, vrijednostima). Kognitivni su poželjni i uglavnom pozitivno djeluju na organizaciju, dok su afektivni najčešće negativni i ometaju obavljanje zadataka.

Prema Pondyu, Bahtijarević-Šiber et al. (2008), iznose da se sukob sastoji od pet osnovnih i uzastopnih faza:

1. **faza – latentni sukob:** početna faza u kojoj nema još otvorenog sukoba, ali se iščitava mogućnost zbog razlika u ciljevima, prioritetima, birokraciji, izvršavanju zadataka
2. **faza – opažanje sukoba:** organizacija shvaća da dolazi do sukoba te počinje njegova analiza, a u isto vrijeme sukob već eskalira
3. **faza – osjećanje sukoba:** počinje međusobno okrivljavanje i svađa među organizacijskim jedinicama, te samo produbljuje još vise nastali sukob, ovdje je potrebno što prije i što adekvatnije reagirati i pokušati spriječiti širenje sukoba
4. **faza – iskazivanje sukoba:** otvoreni sukob među jedinicama, javlja se ozbiljna ugroza funkcioniranja i upravljanja organizacijom. Cilj i zadatak menadžera je spriječiti da do ove faze uopće dođe.
5. **faza – stanje nakon sukoba:** ovisno o tome kako je riješen sukob, stanje može biti poticajno za daljnje odnose ili pak neprijateljsko i problematično za nastavak daljnje suradnje i rada)

3.4.2.1. Stilovi upravljanja sukobima

Sukobi su svakako jedan od najtežih, ali i najučestaliji problem s kojim se menadžer susreće. O uspjehu poslovanja ovisi menadžerova sposobnost da kvalitetno upravlja sukobima i da iz njih izvuče maksimalnu korist u vidu poboljšanja i napretka odnosa među suradnicima. Sukobe je nemoguće u potpunosti eliminirati, stoga na njih treba gledati kao nešto što će ukazati na nedostatke i probleme, te tako pomoći u poboljšanju kvalitete međusobnih odnosa i radnoj efikasnosti.

Na osnovi dvije dimenzije, briga za sebe (asertivnost) i briga za druge (kooperativnost), iskristaliziralo se pet mogućih stilova upravljanja sukobima koje navodi Buble (2011):

1. **Stil izbjegavanja** – niska razina brige o sebi i manjak kooperativnosti. Prolazi samo kod trivijalnih problema, kada je potrebna odgoda zbog nedostatka informacija.
2. **Takmičarski stil** - stil u kojem osoba misli samo i isključivo na zadovoljenje vlastitih interesa i ciljeva, pri tome ulažu sav trud i napor, te ne biraju sredstva kako bi to i ostvarili. Sukob se rješava tako da se zadovolji samo jedna strana i to one dominantne.
3. **Stil prilagodbe** – osoba koja bira ovakav stil rješavanja sukoba podređuje vlastite interese, interesima suprotne strane. Ona se bezrezervno pokorava i želi ugoditi te tako se sukob završava njenim popuštanjem i pobjedom druge strane .
4. **Stil suradnje** – želja da se u potpunosti zadovolje obje strane u sukobu. Otvorenost, dobra informiranost, poštenje i želja da se postigne realan dogovor glavne su osobine ovog stila. Rezultat je pobjeda obiju strana.
5. **Kompromisni stil** – umjerenost je glavno obilježje ovog stila. Obje strane nešto ustupaju i nešto dobivaju, traži se neka sredina, koja na kraju ne zadovoljava ničije potrebe u potpunosti, pa nitko nije ni pobjednik ali ni gubitnik.



Grafikon 2: Stilovi upravljanja sukobima među hrvatskim zaposlenicima

Izvor: Prikaz autora prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Prološki Vokić, *Suvremeni menadžment*; 2008.

Grafikon jasno pokazuje kako se među hrvatskim zaposlenicima ali i u svijetu, najčešće upotrebljava kompromis kao stil upravljanja sukobima. Ipak često se koriste i razne kombinacije dvaju stilova (mješoviti stil) i kombinacije više stilova (situacijski stil), naravno, sve ovisno o kakvom je točno sukobu riječ.

3.4.3. Upravljanje promjenama

Tehnološki napredak i globalizacija, svakodnevno bombardiraju svijet poslovanja novim zahtjevima i trendovima, pa moderna poduzeća moraju biti maksimalno otvorena i fleksibilna kako bi spremno odgovorili na tražene zahtjeve. Za promjene se često puta kaže da su one jedino što je sigurno u životnom ciklusu organizacije, pa im se zato i predaje velika važnost. Učimo da svaka organizacija teži stabilnosti i sigurnosti, što dovodi do zbunjujućih zaključaka: promjene su sigurne i potrebne kako bi poduzeće napredovalo i pratilo nove trendove, ali istodobno, ono teži stabilnosti i sigurnosti same organizacije. Upravo ona poduzeća koja uspješno održavaju ravnotežu između uvođenja promjena i održavanja stabilnosti poslovanja, su uspješna poduzeća. Pri tome, menadžment i kvalitetni menadžeri su glavni nositelji tih promjena. Dvije su osnovne grupe faktora koji utječu na promjene (Buble, 2011): vanjski i unutarnji faktori.

3.4.3.1. Vrste promjena

Buble (2011), ističe šest ključnih promjena:

- **Strategija i struktura** - strukture podrazumijevaju organizacijske promjene bilo u cijelosti ili samo nekih njenih dijelova i odjela, pri tome najviše traže promjene zaposlenih, a strategije, promjene u samom izvođenju posla i cjelokupnoj strateškoj orijentaciji poduzeća.
- **Promjene u proizvodima i uslugama** predstavljaju usavršavanje već postojećih ili puštanje novih proizvoda i usluga. Zbog prevelike konkurencije i sve kraćeg životnog ciklusa proizvoda, ili pak zbog nezainteresiranosti kupaca, ove promjene su sve češće.
- **Tehnološke promjene** su najbrže - rastuće promjene danas, i to zahvaljujući informacijskoj tehnologiji koja je promijenila način poslovanja u potpunosti. Nemoguće je danas zamisliti poslovanje bez informacijskih tehnologija i

informatičkih znanja. Informacijska tehnologija učinila je svijet globalnim selom, u kojem je klikom miša sve dostupno, ne važno o vremenu ili geografskoj poziciji. Zahvaljujući tome olakšani su mnogi procesi unutar poslovanja, pa tako danas postoji bezbroj alata koji menadžerima olakšavaju posao.

- **Promjene ljudskih resursa** su potrebne onda kada su zaposleni glavni uzrok nedjelotvornosti organizacije, a do toga dolazi kada nedostaje motivacije, znanja i vještina za rad. Potrebne promjene mogu biti usavršavati i obrazovati postojeće zaposlenike ili zaposliti nove. Također tehnološki napredak u budućnosti dovesti će do još većih promjena , jer će tehnološka rješenja, zamijeniti ljude u mnogim poslovima, pa će se struktura i način rada zasigurno uvelike mijenjati.
- **Organizacijska kultura** – kulturne promjene mijenjaju vrijednosti, stavove, vjerovanja i ponašanja, međutim te se stavke jako teško i sporo mijenjaju, tako da je potrebno obaviti dobru analizu i definirati kakve se točno promjene žele postići.
- **Stil menadžmenta** – obuhvaća razne stilove menadžerskog vođenja, te njihov način utjecanja na zaposlene, a sve pod utjecajem situacijskih faktora poput karakteristika podređenih, vrsta zadataka i pozicija moći.

Buble (2011) predstavlja model izvođenja promjena koji je potrebno odraditi u cijelosti kako bi se ostvarila efektivna implementacija promjena, on se sastoji od četiri faze:

1. Prepoznavanje potrebe za promjenom
2. Dijagnosticiranje i planiranje promjena
3. Upravljanje tranzicijom
4. Mjerenje rezultata i održavanje promjene

Otpori zaposlenih promjenama, čest su problem uvođenja promjena i vrlo je važno maksimalno neutralizirati moguće otpore pomoću raznih strategija, pa Buble (2011) ističe neke: edukacija i komunikacija, olakšanje i potpora, pregovaranje i sporazumijevanje, participacija i angažiranje,...

3.5. Zahtjevi poduzeća u praksi

Istraživanjem po internetu, da se zaključiti kako manje-više sve firme danas od svojih budućih zaposlenika traže posjedovanje vještina rada s ljudima. Naravno razlike u zahtjevima

su ovisno o kojoj se industriji radi, ali svakako da socijalne vještine imaju prednost pred tehničkim vještinama i znanjima. Sva provedena istraživanja na tu temu daju isti odgovor – interpersonalne vještine najvažnije su vještine koje danas traže poslodavci i koje su nužne kako bi se ostvarile najbolje performanse poduzeća.

Pa tako američki portal Business Insider ističe kako su tehničke vještine sve manje važne, a da su zahtjevi od firmi isključivo usmjereni na socijalne vještine i to: slušanje, komunikacija, neverbalna komunikacija, javljanje loših vijesti, reći ne, pregovaranje, povezivanje sa suradnicima, kritiziranje, uspješno se nositi sa problematičnim suradnicima, delegiranje,...[8]

Još jedna američka poslovna web stranica BizLibrary iznosi podatak da 75% dugoročnog uspjeha u radu ovisi o interpersonalnim vještinama, te da su one najtraženije vještine na tržištu rada danas. Navode pet osnovnih socijalnih vještina – komunikacija, sposobnost rada u timu, sposobnost brzog rješavanja problema, vođenje i snažna radna etika[9]

U Hrvatskoj je portal MojPosao proveo istraživanje na više od 45 poduzeća, na temu potrebnih vještina zaposlenika i međusobne suradnje odjela. Zaključci su[10]:

- Od IT djelatnika se prvenstveno očekuju IT vještine (82%), ali i analitičko razmišljanje (69%) te spremnost na cjeloživotno obrazovanje (67%). Prema iskustvima djelatnika u odjelima ljudskih resursa, osobama u IT odjelu nedostaju komunikacijske vještine i mogućnost viđenja šire slike.
- Prema mišljenju ispitanika, djelatnici u marketingu moraju biti kreativni (58%) i entuzijastični (56%). Ujedno je bitna pisana komunikacija (44%), inicijativa (40%) i timski duh (36%). Prema iskustvu ispitanika, marketingašima nedostaje kreativnosti i inovativnosti.
- Od zaposlenika odjela financija očekuje se prvenstveno analitičko razmišljanje (89%), a zatim planiranje i organiziranje (60%) te točnost (58%). Ispitanici tvrde da zaposlenima u financijama nedostaje fleksibilnosti i kreativnosti.

---

[8] http://www.businessinsider.com/soft-skills-leaders-need-for-success-2016-4/#-15; pristupljeno [16.09.2017.]
[9] https://www.bizlibrary.com/soft-skills-training/; pristupljeno [16.09.2017.]
[10] http://www.index.hr/vijesti/clanak/istrazivanje-informaticarima-nedostaju-komunikacijske-vjestine-a-u-ljudskim-resursima-ne-vole-ljude/814249.aspx; pristupljeno [16.09.2017.]

- Osobina koja je apsolutno nužna za zaposlenika u prodaji je vještina pregovaranja (82%), a tek zatim samopouzdanje (49%) i entuzijazam (47%). Zaposlenima u odjelu prodaje nedostaje integritet i etičnost, ali i obzirnost, smatraju ispitanici.
- Osobine koje zaposlenici odjela ljudskih resursa smatraju presudnima za svoj odjel su motivacija (44%) i timski duh(44%). Ispitanici smatraju da zaposlenicima njihovih odjela nedostaje razumijevanja, empatije i ljubavi prema ljudima.

Vještine, znanja, sposobnosti i ostale karakteristike, jednom riječju Kulović i Kurtić (2012) nazivanju kompetencijama. Posjedovanje kompetencija, te konstantno učenje i usavršavanje postojećih ali i novih kompetencija, jedini je način da menadžer i organizacija u kojoj djeluje ostvare poslovnu uspješnost. To pravilo je, zahvaljujući globalizaciji i informatizaciji svih poslovnih procesa i svijeta općenito, možemo slobodno reći, univerzalno pravilo. Pravilo koje vrijedi za sve kulture, narode, poslove.

4. ERICSSON – multinacionalna IT kompanija

ERICSSON je svjetski lider u brzorastućem području komunikacijskih tehnologija. Pružaju opremu, softver i usluge kako bi se nesmetano odvijala mobilna transformacija. Transformacija u načinu na koji ljudi organiziraju svoje osobne živote i obavljaju vitalne poslove, transformacija u načinu na koji rade, u načinu na koji dijele informacije i načinu poslovanja. Transformacija načina na koji konzumiraju i načina na koji stvaraju. Kako bi ostvario viziju mrežnog društva, Ericsson pruža vodeća rješenja s visokim performansama za mreže, IT i Cloud i medije. Cilj je razviti, proizvoditi i ponuditi proizvode i usluge s izvrsnom i održivom izvedbom, s adekvatnom cijenom[11].

Kompanija je osnovana 1876. godine, sjedište joj je u Stockholmu u Švedskoj, a danas broji nevjerojatnih 109,127 zaposlenika diljem svijeta, te ima kupce u 180 zemalja svijeta. Predsjednik i CEO je Šveđanin Börje Ekholm, a neto vrijednost kompanije iznosi 49.9 bilijuna švedskih kruna.

Vizija - Umreženo društvo u kojem svaka osoba i svaka industrija ima mogućnost ostvariti svoj puni potencijal. Realizacija ove vizije predstavlja napredak u svakodnevnom životu bilijuna ljudi, nekoliko milijuna poslovanja, te stvaranje pravednijeg i održivijeg društva.

Misija - Misija je da kao vodeći inovator potiču transformaciju industrija i zajednica prema održivom umreženom društvu. Iz do sadašnjeg rada i povjerenja koje je poduzeće steklo u realizaciji snage mobilnosti kroz mobilnu komunikaciju koju je omogućilo bilijunima ljudi, glavni zadatak je da nastave svoju misiju, tj. prošire svoje vodstvo na tom području[12].

4.1. Način poslovanja

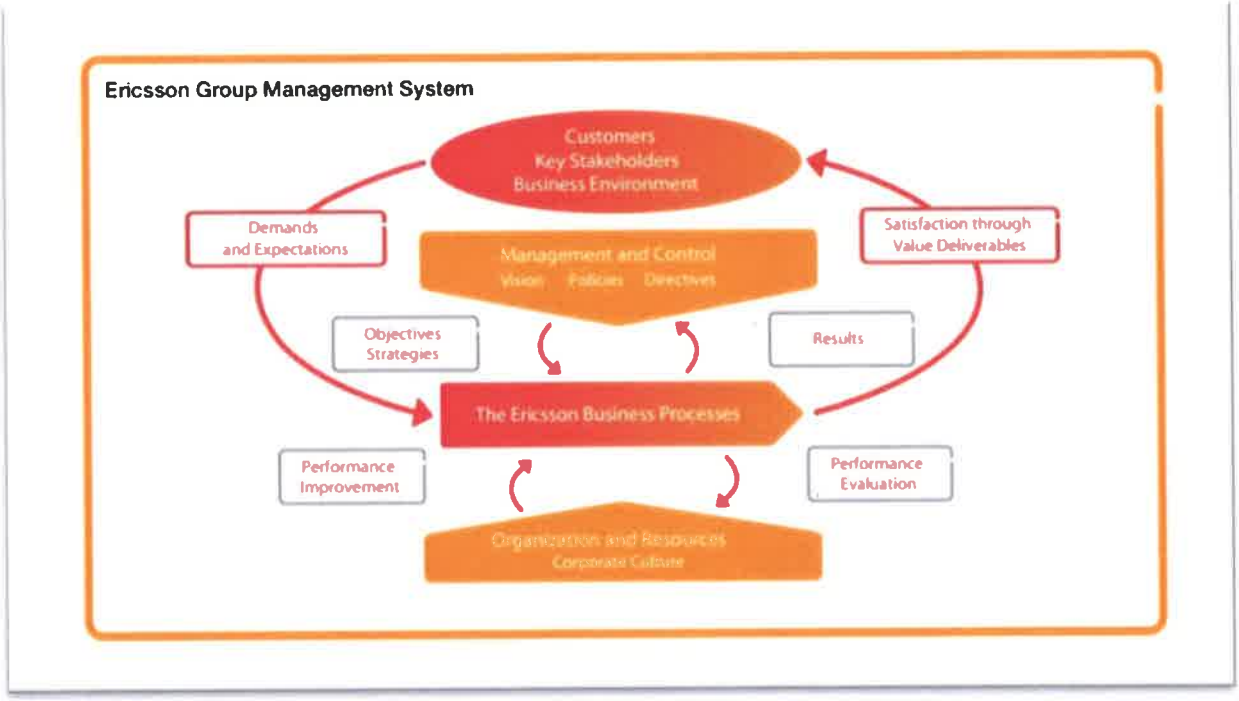
4.1.1. Menadžment – sustav upravljanja

Prije svega Ericsson predstavlja jednu veliku modernu korporaciju koja u potpunosti odgovara svim uvjetima suvremenog načina poslovanja, vjerojatno se baš u tome krije ključ

---

[11] https://www.ericsson.com/assets/local/investors/documents/2016/ericsson-annual-report-2016-en.pdf; pristupljeno [06.09.2017.]
[12] https://www.ericsson.com/en/about-us/our-vision; pristupljeno [06.09.2017.]

uspjeha ovog poduzeća. Na svojim internetskim stranicama oni ističu svoju predanost zaposlenicima te ulažu velike napore kako bi im omogućili priliku za osobni rast i razvoj, te napredak unutar poduzeća. To je poduzeće koje doista promiče raznolikost i kategorično odbacuje diskriminaciju, promiče etički i društveno odgovoran način poslovanja. Te od svojih zaposlenika sistemski prikupljaju informacije i njihove poglede na poslovanje.



Slika 5. – Ericssonov sustav upravljanja

Izvor: https://www.ericsson.com/assets/local/about-ericsson/company-facts/documents/how-we-manage-our-business.pdf; pristupljeno [06.09.2017.]

Sustav upravljanja u Ericssonu nazivaju Ericsson Group Management System a on predstavlja osnovno „vozilo“ za isporuku i osiguravanje kvalitete njihovog poduzeća. Dosljednost i globalni doseg ovog sustava upravljanja izgradio je povjerenje u način na koji Ericsson obavlja svoj posao. Sustav je definiran kao skup elemenata sustavnog upravljanja svim operacijama i poslovnim procesima poduzeća.

Posjedujući jedan globalni sustav upravljanja koji obuhvaća sve jedinice diljem svijeta, omogućeno je stjecanje certifikata na razini cijele grupacije, koji pak potvrđuju dosljednu globalnu implementaciju Ericssona u svijetu.

Sustav upravljanja prikazan na slici 5, omogućuje kontrolirani način integracije novih zahtjeva u postojeće okvire. Svi novi zahtjevi moraju biti integrirani u sustav i procese i to na način na koji to Ericsson obavlja. Za to služe razne metode i procedure kojih se zadužena osoba mora pridržavati. Općenito, poslovni procesi poduzeća imaju za zadatak transformirati zahtjeve i očekivanja dionika u strategije, koji se pak distribuiraju u poslovne planove, tržišne planove, ciljeve i u konačnici rezultate.

4.1.2. Struktura upravljanja

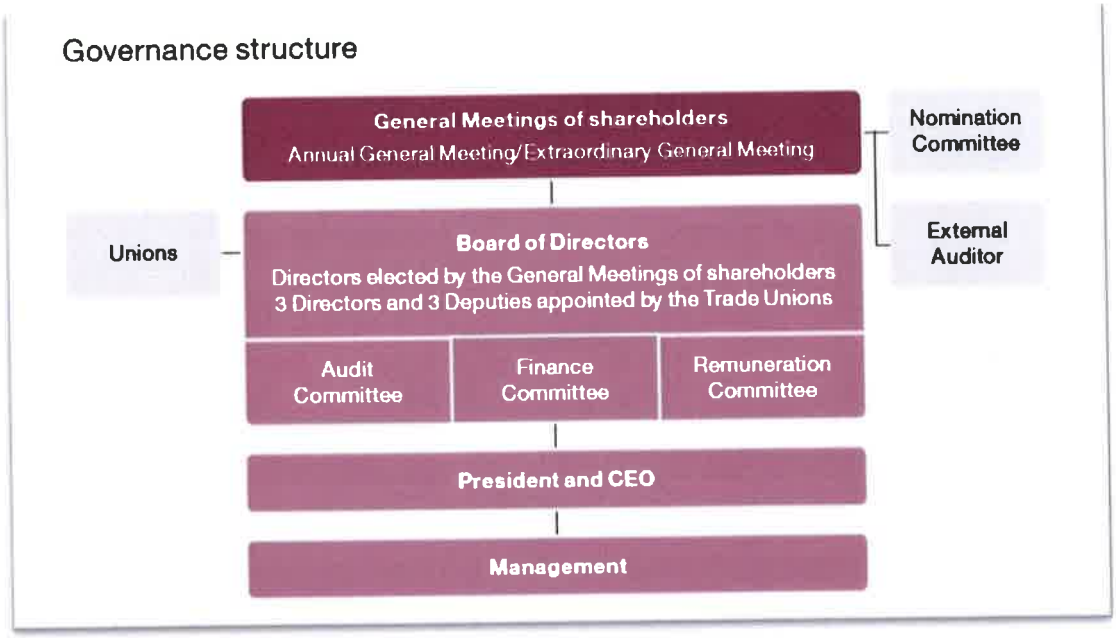
Korporativno upravljanje opisuje kako se prava i odgovornosti distribuiraju među korporativnim tijelima, prema važećim zakonima, pravilima i unutarnjim procesima. Ono definira sustave i strukturu odlučivanja putem kojih poslodavci izravno ili neizravno upravljaju poduzećem. Takvu strukturu upravljanja ima i Ericsson.

Dioničari ostvaruju prava donošenja odluka u Društvu na Glavnoj skupštini dioničara. Odbor za imenovanje imenuje svake godine glavni dioničari sukladno Uputi za imenovani odbor kojeg donosi Glavna skupština dioničara. Zadaće Odbora za imenovanje uključuju prijedlog vanjskog revizora i članova odbora za izbor na Glavnoj skupštini dioničara i prijedlozi članova Uprave i naknade revizora.

Pored članova uprave koje biraju dioničari, Upravni odbor se sastoji od predstavnika radnika i njihovih zamjenika. Upravni odbor je u konačnici odgovoran za strategiju i organizaciju Ericssona te upravljanje njegovim poslovanjem[13].

---

[13] https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/management/our-organization; pristupljeno [06.09.2017.]



Slika 6: Struktura upravljanja

Izvor: https://www.ericsson.com/assets/local/investors/documents/2016/ericsson-annual-report-2016-en.pdf#page=136; pristupljeno [06.09.2017.]

4.1.3. Organizacija poslovanja

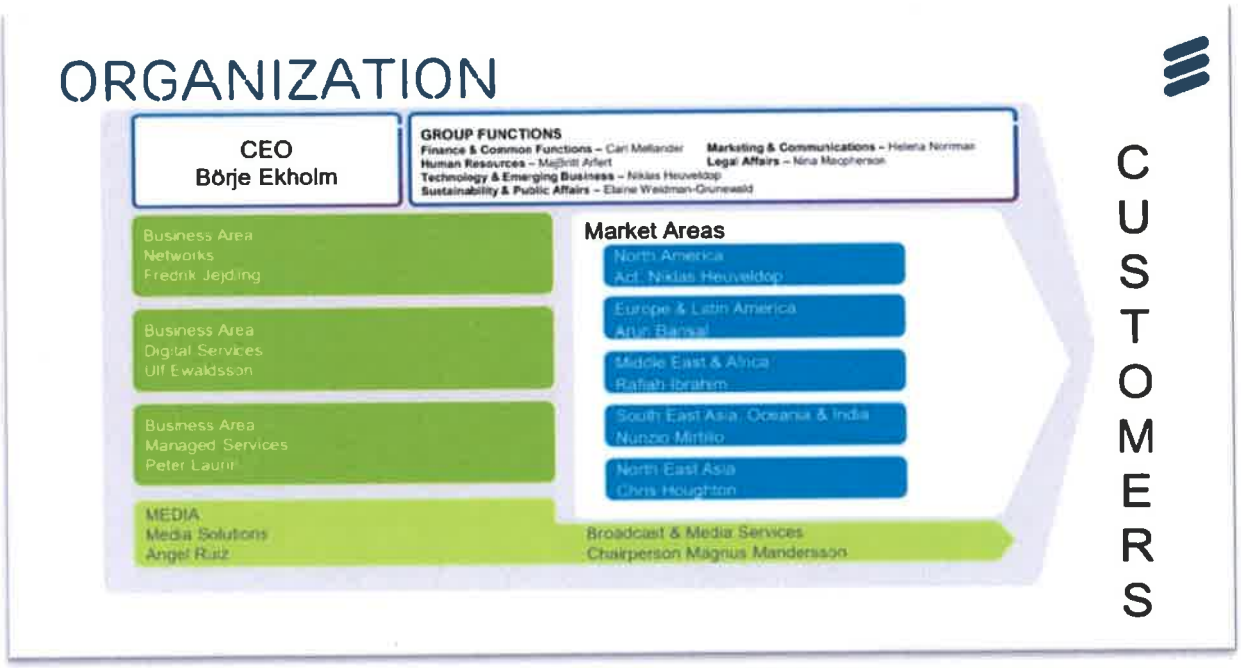
Na čelu stoji upravni odbor, odgovoran za organizaciju i upravljanje cjelokupnog poslovanja. Predsjednik i izvršni direktor, uz podršku izvršnog vodstva, sudjeluju u svakodnevnom upravljanju tvrtkom, te usmjeravaju i kontroliraju operacije u skladu sa smjernicama koje donosi Upravni odbor. Predsjednik i Predsjednik uprave izvještavaju Upravni odbor.

Skupne funkcije podržavaju predsjednika i izvršnog direktora u razvoju i upravljanju grupom. One su odgovorne za razvoj i implementaciju strategija i politika Grupe, direktiva, procesa i alata diljem Grupe za njihova funkcionalna područja. Čelnici funkcija Grupe daju izvještaje predsjedniku i izvršnom direktoru.

Poslovne jedinice odgovorne su u okviru njihovog definiranog okvira za razvoj, nabavu odnosno isporuku i održavanje konkurentnog portfelja s visokokvalitetnim proizvodima i

ponudama usluga, atraktivnim za klijente. Voditelj poslovne jedinice izvješćuje predsjednika i izvršnog direktora.

Regije su odgovorne za prodaju, isporuku i zadovoljstvo kupaca. Oni su također odgovorni za odnose s kupcima, vladama i industrijama na lokalnom tržištu u kojem poduzeće djeluje. Regionalna ravnateljica izvješćuje svoju internu upravnu skupinu, na čelu s članom Izvršnog vodstva. Postoje i unutarnje upravljačke skupine za poslovne jedinice, regije i funkcije Grupe koje donose odluke i obavljaju praćenje strateških, operativnih i financijskih ciljeva i pitanja[14].



Slika 7. Organizacija poslovanja u Ericssonu

Izvor: https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/management/our-organization; pristupljeno [06.09.2017.]

---

[14] https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/management/our-organization; pristupljeno [06.09.2017.]

Politika i smjernice na razini cijele grupe određuju kako organizacija funkcionira i osnovni su elementi u upravljanju i nadziranju Ericssona. Politika i smjernice uključuju Kodeks poslovne etike, Kodeks ponašanja, te računovodstvene i direktive za izvještavanje kako bi se ispunili zahtjevi za vanjsko izvještavanje.

Odbor za upravljanje dokumentima Grupe osigurava da politike i smjernice pokrivaju relevantna pitanja; da su usklađeni i usklađeni s grupnim strategijama, vrijednostima i strukturama te da nisu u sukobu s pravnim i regulatornim zahtjevima[15].

4.1.4. Ljudski resursi

U Ericssonu ljudske resurse smatraju najvažnijom strategijom za uspjeh poduzeća, stoga ulažu veliki trud u privlačenje, motiviranje, razvoj i zadržavanje talenata kako bi zadržali vodeću poziciju na tržištu.

Osnovne vrijednosti poput profesionalizma, poštovanja i ustrajnosti, dio su Ericssonove kulture kreativnosti i inovativnosti. Tako poticajno okruženje omogućuje da pojedinci i timovi ostvare vlastiti potencijal i omoguće rast i napredak poduzeća.

U brzorastućem tržištu, Ericssonovi zaposlenici naporno rade na otkrivanju i razvijanju potrebnih vještina kako bi održali vodeću poziciju u ICT industriji.

Kompanija ima dva pristupa učenja: jedan je odozdo prema gore s jakim fokusom na razvoj vještina i karijere općenito, na individualnoj razini, a drugi je odozgo prema dolje, koji ima za cilj onemogućiti nedostatke, pomoću ključnih kompetencija, kako bi se omogućilo uspješno izvršavanje strategija i ciljeva kompanije .

Ericssonova akademija ponosno ističe jednostavan i jednak pristup inovativnom digitalnom učenju svim svojim zaposlenicima u 150 zemalja svijeta. Raznolikost i uključivanje osnovna su misao vodilja poduzeća u odnosu sa zaposlenicima.

---

[15] https://www.ericsson.com/assets/local/investors/documents/2016/ericsson-annual-report-2016-en.pdf#page=136; pristupljeno [06.09.2017.]



Slika 8: Raznolikost i uključivanje kao strategija

Izvor: https://www.ericsson.com/assets/local/investors/documents/2016/ericsson-annual-report-2016-en.pdf; pristupljeno [06.09.2017.]

U provedenoj internoj anketi 2016. godine, 82% zaposlenika izjavilo je da je ponosno što radi za Ericsson. Razvijanje pravih sposobnosti i vještina vodstva ključno je za Ericssonovu mrežnu strategiju društva. A snažno vodstvo ključno je za poslovanje, kako bi poduzeće napredovalo.

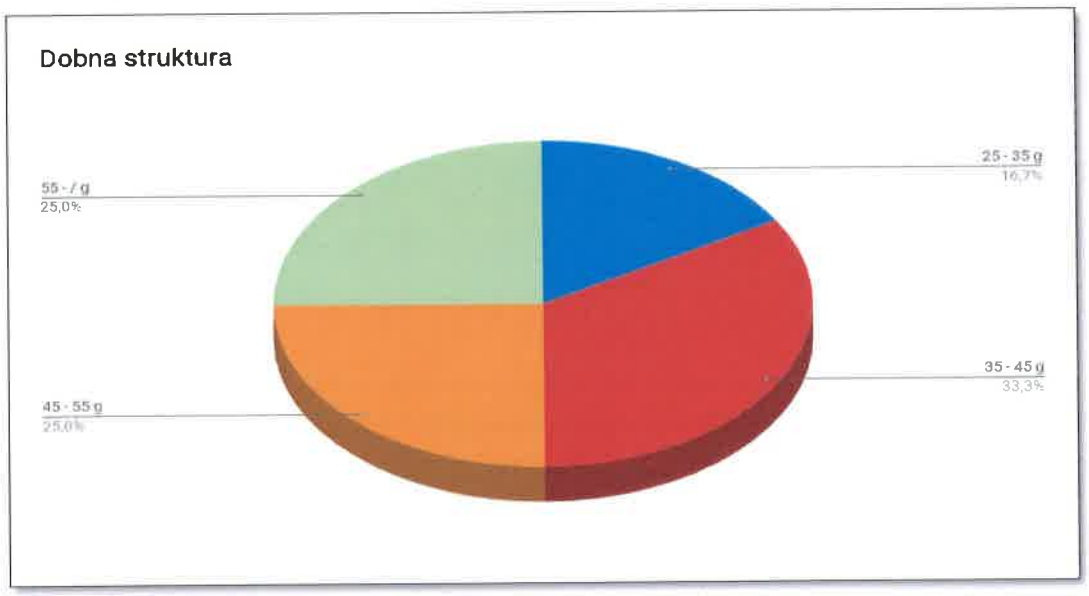
Informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT) sve snažnije i brže doprinose transformacijskim procesima u društvu. Danas sve više govorimo o digitalnom gospodarstvu/ekonomiji, digitalnom društvu i digitalnim transformacijama. Digitalizacija postaje sinonim za razvoj, a potencijal umreženog društva nalazi se u transformaciji prije svega kroz mobilnost. Ericsson je kroz svoju poslovnu strategiju prepoznao ne samo važnost tehnološkog razvoja nego i potrebu njegovog korištenja za dobrobit društva u cjelini.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ANALIZA RAZVIJENOSTI MENDŽERSKIH VJEŠTINA U PODUZEĆU ERICSSON d.d.

U ovom poglavlju prezentirani su rezultati empirijskog istraživanja, koje je provedeno pomoću anketnog upitnika, kako bi se napravila analiza razvijenosti menadžerskih vještina u poduzeću Ericsson d.d..

Anketni upitnik obuhvaća pitanja i objašnjenja rezultata, preuzeta iz knjige *„Suvremeni menadžement – Vještine, sustavi i izazovi"*, autora Bahtijarević – Šiber, Sikavica i Pološki Vokić.

Upitnik je prilagođen i kreiran u GoogleDocs, programu za izradu anketa i upitnika na webu, te je proslijeđen e-mailom menadžerima Ericssona u uredima u Zagrebu i Bruxellesu. Na upitnik je odgovorilo dvanaest menadžera iz raznih područja i razina: Projektni menadžer za kupce, Menadžer servisne isporuke, Menadžer procesa, Program Menadžer, Projektni menadžer za kupce, Menadžer ljudskih resursa, Linijski menadžer, Linijski menadžer, Projektni menadžer, Menadžer računovodstva, Tržišni menadžer, Projektni menadžer. Svi ispitanici koji su odgovorili na upitnik su muškoga spola, a dobna struktura je prikazana na grafikonu 3.



Grafikon 3: Dobna struktura ispitanih menadžera

Izvor: Prikaz autora

Budući da je Ericsson multinacionalna kompanija, upitnik je ispitanicima poslan na engleskom jeziku, a rezultati će se obraditi i prikazati na hrvatskom jeziku.

Anketni upitnik se sastoji od uvoda i šest cjelina: opće vještine (pitanja od 4-12), vještine upravljanja vremenom (pitanja od 13-20), vještine delegiranja (pitanja od 21-28), interpersonalne vještine (pitanja od 29-43), komunikacijske vještine (pitanja od 44-58) i vještine timskog rada (pitanja od 59-68). U uvodu su ispitanici odgovarali na pitanja o spolu, dobi i funkciji koju obavljaju u poduzeću.

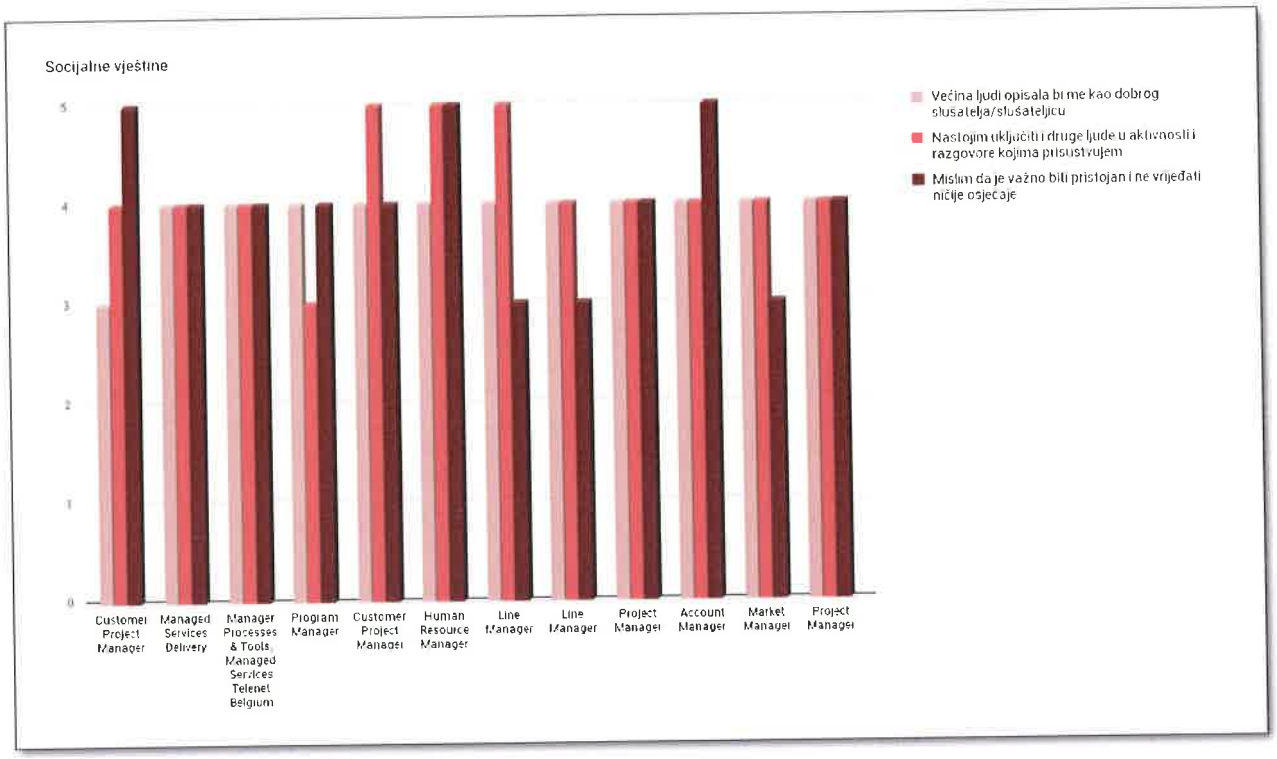
5.1. Analiza rezultata istraživanja

5.1.1. Opće vještine

Kao što je u radu već navedeno, opće vještine, za koje Katz smatra da bi ih trebao posjedovati svaki menadžer, bez obzira na djelatnost, razine i funkcije, sastoje se od socijalnih, strateških (konceptualnih) i tehničkih vještina. U anketnom upitniku, ispitanicima je postavljeno po tri pitanja za svaku od tri opće vještine, a mogući odgovori su bodovi i to: 1- nikad nisam takav, 2 – rijetko sam takav, 3 – katkad sam takav, 4 – često sam takav i 5 – uvijek sam takav. Stoga, maksimalan broj bodova za svaku kategoriju vještina je 15 bodova. Rezultati se iščitavaju tako da je poželjno da ispitanici imaju što veći broj bodova, a sve ispod 10 bodova je znak da trebaju usavršavati svoje socijalne, strateške ili pak tehničke vještine.

Kada su u pitanju socijalne vještine, iz grafikona 4 se vidi da su menadžeri dosta socijalno osviješteni, ali i kako postoje veće razlike, pa tako npr. oba linijska menadžera i tržišni menadžer ne misle da je previše važno biti pristojan i ne vrijeđati nečije osjećaje, dok menadžeri za kupce, menadžer ljudskih resursa i računovodstveni menadžer smatraju da je to jako važno i da su takvi uvijek. Druga dva pitanja, da li su dobri slušači i da li uključuju druge ljude u aktivnosti i razgovore, su manje – više slično rangirana, negdje oko 4 boda, tj. menadžeri smatraju da su često takvi.

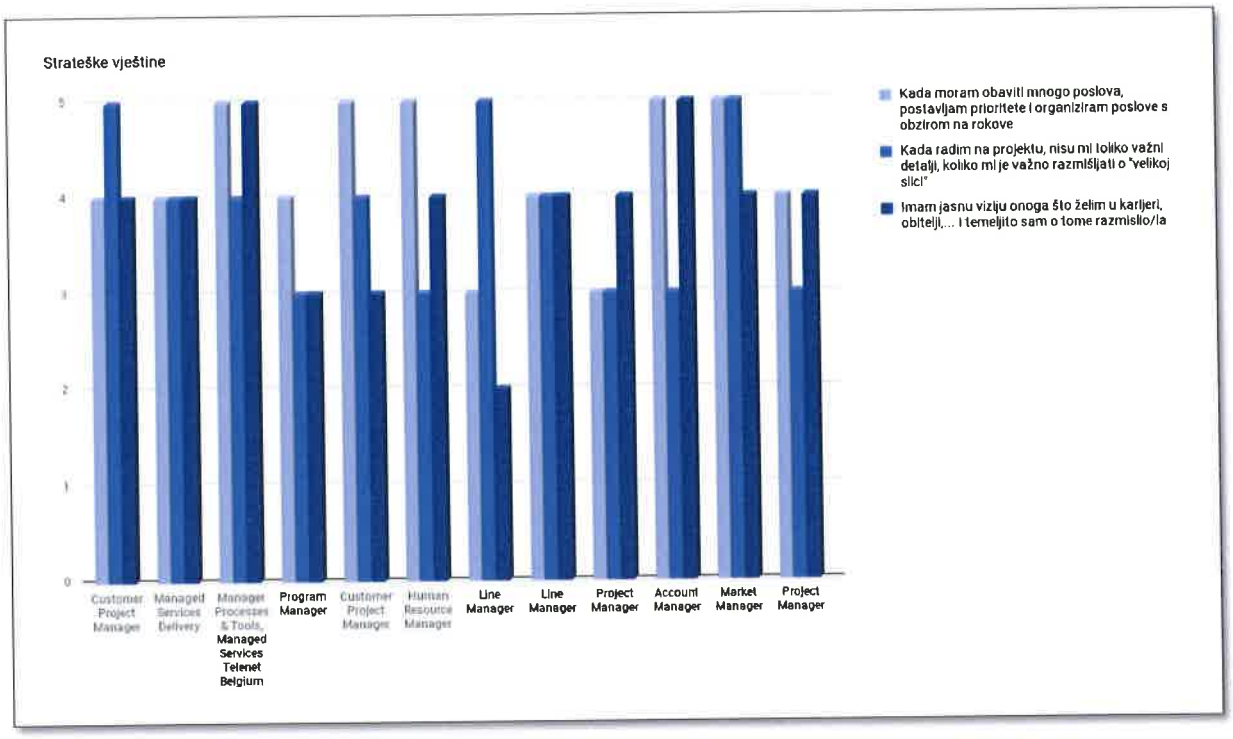
Iz ovog grafikona 4 ne može se povući nikakva poveznica socijalnih vještina sa funkcijama koje obavljaju pojedini menadžeri, zaključuje se da je svaka individua za sebe u određenoj mjeri socijalno osviještena.



Grafikon 4: Socijalne vještine po pitanjima

Izvor: Prikaz autora

Strateške odnosno konceptualne vještine, doista se uvelike razlikuju od menadžera do menadžera. Kako prikazuje grafikon 5 većina menadžera (pet njih) ne gleda „veću sliku" unutar projekata na kojima rade, što pokazuje uskogrudnost razmišljanja i pogleda na posao, trojica gledaju uvijek, a ostatak često. Trojica nemaju uopće jasnu viziju svoje budućnosti, a samo dvojica znaju što žele u svom poslu i obitelji postići u budućnosti, svi ostali su na nekoj srednjoj razini. Ove odgovore se ne može povezati čak niti s njihovom dobi, osim menadžera procesa koji je u kategoriji 55 i više godina i jasno zna gdje se vidi u budućnosti. Organiziranje poslova s postavljenim rokovima je važno devetorici ispitanih i gotovo uvijek su takvi, dvojica tek ponekad, a ostali često. Niti ovdje se ne može povezati vještina s funkcijama koje obavljaju ispitani. Uzorak je doista mali, ali ipak su iznenađujuće različiti rezultati među menadžerima.

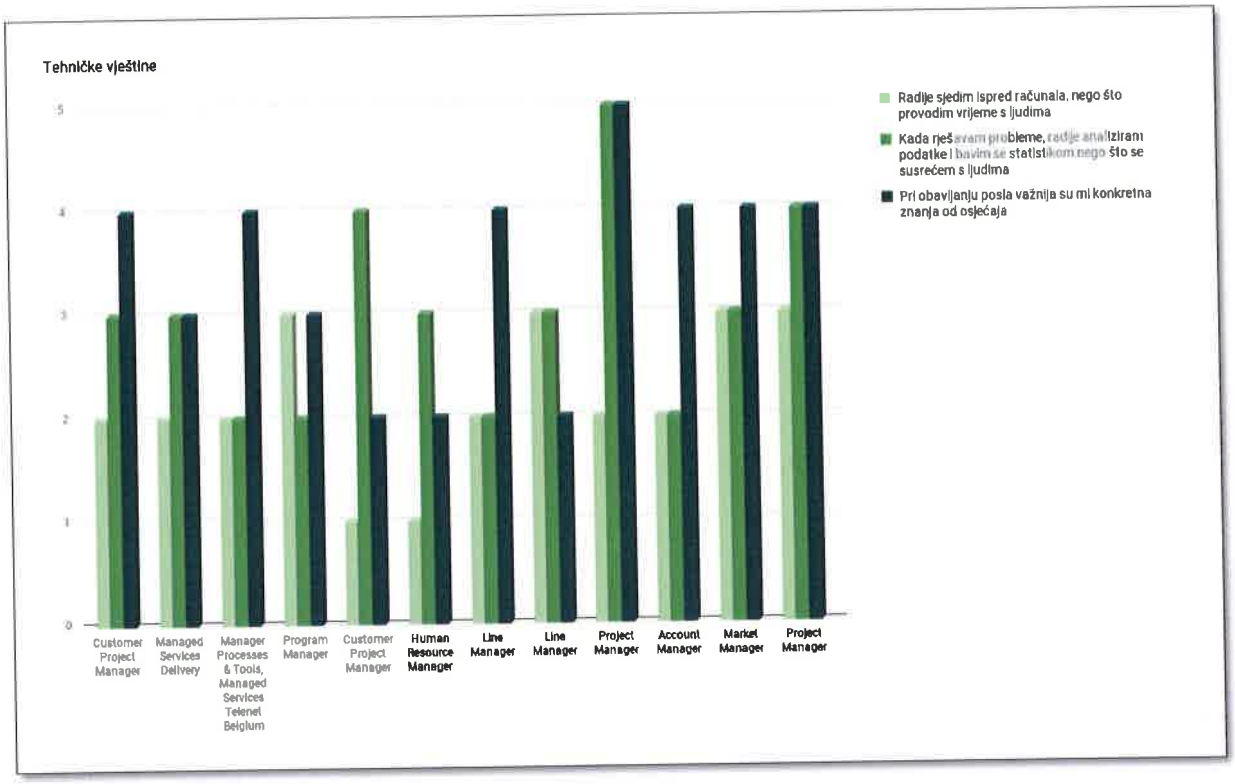


Grafikon 5: Strateške vještine po pitanjima

Izvor: Prikaz autora

Najslabije rezultate u cijeloj anketi, ispitanici su ostvarili upravo u odgovorima koji se odnose na tehničke vještine (grafikon 6.). Svi ispitani menadžeri radije provode vrijeme družeći se s ljudima nego s računalima, a njih čak deset ne preferira ni statistike i analize problema. Jedino u rješavanju poslova, njih sedmorica smatraju da su konkretna znanja važnija od osjećaja, a ostala petorica smatraju potpuno obrnuto. Definitivno se jasno vidi da menadžeri smatraju da im tehničke vještine nisu toliko bitne u obavljanju njihovog posla.

Ako je suditi po Katzu, menadžeri bi trebali poraditi na tehničkim vještinama, budući da je za uspjeh važno da su sve tri vještine jednako zastupljene, ali i na konceptualnim vještinama, koje su važne kako bi menadžeri imali bolji pregled situacije i bolje se postavili u novanastalim situacijama. S obzirom da se ovdje radi o velikoj multinacionalnoj kompaniji koja je veoma uspješna u svom poslovanju, rezultati su pomalo neočekivani. Iako je uzorak doista mali, da se zaključiti da ima još dosta mjesta za profesionalno usavršavanje potrebnih vještina.

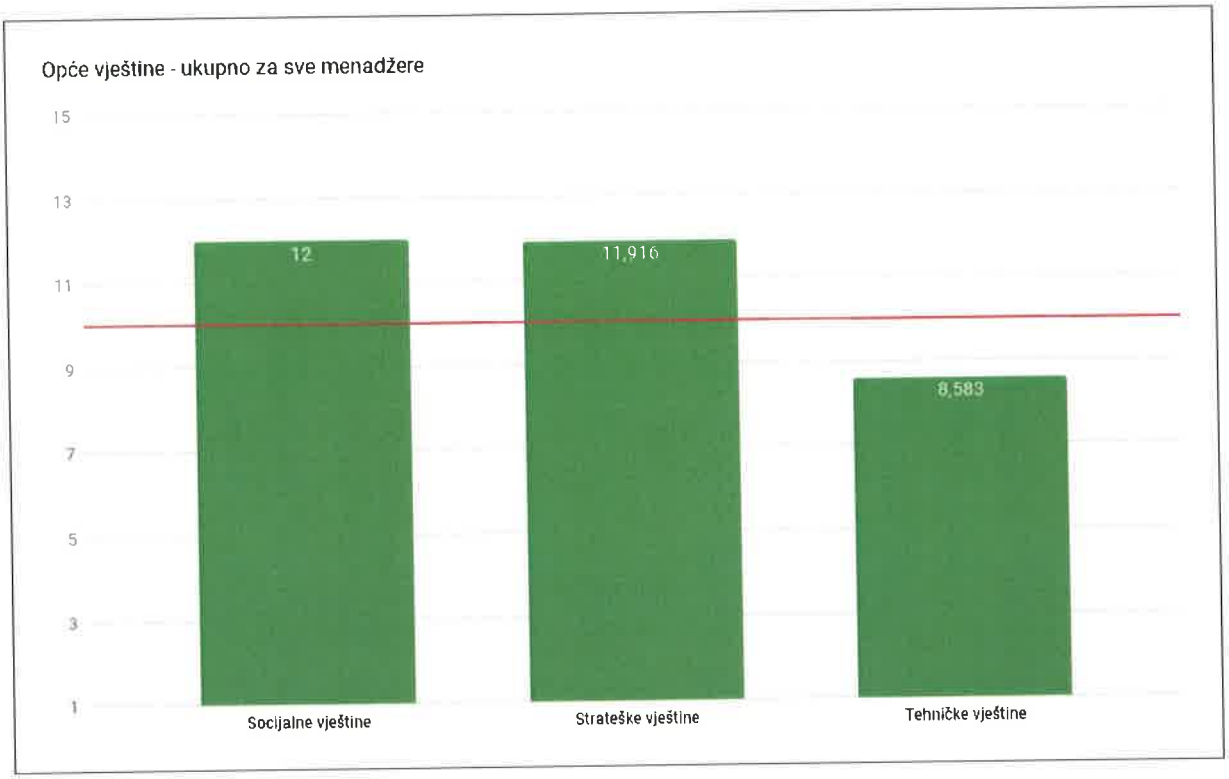


Grafikon 6: Tehničke vještine po pitanjima

Izvor: Prikaz autora

Na grafikonu 7 su prikazane prosječne vrijednosti svake vještine posebno za sve menadžere zajedno. Ako se minimalno 10 postignutih bodova od 15 mogućih, uzme kao pozitivan rezultat, onda se iz grafikona 7, iščitava da ispitanici imaju dobre socijalne vještine (12/15 bodova, 80%) i strateške vještine (11,916/15 bodova, 79,44%) , a da su im tehničke vještine (8,583/15 bodova, 57,22%) ispod granice i da na njima trebaju dosta poraditi. Ipak, i druge dvije su granični slučaj, što samo potvrđuje da je usavršavanje i učenje, proces koji nikada ne smije završiti. Prosječna vrijednost sve tri ukupne vještine iznosi cca 10 bodova (66,66%) što je dosta loš rezultat.

Međutim, sva novija istraživanja i analize pokazuju, kako i IT industrija, te njeni menadžeri, moraju posjedovati socijalne vještine u većoj mjeri od tehničkih vještina. Stoga, ako su socijalne, pa i konceptualne vještine, vještine koje su nužne da bi poduzeće bilo uspješno, ispitanici su na dobrom putu.



Grafikon 7: Prikaz prosječnih vrijednosti općih vještina za sve menadžere zajedno

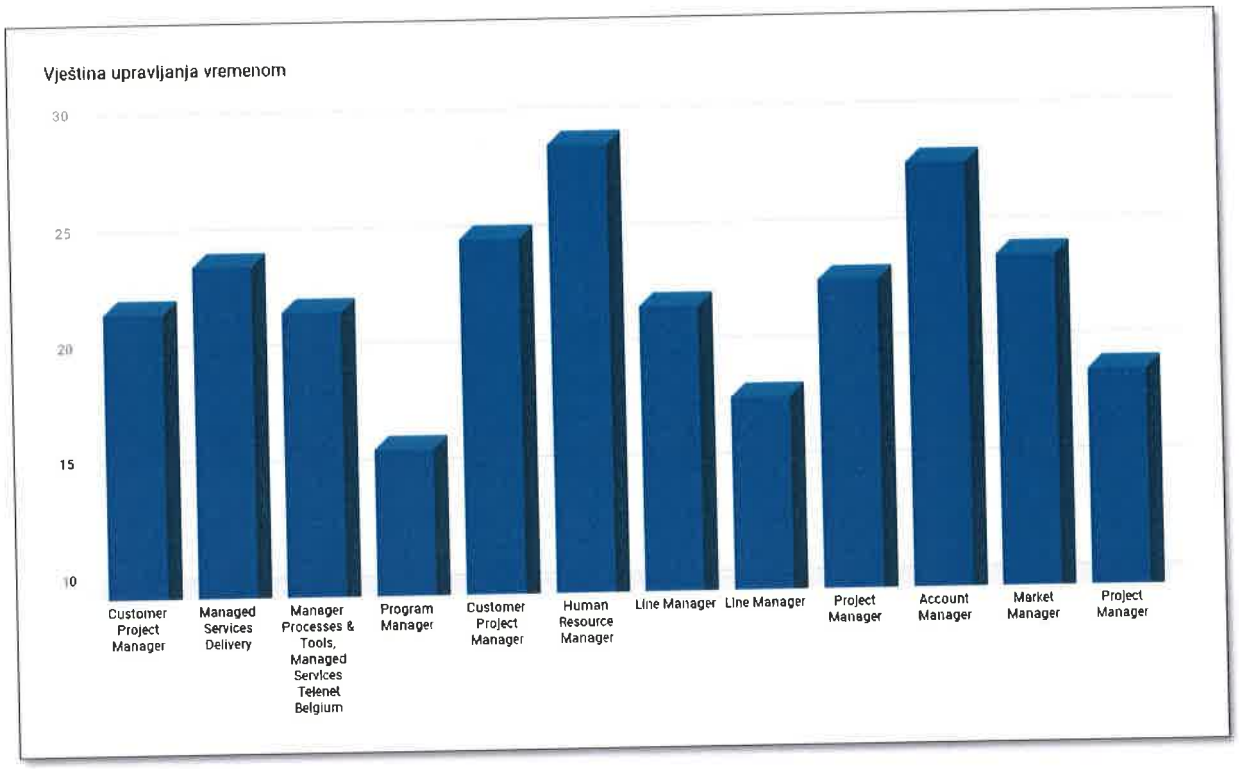
Izvor: Prikaz autora

5.1.2. Vještina upravljanja vremenom i delegiranje

Slijedeći dio anketnog upitnika odnosi se na osobne vještine menadžera, vještinu upravljanja vremenom i vještinu delegiranja.

Upitnik vještina upravljanja vremenom sastoji se od 8 izabranih pitanja iz upitnika Bahtijarević-Šiber et al., boduju se kako slijedi: 0 – nikad, 1 – rijetko, 2 – katkad, 3 boda – često, 4 – uvijek. Umnožak 8 pitanja i 4 boda nam daju maksimalan rezultat od 32 boda. Pa ljestvica bodovanja ide:

- 32-26 osoba izvrsno upravlja vremenom
- 26-16 osoba dobro upravlja vremenom, ali ima mjesta unaprjeđivanju
- 16-0 osobi je nužna pomoć i adekvatno usavršavanje vještine



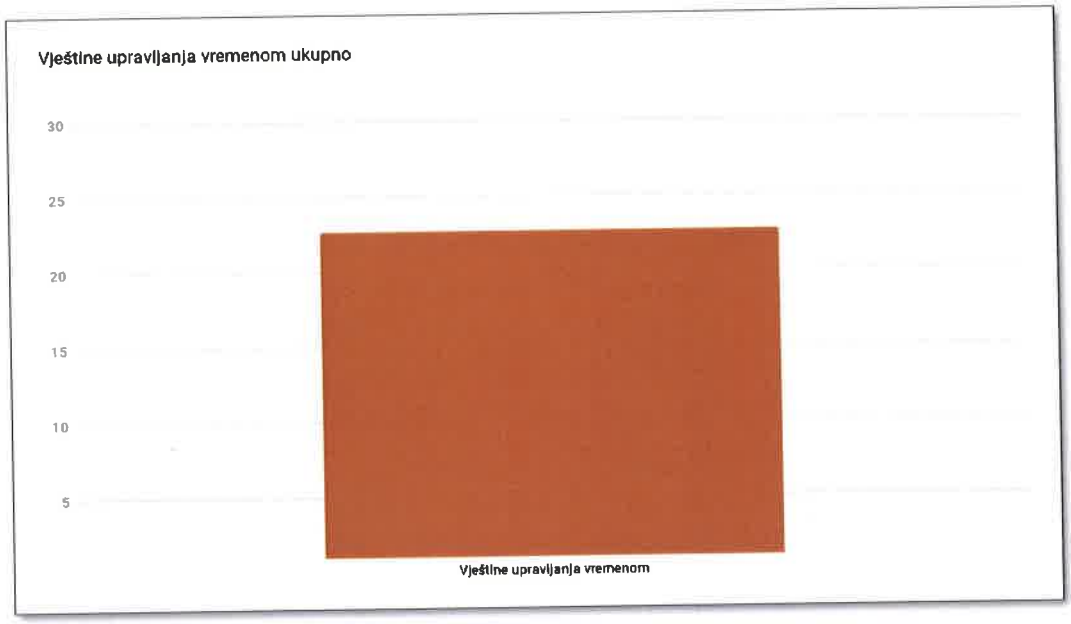
Grafikon 8: Prikaz vještine upravljanja vremenom u ispitanih menadžera

Izvor: Prikaz autora

Rezultati prikazani na grafikonu 8 govore sami za sebe. Samo su dva menadžera zaista uspješna u upravljanju vremenom, u ovom slučaju menadžer ljudskih resursa i menadžer računovodstva, te ulaze u prvi razred bodovane ljestvice. Svi ostali bi trebali i mogli unaprijediti svoje vještine jer se nalaze u srednjem razredu (26-16 bodova), a posebno program menadžer i linijski menadžer, čiji su rezultati jako loši i ulaze u zadnji razred interpretiranog odgovora (16- i manje).

Ukupni prosječni rezultat samo potvrđuje činjenice prethodno izrečene, tj. prosjek je 22,66 bodova (70,81%) i nalazi se u srednjem razredu bodovne ljestvice, te je potrebno unaprjeđivanje i usavršavanje vještine, skoro pa za sve ispitane menadžere.

Preporuka je svakako usmjeriti usavršavanje prema poboljšaju vještine upravljanja vremenom, jer, kako je u radu već naglašeno, dobro upravljanje vremenom utječe na produktivnost i efektivnost pojedinaca, a kroz to i na ukupnu organizacijsku efikasnost i efektivnost.



Grafikon 9: Ukupni prosječni rezultati vještina upravljanja vremenom

Izvor: Prikaz autora

Upitnik za vještinu delegiranja sastoji se od 8 pomno izabranih pitanja, kojima se pridružuju odgovori: uobičajeno, katkad i rijetko. Rezultati se računaju na način prikazan u tablici 3:

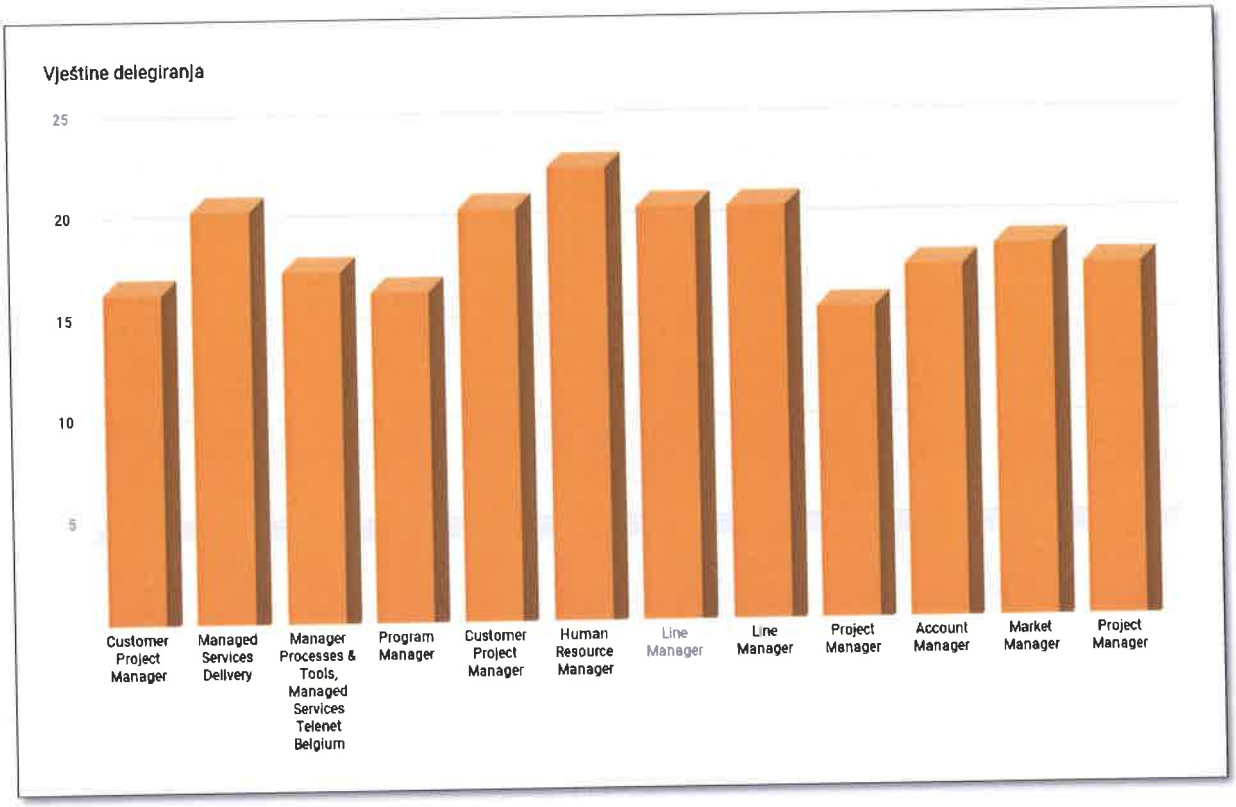
Tablica 3: Izračun rezultata upitnika – vještine delegiranja

	UOBIČAJENO	*KATKAD*	*RIJETKO*
Odgovori na pitanja: 2, 6, 7 i 8	3	2	1
Odgovori na pitanja: 1, 3, 4 i 5	1	2	3

Izvor: Prikaz autora

Nakon što se bodovi dodijele odgovorima i zbroje, slijedi interpretacija:

- 20 i više bodova, osoba ima vrlo razvijene vještine delegiranja
- 19-15 bodova, osoba treba unaprijediti vještine
- 15 i manje, osoba treba usavršavanje i unaprjeđenje vještine



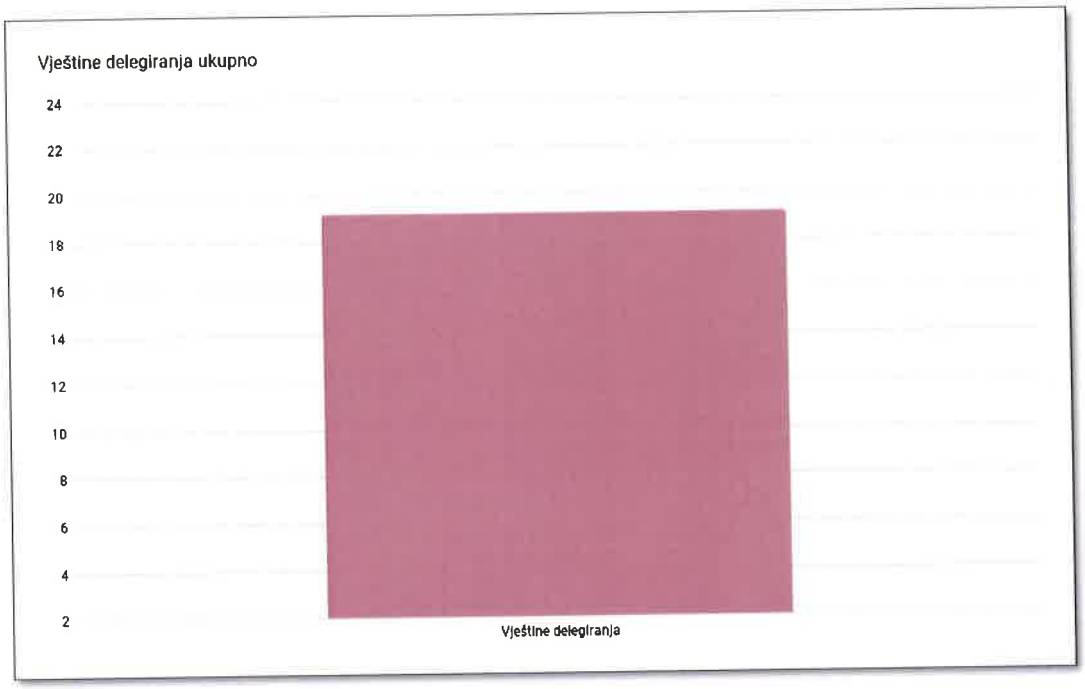
Grafikon 10: Vještina delegiranja kod ispitanih menadžera

Izvor: Prikaz autora

Iz priloženog grafikona 10 jasno se vidi su svi menadžeri iznad 15 bodova, što znači da su svi iznad donje granice i da su rezultati relativno dobri. Većina, točnije njih sedam bi moglo još unaprijediti vještinu, a pet menadžera je u kategoriji koja ih svrstava u osobe s dobro razvijenim vještinama delegiranja.

Ukupni prosječni rezultati, prikazani na grafikonu 11, potvrđuju da zapravo svi menadžeri imaju dobre vještine delegiranja, točnije od maksimalnih 24 boda, prosječni rezultat svih menadžera je 19 bodova (79,16%).

Može se zaključiti kako ispitani menadžeri unutar osobnih vještina, imaju, u najmanju ruku zanimljive rezultate. Imaju generalno lošije vještine upravljanja vremenom, ali su zato jako uspješni u delegiranju. Dobri rezultati delegiranja govore kako ispitanici imaju izgrađene dobre odnose i povjerenje sa svojim suradnicima.



Grafikon 11: Ukupni prosječni rezultati vještine delegiranja

Izvor: Prikaz autora

5.1.3. Interpersonalne vještine

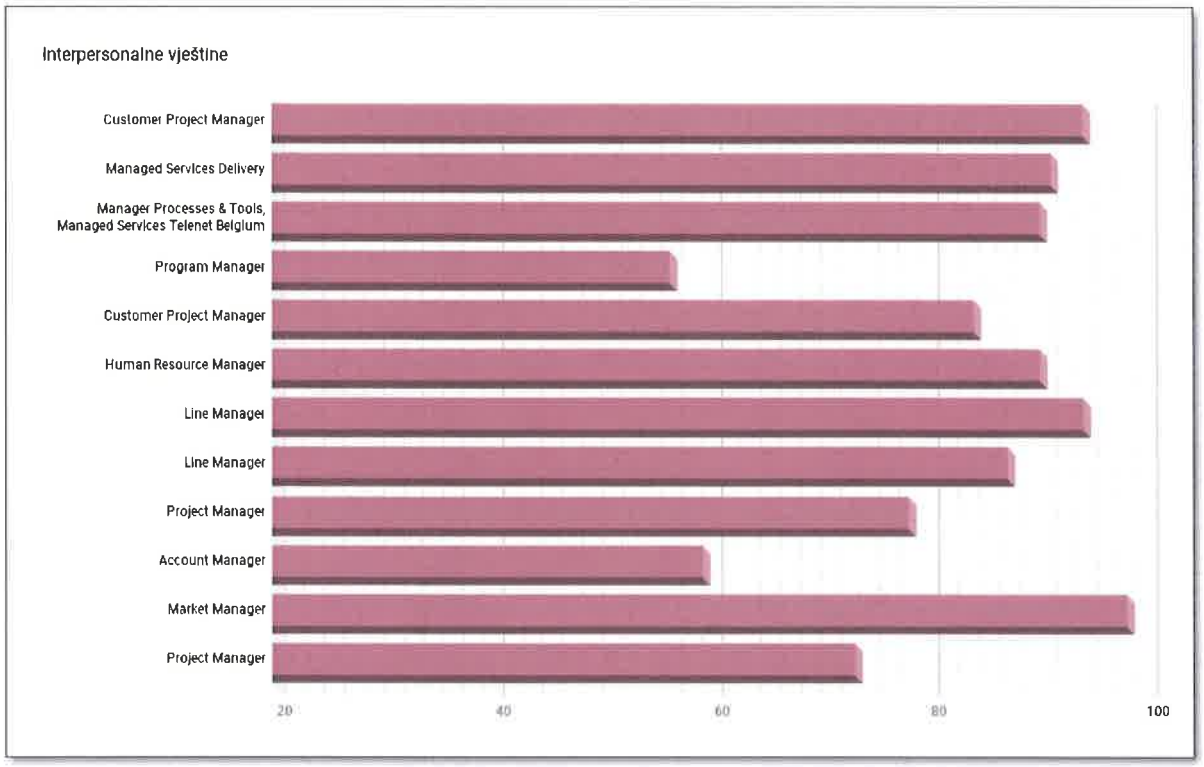
Upitnik za ocjenu interpersonalnih vještina sastoji se od 15 odabranih pitanja, a od toga po tri pitanja se odnose na svaku od pet kategorija koje se promatraju unutar interpersonalnih vještina (tablica 4). Svakom pitanju se pridružuje jedan mogući odgovor: 1 – rijetko, 2 – neredovito, 3 – povremeno, 4 – obično, 5 – često, 6 – gotovo uvijek, 7 – uvijek.

Maksimalni broj bodova ukupno, koji se može ostvariti u upitniku je 105 bodova, pa s obzirom na to, rezultate iz grafikona 12 čitamo na način:

- 105-85, osoba ima jako dobro razvijene interpersonalne vještine
- 85-65, osoba ima dobre interpersonalne vještine, ali ih treba unaprjeđivati
- 65 i manje, osoba treba usavršavati i raditi na unaprjeđivanju vještine

Rezultati prikazuju da osam menadžera ima jako dobro razvijene interpersonalne vještine, dvojica ulaze u kategoriju s dobrim vještinama, ali još ima prostora za njihovo poboljšanje i napredak. Program menadžeri i računovodstveni menadžer su postigli jako loše rezultate, oba

ispod 60 bodova, što bi značilo da oni trebaju puno više vremena i truda uložiti u profesionalno usavršavanje interpersonalnih vještina.

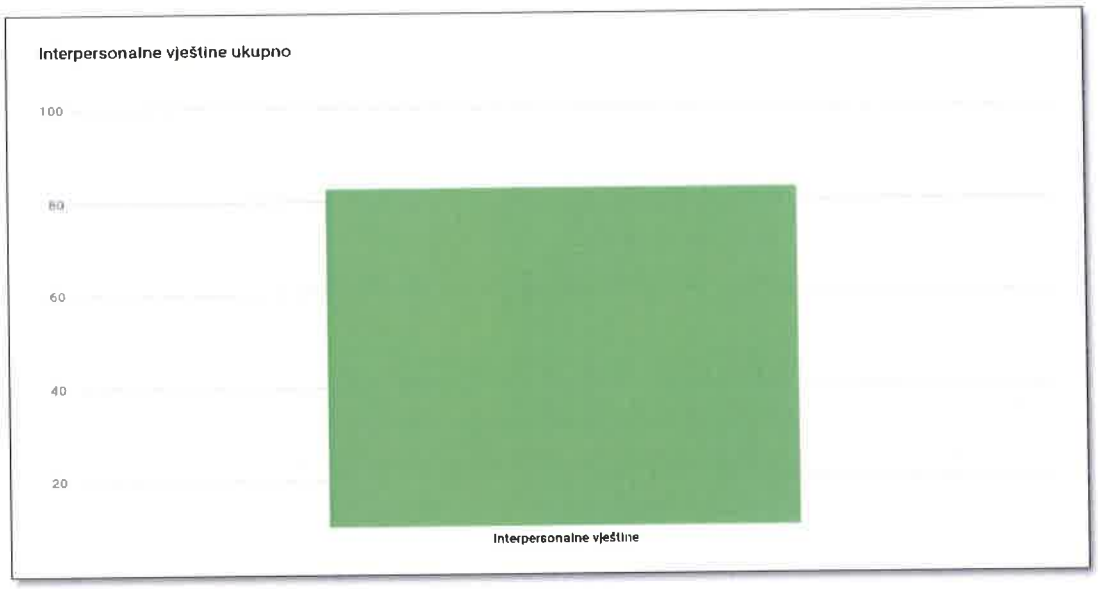


Grafikon 12: Prikaz interpersonalnih vještina u ispitanih menadžera

Izvor: Prikaz autora

Ukupni prosječni rezultati za sve menadžere zajedno 82,83 boda (78,88%), što ih prema bodovnoj ljestvici smješta u drugu kategoriju, odnosno, u prosjeku, ispitani menadžeri imaju dobre interpersonalne vještine, ali ima mjesta napredovanju i još boljem usavršavanju ovih jako važnih menadžerskih vještina.

U tablici 4, prikazano je točno po pojedinom području unutar interpersonalnih vještina, za sve menadžere zajedno, koliko su uspješni. Budući da su imali po tri pitanja za svako područje i da je ispitanika dvanaest, a 7 bodova najveći za dodijeliti, maksimalni broj bodova za pojedino područje je 252 boda. Rezultati se čitaju: 252–201, dobre vještine, 201-151, ima mjesta poboljšanju i 151 i manje, jako loše i potrebno je usavršavanje.



Grafikon 13: Ukupni prosječni rezultat interpersonalnih vještina za sve ispitane zajedno

Izvor: Prikaz autora

Postignuti rezultati za područje razvijanja i održavanja razgovora i interakcije iznose 202 boda, što ulazi unutar 80%, iako je na samoj granici, može se zaključiti da menadžeri u prosjeku imaju dobro razvijene razgovore i međusobnu interakciju.

Za područje slušanja drugih također je postignut dobar prosječni rezultat od 206 bodova, što pokazuje da su menadžeri u prosjeku, dobri slušači.

Tablica 4: Rezultati po kategorijama interpersonalnih vještina

Interpersonalne vještine po kategorijama	**Max za svaku kategoriju je 252 boda**
Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije	202
Slušanje drugih	206
Izražavanje empatije	207
Poticanje iznošenja ideja, mišljenja	212
Davanje povratne informacije	167

Izvor: Prikaz autora

Empatija je ispitanim menadžerima također važna, dosta se trude poštivati tuđu privatnost, te imaju razumijevanja za druge, što pokazuje 207 postignutih bodova.

Najveći broj bodova, menadžeri su postigli u području koje se odnosi na poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja drugih, 212 bodova. To pokazuje da su dosta uključivi i poticajni za svoje suradnike.

Najmanji broj bodova postigli su u području davanja povratne informacije, samo 167 bodova. To već samo po sebi ulazi u kategoriju koja kaže da je potrebno raditi i usavršavati tu vještinu. Većina menadžera ne traži od svojih suradnika nikakve povratne informacije, niti za svoj rad niti za rad svojih suradnika, što je svakako preporučljivo promijeniti.

Generalno, može se zaključiti, da ispitanici imaju dobre interpersonalne vještine, tj. da su dobri u poticanju i motiviranju suradnika, da slušaju svoje suradnike i trude se shvatiti poruku koju prenose, da imaju razumijevanja za druge, da vole razgovarati i ostvarivati međusobnu interakciju.

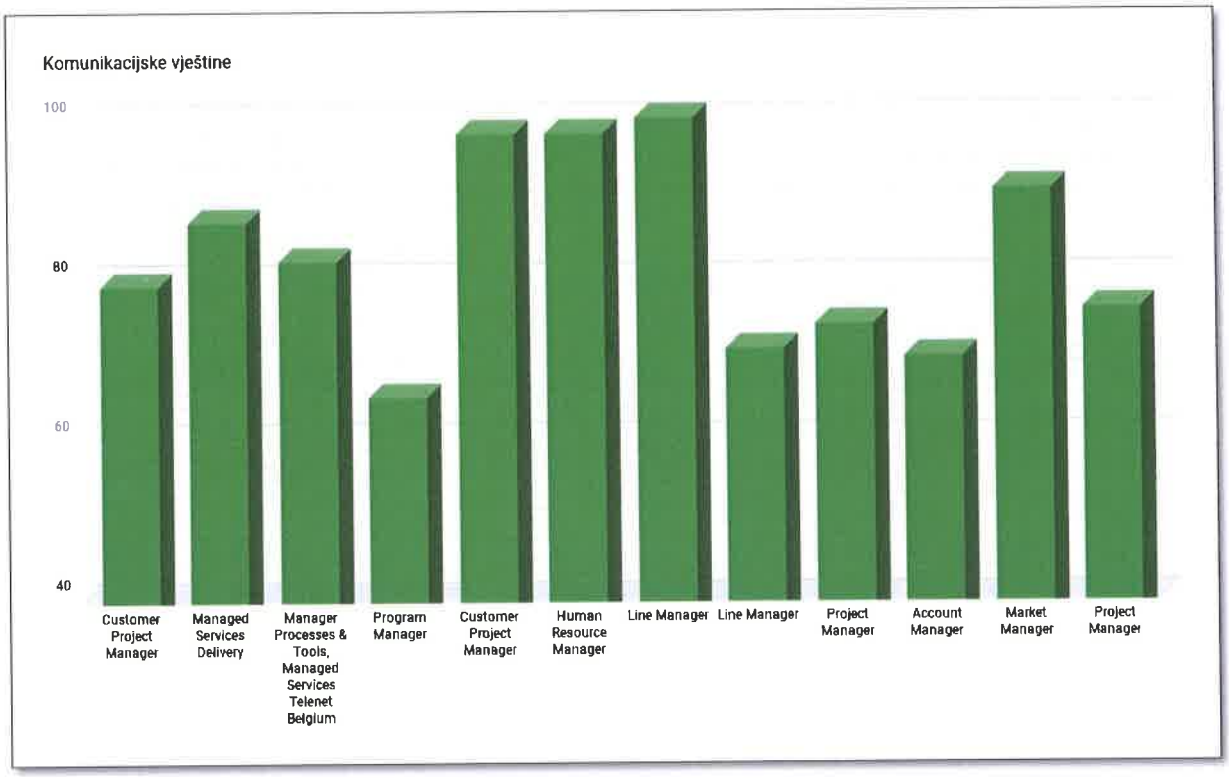
5.1.4. Komunikacijske vještine

Anketni upitnik koji se odnosi na komunikacijske vještine koncipiran je isto kao i upitnik za interpersnalne vještine. Sastoji se od 15 odabranih pitanja, a od toga po tri pitanja se odnose na svako od pet područja koja se promatraju unutar komunikacijskih vještina (tablica 5). Svakom pitanju se pridružuje jedan mogući odgovor: 1 – rijetko, 2 – neredovito, 3 – povremeno, 4 – obično, 5 – često, 6 – gotovo uvijek, 7 – uvijek.

Maksimalni broj bodova ukupno, koji se može ostvariti u upitniku je 105 bodova, pa rezultate iz grafikona 14 čitamo na način:

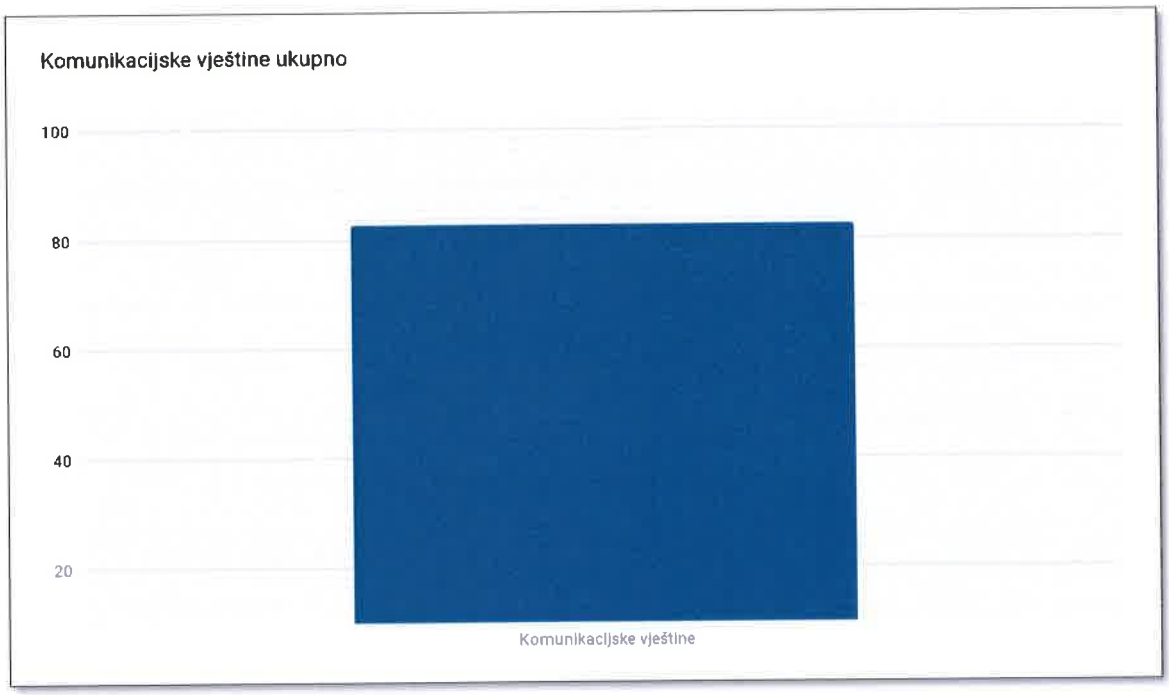
- 105-85, osoba ima jako dobro razvijene komunikacijske vještine
- 85-65, osoba ima dobre komunikacijske vještine, ali ih treba unaprjeđivati
- 65 i manje, osoba treba usavršavati i raditi na unaprjeđivanju vještine

Grafikon 14 jasno pokazuje kako petorica ispitanih menadžera ima jako dobre razvijene komunikacijske vještine (više od 85 postignutih bodova), dvojica imaju dobre vještine komunikacije (između 65 i 85 bodova), ali ih još trebaju unaprjeđivati, a ostala petorica su postigla jako loše rezultate, ispod 65 bodova i trebali bi poraditi na poboljšanju komunikacijskih vještina.



Grafikon 14: Prikaz komunikacijskih vještina u ispitanih

Izvor: Prikaz autora



Grafikon 15: Ukupni prosječni rezultat komunikacijskih vještina u ispitanih

Izvor: Prikaz autora

Ukupni prosječni rezultat za sve menadžere zajedno je 82,58 bodova (78,64%) od mogućih 105, kako je prikazano na grafikonu 15. Rezultat je gotovo identičan rezultatu interpersonalnih vještina, što pokazuje kako su to dvije međusobno povezane i isprepletene vještine.

Ipak ne može se zaključiti da svi oni koji imaju odlične interpersonalne vještine, imaju i odlične komunikacijske vještine. Sedam menadžera ima odlične intepersonalne vještine, a od tih sedam, samo njih četvorica ima odlične i komunikacijske vještine.

Tablica 5 prikazuje, po pojedinom području unutar komunikacijskih vještina, za sve menadžere zajedno, koliko su uspješni. Kao i za interpersonalne vještine, maksimalni broj bodova za pojedino područje je 252 boda. Rezultati se također isto čitaju: 252–201, dobre vještine, 201-151, ima mjesta poboljšanju i 151 i manje, jako loše i potrebno je usavršavanje.

Tablica 5: Rezultati po kategorijama komunikacijskih vještina

Komunikacijske vještine po kategorijama	**Max za svaku kategoriju je 252 boda**
Učinkovita uporaba glasa	203
Uporaba neverbalnih pomagala	212
Strukturiranje poruke	200
Eliminiranje buke	197
Razvijanje odnosa sa sugovornikom	179

Izvor: Prikaz autora

Tablica 5 otkriva, da su rezultati ispitanih za „trun" lošiji od postignutih za interpersonalne vještine. Pa tako učinkovitu uporaba glasa, tj. jasno izgovaranje riječi, prilagodbu visine i tona glasa, te ritam i tempo govora, ispitani često upotrebljavaju kako bi učinkovito prenijeli poruku. Tu su u prosjeku postigli 203 boda koja potvrđuju dobru vještinu.

Najbolji rezultat, ispitani su postigli u uporabi neverbalnih pomagala, 212 bodova. To pokazuje da je ispitanicima jako bitna gestikulacija, gledanje sugovornika u oči, te facijalna ekspresija u prenošenju poruke.

Strukturiranje poruke koje se očituje u navođenju svrhe same komunikacije, u strukturiranosti izlaganja, te korištenju vizualne pomoći za prenošenje poruke, je vještina koju bi mogli malo i poboljšati. Rezultat je 200 bodova, što znači da ima mjesta poboljšanju ove vještine.

Izbjegavanje nepotrebnih zvukova u govoru, digresija i uznemirujućih pokreta nekih dijelova tijela, pokazuju smirenost osobe pri govoru ili izlaganju. Ovdje je prosječni rezultat 197 bodova, tj. menadžeri se uglavnom trude izbjegavati ove zvukove i pokrete, a ima prostora i za dodatno izbjegavanje.

Najlošiji rezultat je ostvaren u području razvijanja odnosa sa sugovornikom, 179 bodova. Menadžeri izbjegavaju čak i prikladan humor u izlaganju, te se ne zanimaju previše za interese i primjedbe slušatelja. Dok stil izlaganja prilagođavaju sukladno situaciji.

Zaključno, rezultati su relativno pozitivni i dobri, ali bilo bi poželjno da ispitani menadžeri porade na usavršavanju svojih komunikacijskih vještina kako bi još uspješnije ostvarivali međusobnu interakciju unutar i van poduzeća.

5.1.5. Vještine timskog rada

Upitnik se sastoji od 10 pitanja, na koje se kao i kod vještine delegiranja daju odgovori: uobičajeno, katkad i rijetko. A tim se odgovorima u interpretaciji dodjeljuju bodovi na način prikazan u tablici 6:

Tablica 6: Izračun rezultata upitnika – vještine timskog rada

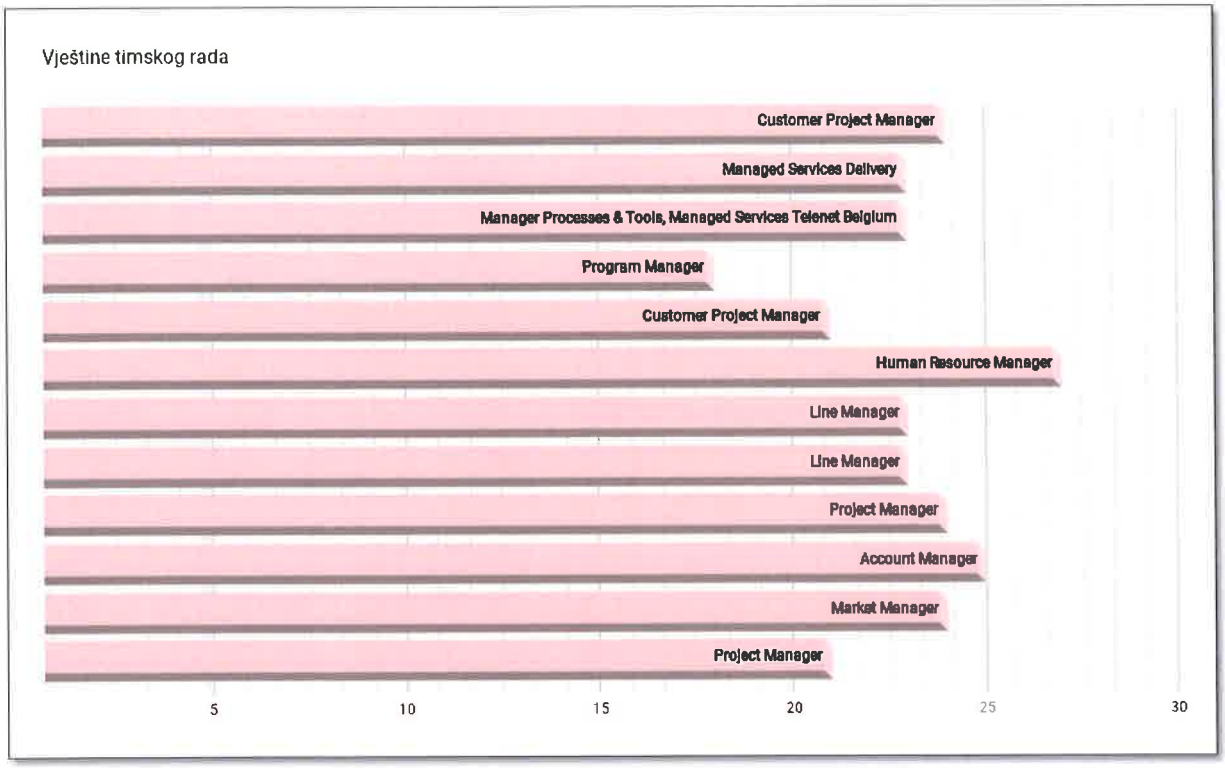
	UOBIČAJENO	*KATKAD*	*RIJETKO*
Odgovori na pitanja: 1, 3, 6, 7, 9, 10	3	2	1
Odgovori na pitanja: 2, 4, 5, 8	1	2	3

Izvor: Prikaz autora

Zatim, nakon što se bodovi dodijele odgovorima i zbroje, slijedi interpretacija:

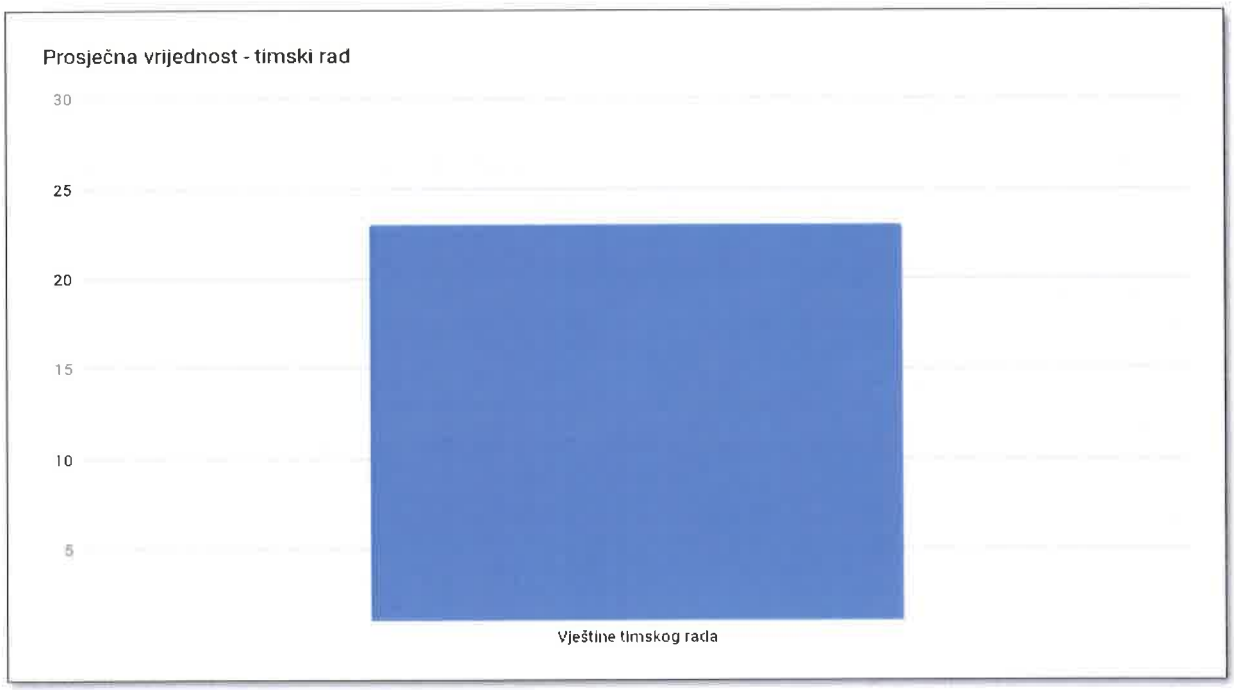
- 27 i više bodova, upućuje na dobroga timskog igrača
- 22-26 bodova, osoba kojoj nedostaju neke karakteristike dobrog timskog igrača
- 22 i manje, osoba treba usavršavanje i unaprjeđenje vještine rada u timu

Kao što je vidljivo na grafikonu 16, samo menadžer ljudskih resursa je ostvario više od 27 bodova, te se zaključuje da je on veoma dobar timski igrač. Osam menadžera ulazi u bodovni razred 22-26 bodova, te se može reći da im fale neke karakteristike za budu dobri timski igrači, a trojica menadžera su postigli dosta loše rezultate te bi trebali na usavršavanje vještine rada u timu.



Grafikon 16: Prikaz rezultata vještine timskog rada u ispitanika

Izvor: Prikaz autora



Grafikon 17: Ukupni prosječni rezultat vještina timskog rada u ispitanih

Izvor: Prikaz autora

Ukupni prosječni rezultat iznosi 23 boda (77%), što pokazuje da bi većina ispitanih menadžera mogla ili trebala poraditi na usavršavanju nekih karakteristika dobrog timskog igrača.

Tablica 7: Najslabije i najbolje ocijenjena pitanja vještine timskog rada

Pitanja – vještine timskog rada	**Prosječni broj bodova (uobičajeno – odg)**
Prepuštam članovima tima da se sami bave ostvarivanjem svojih pojedinačnih ciljeva	1,25
Usmjeren sam na velike, a ne na male pobjede	1,58
Zadržavam svoje probleme i dileme za sebe	1,75
Nastojim da se svi slože oko zajedničke svrhe	2,83
S poštovanjem slušam tuđa mišljenja i ideje	2,91
Pouzdan sam i pošten u odnosima	3

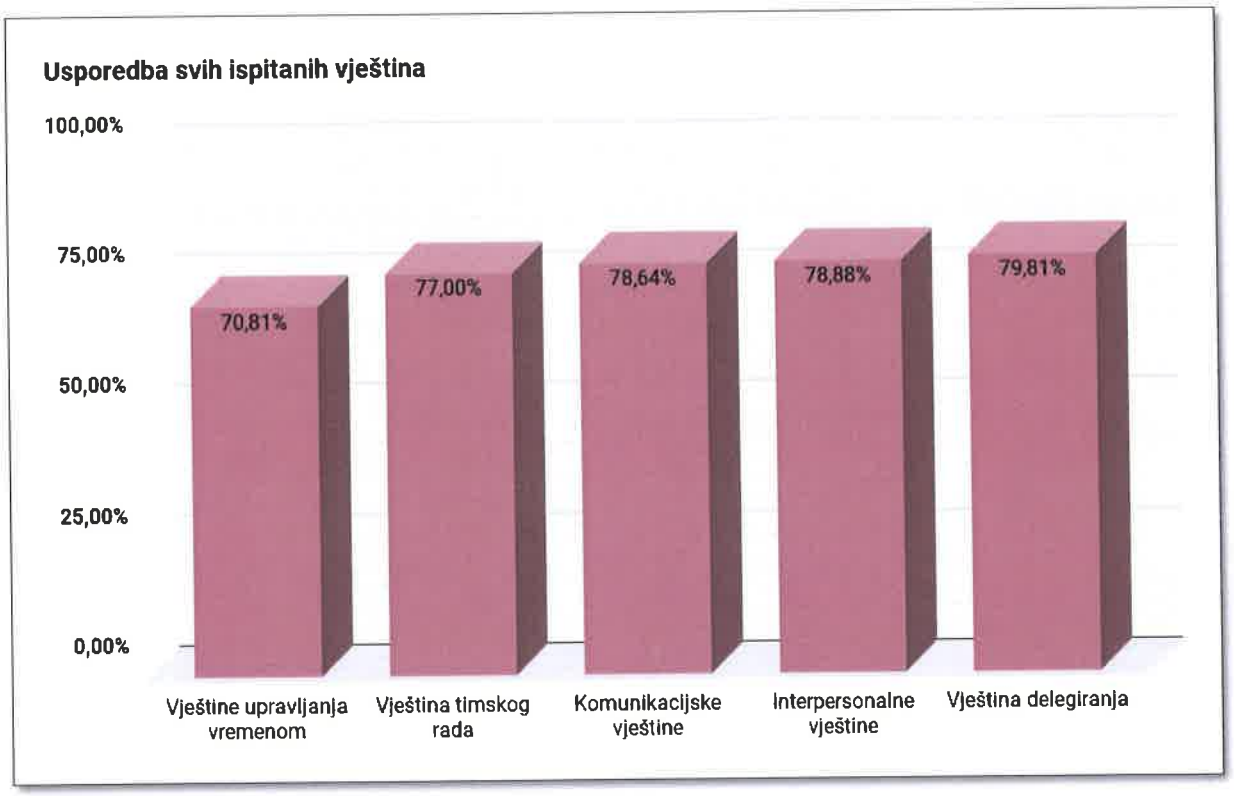
Izvor: Prikaz autora

Zaključak rezultata vještine timskog rada je da većina menadžera prepušta svoje članove tima sa se sami bave pojedinačnim ciljevima, uglavnom su usmjereni na velike, a ne na male pobjede, te svoje probleme zadržavaju za sebe, što nije dobro i ove bi pristupe trebalo mijenjati. S druge strane, menadžeri nastoje da se postigne zajednički konsenzus oko nekog cilja, poštuju tuđa mišljenja i ideje, te se smatraju pouzdanima i poštenima, i to svi ispitani menadžeri.

Iako postotke svih vještina zajedno ne možemo uspoređivati zbog različitih skala u upitnicima, napravljena je grafička usporedba, čisto zbog vizualnog dojma, kako bi čitatelj lakše doživio koliko je koja vještina u prosjeku zastupljena kod ispitanih menadžera. Grafikon 16 prikazuje sve prosječne rezultate za sve ispitane vještine, i to od najmanjeg do najvećeg postotka. Kao što je već prethodno zaključeno, najslabiji rezultat su ispitanici ostvarili u odgovorima koji se odnose na vještinu upravljanja vremenom (70,81%), zatim slijedi vještina timskog rada sa 77%, pa komunikacijske vještine (78,64%) i interpersonalne vještine (78,88%), i najbolji rezultat je ostvaren za vještinu delegiranja i iznosi 79,16%.

Prosjek svih tih prosjeka daje iznos od 77,03%, što generalno nije loš rezultat, on samo otvara dosta prostora za daljnje napredovanje i usavršavanje.

Što se tiče općih vještina, socijalnih, strateških i tehničkih, već je zaključeno kako one zbirno u prosjeku iznose 72,22%.



Grafikon 18: Prikaz rezultata svih ispitanih vještina

Izvor: Prikaz autora

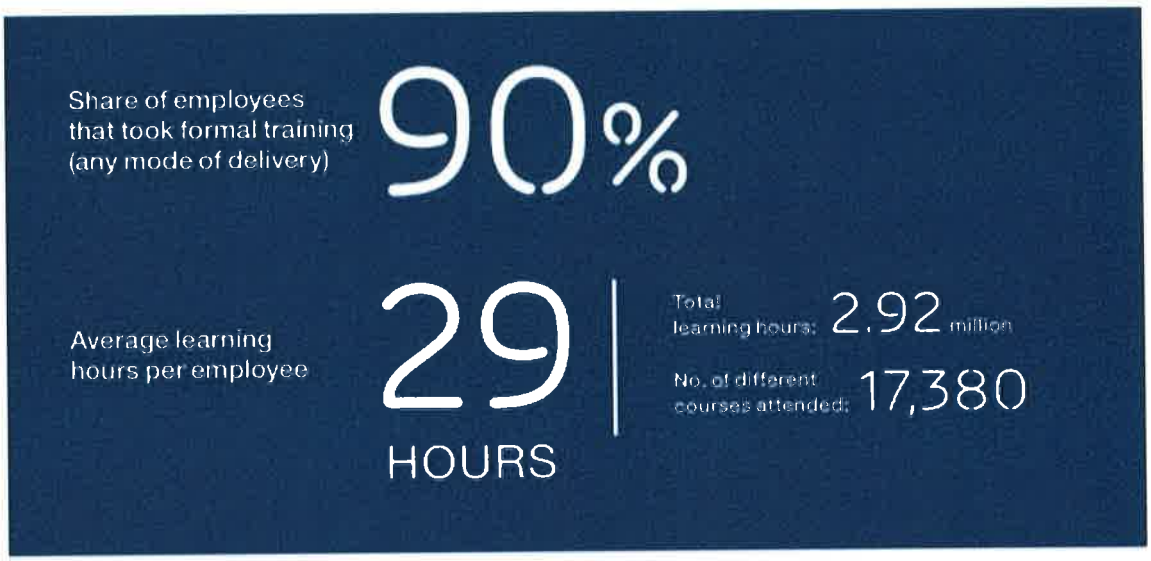
Ericsson kao velika multinacionalna kompanija, obuhvaća zaposlenike iz 150 zemalja svijeta, isto toliko, tj. još i više, različitih kultura, stavova, vjerovanja. Kako bi sve te različitosti uspjeli ujediniti, stvoreni su globalni sustavi upravljanja koji predstavljaju skup elemenata sustavnog upravljanja svim operacijama i poslovnim procesima poduzeća. U skladu s tim politika i smjernice na razini cijele grupe određuju kako organizacija funkcionira i osnovni su elementi u upravljanju i nadziranju Ericssona. Ljudski resursi najvažnija su strategija za uspjeh poduzeća, stoga u Ericssonu ulažu veliki trud u privlačenje, motiviranje, razvoj i zadržavanje talenata kako bi zadržali vodeću poziciju na tržištu.

Osnovne vrijednosti poput profesionalizma, poštovanja i ustrajnosti, dio su Ericssonove kulture kreativnosti i inovativnosti. Tako poticajno okruženje omogućuje da pojedinci i timovi ostvare vlastiti potencijal i omoguće rast i napredak poduzeća.

Ericssonovi „Virtualni fakulteti", koji se sastoje od stručnjaka u različitim područjima kao što su cloud, 5G, male ćelije i isporuka usluga, nude virtualne snimke uživo u interaktivnim

sjednicama s zaposlenicima. Kroz virtualne „sandboxove", zaposlenici dobivaju mogućnost da usavrše svoja znanja Ericssonovom portfelju kako bi povećali svoje radno iskustvo.

Ericssonovi zaposlenici naporno rade na razvijanju i usavršavanju potrebnih vještina potrebnih za održavanje vodeće pozicije u IT industriji.



Slika 9: Organizacija koja uči (2016. g.)

Izvor: https://www.ericsson.com/assets/local/investors/documents/2016/ericsson-annual-report-2016-en.pdf; pristupljeno [26.09.2017.]

Slika 9 jasno pokazuje statistiku za 2016. godinu. Čak 90% zaposlenika je prošlo neku vrstu obuke ili usavršavanja, a broj edukacija koje su bile na raspolaganju je 17380. Pri tome je u prosjeku, svaki zaposlenik proveo 29 sati u educiranju.

Ove činjenice, pokazuju kako je Ericsson svjestan nedostataka koje ima njegov najvažniji resurs, te je sve svoje snage usmjerio u poboljšanje i profesionalno usavršavanje svojih ljudskih resursa.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju kako imaju razloga i potrebe za pružanjem pomoći i educiranjem svojih ljudskih resursa. Na ovako mali uzorak, ne možemo donijeti zaključak da li su kod nekih funkcija ili razina menadžmenta neke vještine više ili manje zastupljene. Međutim, iz Ericssonovog pristupa ljudskim resursima lako se dolazi do zaključka, da su menadžerske

vještine, koje obuhvaćaju profesionalnost, poštovanje i ustrajnost, kao osnovne vrijednosti kompanije, svakako glavni preduvjet da bi jedna multinacionalna kompanija poput ove, ostvarivala odlične rezultate poslovanja. Činjenica da su ispitanici najbolje rezultate postigli iz vještine delegiranja, potom interpersonalnih i komunikacijskih vještina, potvrđuju napore kompanije, koja usmjerava svoje edukacije i način poslovanja upravo prema međusobnoj uključivosti, zdravim međuljudskim odnosima, međusobnom poštovanju i povjerenju.

Rezultati vještine upravljanja vremenom, pokazuju koliko je zapravo teško mijenjati navike ljudi, te utjecati na njihovo poboljšanje i unaprjeđenje performansi pojedinaca.

Suprotno nekom općem vjerovanju, da se u IT sektoru više cijene i traže tehničke vještine, rezultati su pokazali da su menadžerima, neovisno o industriji, potrebnije i važnije socijalne i konceptualne vještine. Tehničke će biti potrebnije tehničarima i računalnim maherima, ali menadžeru su potrebne socijalne vještine kako bi mogao upravljati ljudskim resursima.

Ben Gaucherin sa Harvardskog sveučilišta iznosi kako su vrhunskom tehnologu, sva tehnološka otkrića beskorisna, ako ih ne zna prevesti i približiti običnom čovjeku. "Tehnologija bez šireg konteksta poslovanja i okoline u kojoj će se provesti je beskorisna", kaže on. "Tehnologiju treba razumjeti u kontekstu zakona, tržišta, privatnosti i povjerenja - i svih drugih čimbenika koji utječu na njenu funkciju."[16]

Ericsson razvoj kompetencija pruža individualnim pristupom svakom zaposleniku. Uzimajući u obzir konstantni razvoj tehnologije koju Ericsson prati svojim portfoliom, te mnoštvom poslovnih modela s kojim se Ericssonovi zaposlenici susreću svakodnevno, važno je da se kompetencije svakog zaposlenika usmjeravaju i razvijaju ovisno o ove dvije navedene komponente u okolini u kojoj zaposlenik radi i djeluje.

Individualnim razvojem kompetencija bavi se proces zvan IPM – Individual Performance Management – za čije ostvarenje je zadužen zaposlenikov Linijski menadžer. Ovaj proces koji ima jednogodišnji ciklus obuhvaća i zadaje godišnje ciljeve zaposlenika u vidu njegovih postignuća, ali i ciljeve koji određuju razvoj njegovih kompetencija, ovisno o funkciji koju obavlja, te o njegovom poslovnom okruženju.

---

[16] https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/10-soft-skills-every-it-professional-should-develop; pristupljeno [26.09.2017.]

Za menadžere to su najčešće, uz web tečajeve, razni tečajevi koje pruže Ericsson Academy kao edukacijska organizacija unutar Ericssona ili tečajevi koje pružaju profesionalne kompanije oslanjajući se na programe i modele vodećih poslovnih škola u svijetu.

Kao primjer značajnijeg razvoja kompetencija i priznanja za postignuća u tom djelu karijere, valja istaknuti interne i eksterne certifikacije. Certifikatima se zaposleniku priznaje nivo njegovih kompetencija na globalnoj Ericssonovoj razini, te je kao takvo zasigurno značajan korak u karijeri svakog zaposlenika.

Neki primjeri tečajeva za menadžere u Ericssonu:

- Tečaj za unaprjeđenje konzultantskih vještina (Consulting skills course)
- Tečaj prezentacijskih vještina (Presentation skills course)
- Rješavanje sukoba (Conflict resolution)
- Simulacije sastanaka s klijentima (Customer Meeting Simulations)
- Pregovaračke vještine (Show Me the Money – negotiation skills)
- Upravljanje problemima (Problem Management)
- Upravljanje promjenama (Change Management)

6. ZAKLJUČAK

Kada bi od drugih tražili da opišu uspješnog vođu, mnogi bi naglasili osobine poput inteligencije, odlučnosti, vizije i hrabrosti, sve one vještine koje su tradicionalno povezane s vodstvom. Pa ipak, one nisu dostatne da bi vođa doista i bio uspješan. Potreban je cijeli jedan splet vještina, sposobnosti i znanja kako bi se postigla uspješnost.

Ono što doista pravi razliku među, prosječnim, dobrim i odličnim menadžerima, je njihovo ovladavanje socijalnim, tj. interpersonalnim vještinama. Način na koji se menadžeri ophode prema ljudima, kako s njima komuniciraju, kako ih slušaju, stječu međusobno povjerenje,... sve to predstavlja vještine koje omogućavaju lakše i uspješnije međuljudske odnose unutar organizacije.

Menadžment je, najjednostavnije rečeno, upravljanje poslovnim procesima pomoću ljudskih resursa. Da bi menadžer mogao s ičim upravljati, mora biti svjestan samoga sebe, svojih mogućnosti, prednosti, ali i nedostataka, konstantno se usavršavati i trenirati svoje vještine upravljanja i interakcije s ljudima. Tek kada postane svjestan samoga sebe, moći će izvršiti željeni utjecaj na svoje suradnike i postići ciljane rezultate.

Doista, nije lako danas biti menadžer, toliko je faktora utjecaja, da ih je teško i nabrojati sve, a kamo li savladati. Od onih vanjskih utjecaja poput okruženja poduzeća, kulturoloških i političkih faktora svjetskih razmjera, pa sve do unutarnjih utjecaja koji se tiču svih aspekata poslovanja. Modernom menadžeru, ništa ne smije promaknuti. Da bi uopće sve to bilo moguće, važno je, ako ne i najvažnije, da ima adekvatne, sposobne i pouzdane suradnike na koje se može osloniti u svakom trenutku. Uspjeh poslovanja, moguć je samo ako svi dobro odrade svoj dio posla.

Vještine, iako uvelike povezane sa osobnošću pojedinca, uz naporan trud i rad, bez problema se mogu savladati. Vrlo lako mogu postati glavna konkurentska prednost, naspram drugih poslovanja. Važan je kontinuitet, upornost i volja da se napreduje i nauči nešto novo.

U promatranoj korporaciji Ericsson, i više su nego svjesni važnosti menadžerskih vještina, kontinuiranog učenja, te profesionalnog usavršavanja ljudskih resursa. Posjedovanje adekvatnih vještina, kompetencija i znanja, glavna je konkurentska prednost unutar svih industrija, a posebno unutar brzorastućih tehnoloških. Preko 17000 edukacija godišnje, Ericsson omogući svojim ljudskim resursima. To samo dokazuje kako su upravo sposobni

ljudski resursi najvažnija prednost ove multinacionalne kompanije, koja ostvaruje ogromne uspjehe i vodeća je kompanija u svojoj branši.

Doista, Ericsson je primjer, kako uspješna kompanija treba rasti i razvijati se u skladu s vremenom i tehnološkim napretkom, čiji je upravo ona predvodnik. Dobra ideja, tehnološko otkriće i moderne tehnologije svakako su važan segment njihovog uspjeha, oni pak čine „core" biznis kompanije. Ipak sve bi to ostalo na papiru, da nema ljudskih resursa koji sve to sprovode u djelo i učine vidljivim. Stoga, vješti i sposobni ljudski resursi, glavni su razlog uspješnosti kompanije, i to ne samo ove.

LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008): Suvremeni Menadžment, Vještine, sustavi i izazovi, Zagreb

2. Buble M. (2010): Menadžerske vještine, Zagreb

3. Buble M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split

4. Buble M. (2011): Poslovno vođenje, Zagreb

5. Carmeli. A, Tisher A. (2006): The relative importance of the top management team s managerial skills, Izrael

6. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, raspoloživo na: http://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.html (preuzeto 23.09.2017.)

7. Čičin-Šain D. (2007): Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, raspoloživo na: https://www.scribd.com/document/3415462/Osnove-menadzmenta; (preuzeto 05.09.2017.)

8. Goleman D. i Boyatzis E.R. (2017): Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?, raspoloživo na: https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

9. Indeks.hr, (2015): MojPosao.hr, Istraživanje: Informatičarima nedostaju komunikacijske vještine, a u ljudskim resursima ne vole ljude, raspoloživo na: http://www.index.hr/vijesti/clanak/istrazivanje-informaticarima-nedostaju-komunikacijske-vjestine-a-u-ljudskim-resursima-ne-vole-ljude/814249.aspx; (preuzeto 16.09.2017.)

10. Katz R.L. (1974), Skills of an Effective Administrator, raspoloživo na: https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator; (preuzeto 20.09.2017.)

11. Modrić Ž. (2010), Delegiranje; Agencija za odgoj i obrazovanje, raspoloživo na: https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj69KPVl7TWAhVCcBoKHbkRBlwQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.azoo.hr%2Fimages%2Fstories%2Fdokumenti%2Fravnatelji-materijali%2FModric_Delegiranje.ppt&usg=AFQjCNE4NbfJnAthVQSZcKcApE9LqIcbaw; (preuzeto 20.09.2017.)

12. Pološki Vokić N. i Mrđenović R. (2007), Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu, raspoloživo na: file:///C:/Users/Yoga%20500/Desktop/Microsoft_Word_stavovi_menad_236era_lektorirano_doc.pdf; (preuzeto 20.09.2017.)

13. Portal Pregovaranje, Katanić I., Proces pregovaranja, raspoloživo na: http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje, (preuzeto 14.09.2017.)

14. Portal Pregovaranje, Katanić I., Moć uvjeravanja, raspoloživo na: http://www.pregovaranje.com/communications/index/9, (preuzeto 14.09.2017.)

15. Ružić B. (2013), Kako uspješno delegirati, raspoloživo na: file:///C:/Users/Yoga%20500/Desktop/Kako-uspjesno-delegirati-r.pdf; (preuzeto 20.09.2017.)

16. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004): Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, raspoloživo na: https://www.scribd.com/doc/74360365/Menadzment-Teorija-Menadzmenta-i-Veliko-Empirijsko-Istrazivanje-u-Hrvatskoj-Sikavica-Siber, (preuzeto 05.09.2017.)

17. The Balance, Doyle A. (2014), Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?, raspoloživo na: https://www.thebalance.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780 (06.09.2017.)

18. Tomašević Lišanin M. (2004): Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, raspoloživo na: file:///C:/Users/Yoga%20500/Desktop/ZEF2004_9.pdf , (preuzeto 20.09.2017.)

19. Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M. (2012): Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, raspoloživo na: file:///C:/Users/Yoga%20500/Desktop/Interpersonalna%20komunikacija.pdf, (preuzeto 20.09.2017.)

20. 10 Soft Skills Every IT Professional Should Develop, raspoloživo na: https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/10-soft-skills-every-it-professional-should-develop; (preuzeto 26.09.2017.)

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

Slika 1: Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina

Slika 2: Razlozi za delegiranje

Slika 3: Proces delegiranja

Slika 4: Deset temeljnih karakteristika uspješnog tima

Slika 5: Ericssonov sustav upravljanja

Slika 6: Struktura upravljanja

Slika 7: Organizacija poslovanja u Ericssonu

Slika 8: Raznolikost i uključivanje kao strategija

Slika 9: Organizacija koja uči (2016. g.)

Grafikon 1. Važnost pojedinih medija u prenošenju poruka

Grafikon 2. Stilovi upravljanja sukobima među hrvatskim zaposlenicima

Grafikon 3: Dobna struktura ispitanih menadžera

Grafikon 4: Socijalne vještine po pitanjima

Grafikon 5: Strateške vještine po pitanjima

Grafikon 6: Tehničke vještine po pitanjima

Grafikon 7: Prikaz prosječnih vrijednosti općih vještina za sve menadžere zajedno

Grafikon 8: Prikaz vještine upravljanja vremenom u ispitanih menadžera

Grafikon 9: Ukupni prosječni rezultati vještina upravljanja vremenom

Grafikon 10: Vještina delegiranja kod ispitanih menadžera

Grafikon 11: Ukupni prosječni rezultati vještine delegiranja

Grafikon 12: Prikaz interpersonalnih vještina u ispitanih menadžera

Grafikon 13: Ukupni prosječni rezultat interpersonalnih vještina za sve ispitane zajedno

Grafikon 14: Prikaz komunikacijskih vještina u ispitanih

Grafikon 15: Ukupni prosječni rezultat komunikacijskih vještina u ispitanih

Grafikon 16: Prikaz rezultata vještine timskog rada u ispitanika

Grafikon 17: Ukupni prosječni rezultat vještina timskog rada u ispitanih

Grafikon 18: Prikaz rezultata svih ispitanih vještina

Tablica 1: Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

Tablica 2: Prednosti i nedostaci grupa

Tablica 3: Izračun rezultata upitnika – vještine delegiranja

Tablica 4: Rezultati po kategorijama interpersonalnih vještina

Tablica 5: Rezultati po kategorijama komunikacijskih vještina

Tablica 6: Izračun rezultata upitnika – vještine timskog rada

Tablica 6: Najslabije i najbolje ocijenjena pitanja vještine timskog rada

SAŽETAK

Osnovna problematika rada usmjerena je na analizu ukupne razvijenosti menadžerskih vještina u poduzeću Ericsson d.d.. Uvodno je obrađena tematika menadžmenta i menadžerskih vještina kako bi se pokazalo koliko su vještine važne u upravljanju menadžerskim procesima. Ne samo da su važne, nego su vještine postale glavna okosnica poslovanja, a kao najbitnije među vještinama ističu se osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine. Čak toliko važne da se stavljaju ispred tehničkih vještina, znanja o poslu i poslovnih procesa, što je i prikazano u radu.

U konačnici razvijenost vještina prikazana je na primjeru ispitanika, koje su im vještine razvijenije, a na kojima trebaju poraditi. Te koliko jedno poduzeće poput Ericssona vrednuje i cijeni vještine i sposobnosti ljudskih resursa.

Ključne riječi: menadžment, menadžerske vještine, interpersonalne vještine, uspješnost poslovanja, razvijenost, menadžerski procesi

SUMMARY

The main issue of work is to analyze the overall development of managerial skills in Ericsson d.d .. The management and managerial skills were introduced in order to demonstrate how much skills are important in managing management processes. Not only are they important, but skills have become the main business backdrop, and the most important of the skills are personal, interpersonal, communication and group skills. Even so important that they are placed in front of technical skills, knowledge of business and business processes, as shown in the work.

In the end, skill development is illustrated by the sample of respondents who are more developed and less developed. And how an enterprise like Ericsson evaluates and appreciates the skills and abilities of human resources.

Key words: management, managerial skills, interpersonal skills, business success, development, management processes