

# Važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti

---

**Nikolac, Monika**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:311722>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**FINANCIJSKI MENADŽMENT**

MONIKA NIKOLAC

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

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, rujan, 2021.

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**FINANCIJSKI MENADŽMENT**

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

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Predmet: Poduzetničke vještine

Studij: Specijalistički diplomski stručni studij

Studijski smjer: Financijski menadžment

Mentor: doc.dr.sc. Zorica Krželj-Čolović

Student: Monika Nikolac

JMBAG: 0275041311

Stupanj studija: diplomski studij

Dubrovnik, rujan, 2021.

## **ZAHVALA**

*Veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici doc.dr.sc. Zorici Krželj-Čolović na ukazanoj pomoći i vodstvu te na svim korisnim savjetima prilikom izrade diplomskom rada.*

*Zahvaljujem se svim kolegama na studiju koji su doprinijeli da sve ovo bude jedno prekrasno iskustvo.*

*Posebnu zahvalnost pripisujem svojoj obitelji i prijateljima, koji su me podržavali i poticali sve ove godine studiranja. Bez njih sve ovo ne bi bilo moguće.*

## SAŽETAK

## SUMMARY

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1 Predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Metodologija istraživanja .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
<b>2. PODUZETNIČKA ZNANJA I VJEŠTINE PODUZETNIKA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Definiiranje pojma poduzetničke vještine .....	4
2.2. Teorijska polazišta za istraživanje poduzetničkih vještina.....	5
2.3. Mjerenje poduzetničkih vještina i znanja .....	7
2.4. Vrste poduzetničkih vještina .....	10
<b>3. VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA OSOBNI RAZVOJ PODUZETNIKA .....</b>	<b>13</b>
3.1. Razvoj samosvijesti kod poduzetnika.....	13
3.2. Analitičko i kreativno rješenje problema.....	16
3.3. Način upravljanja poduzetnika osobnim stresom.....	20
3.4. Upravljanje poduzetnika vlastitim vremenom.....	22
<b>4. ZNAČAJ PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ DJELOTVORNOSTI UNUTAR ORGANIZACIJE .....</b>	<b>26</b>
4.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina.....	27
4.2. Važnost interpersonalnih vještina unutar organizacije.....	28
4.2.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje .....	29
4.2.2. Vještina utjecaja na druge i strategije motivacije .....	31
4.2.3. Vještina savjetovanja i obučavanja djelatnika .....	35
4.3. Utjecaj grupnih vještina poduzetnika na razvoj organizacijske djelotvornosti .....	37
4.3.1. Upravljanje timovima i timski rad u organizaciji .....	38

4.3.2. Osnaživanje i delegiranje zadataka u organizaciji .....	41
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PODUZETNIČKIH VJEŠTINA I NJIHOV UTJECAJ NA OSOBNI RAZVOJ PODUZETNIKA I ORGANIZACIJSKU DJELOTVORNOST .....</b>	<b>44</b>
5.1 Metodologija istraživanja .....	44
5.2. Rezultati istraživanja .....	44
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>53</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>55</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>58</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>58</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>58</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>60</b>

## SAŽETAK

Rad govori o važnosti poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti. Na samom početku definiran je pojam vještine kao naučen ili stečen dio ponašanja. Dakle, kako bi se usavršila određena vještina važno je redovito vježbanje i usavršavanje tih vještina. Sve poduzetničke vještine su značajne, preklapaju se i međusobno su povezane, stoga je teško prikazati jednu vještinu izoliranu od druge.

Neke od najbitnijih vještina koje pridonose osobnom razvoju svakog poduzetnika su: razvoj samosvijesti, analitičko i kreativno rješavanje problema, upravljanje osobnim stresom, upravljanje vlastitim vremenom i slično. Nadalje, ističe se važnost i značaj organizacijskih vještina koji pridonose poduzetniku, a samim time i poduzeću, a neke od njih su: vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecaja na druge, motivacija, vještina savjetovanja i obučavanja, upravljanje timovima i timski rad te osnaživanje i delegiranje. Navedene vještine nisu važne samo poduzetnicima, one se mogu primijeniti i u svakidašnjem životu. Sve su detaljno opisane u teorijskom dijelu rada.

U posljednjem dijelu rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika u kojem su ispitanici bili poduzetnici. Cilj rada jest da se pokaže da li ispitanici poduzetnici imaju razvijene osobne i organizacijske vještine. U skladu s tim, definirane su tri hipoteze kako bi došli do određenih rezultata.

**Ključne riječi:** poduzetnik, osobne vještine, organizacijske vještine, razvoj poduzetničkih vještina

## **SUMMARY**

The paper discusses the importance of entrepreneurial skills for the development of personal and organizational effectiveness. At the very beginning, the concept of skill is defined as a learned or acquired part of behavior. Therefore, in order to improve a particular skill, it is important to practice regularly and improve these skills. All entrepreneurial skills are significant, overlapping and interconnected, so it is difficult to show one skill isolated from another.

Some of the most important skills that contribute to the personal development of each entrepreneur are: development of self-management, analytical and creative problem solving, personal stress management, time management, etc. Furthermore, the importance of organizational skills that contribute to the entrepreneur and thus the company is emphasized, and some of them are: the ability to develop good relationships and cooperation, the skills of influencing others, motivation, counseling and training skills, team management and teamwork, empowerment and delegation. These skills are not only important for entrepreneurs, they can be applied in everyday life. Everything is described in detail in the theoretical part of the paper.

In the last part of the paper, a survey was conducted through the questionnaire in which the respondents were entrepreneurs. The aim of this paper is to show whether the investigated entrepreneurs have developed personal and organisational skills. Accordingly, three hypotheses have been defined to obtain certain results.

**Key words:** entrepreneur, personal skills, organizational skills, development of entrepreneurial skills



## **1. UVOD**

Vještinu se može definirati kao naučen ili stečen dio ponašanja, a stječe se redovitom vježbom i iskustvom. Kako bi poduzetnici bili uspješni u svom poslovanju te kreirali ugodnu atmosferu na poslu, trebaju biti spremni razvijati i usavršavati svoja znanja i vještine kako bi se suočili s raznim izazovima.

Kako u privatnom, pa tako i u poslovnom životu, ključ za poboljšanje života leži u osobnom razvoju. Samorazvoj je temelj na kojem stoje meke i tvrde vještine te u modernom svijetu to više nije opcija nego potreba. Poduzetnik treba biti spreman promijeniti način razmišljanja i djelovanja te svoj sustav vjerovanja ako je to potrebno. Kada to postigne povećava se šansa za postizanje zadanih ciljeva i ostvarenje snova. Osim osobnog razvoja, poduzetnik bi trebao raditi i na održavanju organizacije. Vježbanje organizacijskih vještina važno je za profesionalni razvoj poduzetnika jer je neučinkovitost i neorganiziranost propast za svaku organizaciju.

Za uspješno poslovanje nužno je učenje tijekom cijelog života. Sve poduzetničke vještine su povezane i međusobno se preklapaju, a poduzetnici bi trebali raditi na tome da kombiniraju vještine kako bi postigli željene rezultate.

### **1.1 Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su poduzetničke vještine te njihova važnost za osobni razvoj i razvoj u organizaciji. Premda se nazivaju poduzetničkim vještinama one nisu nužne samo poduzetnicima, već i ostalim ljudima koji se na bilo kakav način žele izgraditi. Svaki poduzetnik upravlja ljudima i gradi svoje poduzeće pomoću njih. Uspjeh poduzetnika i njegovih zaposlenika u konačnici rezultira uspjehom cijele organizacije. Kako bi zaposlenici imali motivaciju raditi svoj posao, važno je da poduzetnik posjeduje vještine koje su spomenute u radu. Nitko se nije rodio kao uspješan poduzetnik, stoga je vrlo važno učiti, vježbati i razvijati te vještine.

### **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha ovog rada je prikazati važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti. Cilj rada je na određenom uzorku ispitanika prikupiti i obraditi podatke o

primjeni različitih osobnih i organizacijskih vještina koje poduzetnici koriste u svrhu boljeg poslovanja u poduzeću, te utvrditi koliko zapravo imaju razvijene navedene vještine.

Krajnji cilj ovog rada je da se na temelju prikupljenih podataka iz anketnog upitnika pokušaju potvrditi ili opovrgnuti sljedeće hipoteze:

**H1 Značajnu ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja ima edukacija o poduzetništvu.**

**H2 Poduzetnici su svjesni važnosti osobnog razvoja u poslovanju.**

**H3 Interpersonalne vještine kod poduzetnika su na visokom stupnju razvijenosti.**

### **1.3. Metodologija istraživanja**

Ovaj diplomski rad napisan je na temelju prikupljenih i analiziranih sekundarnih izvora podataka koji su dostupni u znanstvenoj i stručnoj literaturi, no neka literatura pronađna je i na internetskim izvorima. Kako bi se dokazale postavljene hipoteze rada korištene su određene znanstvene metode, a one su: <sup>1</sup>

- Metoda analize – postupak kojim raščlanjujemo složene pojmove i zaključke na njihove jednostavnije čimbenike i dijelove
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja kojim spajamo, odnosno sastavljamo jednostavne misaone tvorevine u složene
- Metoda indukcije – postupak kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada
- Metoda dedukcije – postupak kojim se iz općih sudova izvode posebni, pojedinačni zaključci

Uz prethodno navedene metode, koristit će se i anketni upitnik. Upitnik se sastoji od 14 pitanja, te su iza svakog pitanja ponuđeni odgovori. Ispitanici su poduzetnici koji će odgovarati na

---

<sup>1</sup> Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2000., str. 323.

pitanja o tome koliko imaju razvijene osobne i organizacijske vještine. anketni upitnik se nalazi u prilogu ovog rada.

#### **1.4. Struktura rada**

Tema diplomskog rada je „Važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti.“ Rad je podijeljen na šest poglavlja, koja se dijele na potpoglavlja.

Prvo poglavlje je uvodno i najavljuje što tema obuhvaća. Osim toga, navedena je svrha i ciljevi rada, znanstvene metode koje su korištene tijekom pisanja rada te struktura rada.

Drugo poglavlje detaljno opisuje pojam poduzetničkih vještina i znanja te navodi i objašnjava njihovu podjelu po vrstama (osnovne i posebne). Napisana su teorijska polazišta za istraživanje poduzetničkih vještina uz citiranje teorija iz drugih područja važnih za viđenje i shvaćanje poduzetničkih vještina. Također je detaljno analiziran način mjerenja i izrada mjernih instrumenata za utvrđivanje vještina i znanja poduzetnika.

Treće poglavlje detaljno obrađuje osobne vještine koje bi poduzetnik trebao razvijati kako bi poboljšao kvalitetu svog života, a samim time i kvalitetu poslovanja, a to su: samosvijest, analitičko i kreativno rješavanje problema, upravljanje vlastitim vremenom te upravljanje osobnim stresom.

Četvrto poglavlje bazira se na interpersonalnim vještinama te govori o njihovoj važnosti unutar organizacije. Detaljno se objašnjava vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje između poduzetnika i podređenih, vještina savjetovanja i obučavanja te vještina utjecaja na druge i strategije motivacije. U ovom poglavlju također se ističe važnost grupnih vještina poduzetnika koje se odnose na timski rad te na osnaživanje i delegiranje zadataka u poduzeću.

U petom poglavlju prikazan je empirijski dio istraživanja u kojem su anketnim upitnikom ispitani razni poduzetnici. Rezultati svakog pitanja su pojedinačno interpretirani ali su i objašnjeni skupno.

U šestom poglavlju nalazi se zaključak rada koji se temelji na istraživanju te razmišljanja i stavovi o temi rada.

## 2. PODUZETNIČKA ZNANJA I VJEŠTINE PODUZETNIKA

Poduzetništvo je zahtjevan posao za one koji ga obavljaju. Kako bi poduzetnici obavljali posao na najbolji mogući način, potrebna su im određena znanja i vještine. Ukoliko posjeduju odgovarajuća znanja i vještine, oni mogu postati stručnjaci za uspješno upravljanje poslovanja. Istraživanja pokazuju da je glavni krivac poslovnog neuspjeha upravo loše upravljanje.

Poduzetnici posjeduju različite osobnosti, dolaze iz različitih sredina i imaju različito obrazovanje, te je činjenica da njihov uspjeh ovisi od znanja i vještine upravljanja. Potrebno je istaknuti da znanja i vještine koje poduzetnici posjeduju treba stalno razvijati i usavršavati kako bi se suočili s novim nepredviđenim situacijama.

Uspješan razvoj poduzetničkih znanja i vještina nisu samo lista uputa koje treba slijediti. Krucijalna stvar u razvoju vještina upravljanja je međusobna povezanost konceptualnih znanja i vježbe. Mnogi ljudi se protive promjeni pa onda izbjegavaju poduzimati rizik, no važno je biti svjestan trenutnog stanja sposobnosti i biti motiviran za razvoj tih vještina.

### 2.1. Definiranje pojma poduzetničke vještine

Vještina općenito označava naučen ili stečen dio ponašanja. Pojam vještine se time razlikuje od pojma sposobnosti, koja se smatra preduvjetom za ostvarivanje vještina.<sup>2</sup> Vještine se stječu kroz vježbu i iskustvo, odnosno redovitim obavljanjem neke aktivnosti. Mnogi ljudi posjeduju dar za nešto, no sami dar nije dovoljan za uspjeh već određene vještine koje proizlaze iz znanja, informacija i prakse.

Treba naglasiti da ima različitih definicija vještina od kojih se izdvajaju dvije.

Prema prvoj, vještina se shvaća kao:<sup>3</sup>

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

Prema drugoj, vještina se shvaća kao:<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Vještina>, preuzeto, 5.3.2021.

<sup>3</sup> Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb 2010. str.2.

<sup>4</sup> Ibidem.

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

U današnje vrijeme se sve više raspravlja o cjeloživotnom obrazovanju, odnosno o aktivnosti učenja tijekom života, s ciljem unaprjeđivanja znanja, vještina i sposobnosti unutar osobne, društvene i naročito poslovne perspektive.

Poduzetničke vještine se mogu razvijati za razliku od inteligencije ili nekih osobnih karakteristika koje su relativno trajne. Pojedinci mogu poboljšati svoju kompetentnost u izvedivosti određene vještine uz pomoć prakse i povratne informacije. Teško je prikazati jednu vještinu izoliranu od ostalih jer su sve poduzetničke vještine međusobno povezane i preklapaju se. Uspješni poduzetnici se moraju oslanjati na kombinaciju vještina kako bi postigli željene rezultate.<sup>5</sup>

Mnoga poduzeća godišnje izdvajaju milijunske iznose za razvoj programa kojima bi mogli poboljšati poduzetničke vještine kao što su npr. komunikacijske i digitalne vještine, vještine kritičkog promišljanja, kreativnosti, mogućnosti brzog donošenja odluka i rješavanja problema. Svi ti programi pridonose ostvarivanju boljih rezultata i povećanju efikasnosti kod pojedinaca.

## **2.2. Teorijska polazišta za istraživanje poduzetničkih vještina**

Vještine suvremenog poduzetnika značajno su se promijenile u odnosu na sami početak poduzetništva. Za suvremeno poduzetništvo može se reći da je orijentirano ka pronalaženju najboljih načina vođenja poduzeća što je vrlo složen zadatak, a prije svega se odnosi na motiviranje i inspiriranje zaposlenika. Poduzetnik će uspjeti postići svoju poduzetničku viziju i izraziti svoju produktivnost jedino ako zaposlenici budu doprinosili radu, te ako budu radili na zadovoljavajući način. Suvremenom poduzetniku nije samo cilj ostvariti zaradu i biti na čelu poduzeća, već mu je cilj da doprinese ideje, kreativnost, inovacije te da tako utječe na prosperitet sveukupne društvene zajednice u kojoj posluje.

---

<sup>5</sup> <https://www.scribd.com/doc/250154475/Menadžerska-Znanja-Vještine-i-Stilovi-Vodenja-2-Verzija>, preuzeto 5.3.2021.

Postoji niz različitih vrsta suvremenih poduzetnika, neki od njih su previše uplašeni, dok su drugi mirni i opušteni. Unatoč tome što su svi poduzetnici u suvremenom svijetu različiti, zajedničko im je to da su ipak uspjeli ostvariti cilj te postati uspješni poduzetnici.

Može se reći da su ključne vještine poduzetnika: samouvjerenost, odgovornost, inovativnost, razumno preuzimanje rizika te uporan rad.

- Samouvjerenost – znanstvena istraživanja govore o tome da poduzetnici vjeruju u sebe. Rijetko će prihvatiti trenutno stanje, vjerujući umjesto toga da stvari mogu promijeniti na bolje, da mogu stvoriti nove prilike, nova tržišta, nove potrošače, često vjeruju da su im izgledi i bolji nego što činjenice to pokazuju. Zastupljena su i mišljenja da je potrebno imati visoke ambicije za poslovni uspjeh.<sup>6</sup>
- Inovativnost – obuhvaća kreiranje i uvođenje promjena, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka i rješenja. Inovacija je bitna odrednica u strategiji poslovanja i nikad ne završava jer nema takve mogućnosti kao što je neograničena, održiva konkurentna prednost.<sup>7</sup>
- Razumno preuzimanje rizika – pogrešna odluka zbog nepredvidivog događaja ili zakazivanja ljudskog čimbenika u organizacijskom sustavu – neizvjesnost u budućnosti. Povezuje se s oportunitetnim troškom. Zbog smanjenja nesigurnosti i rizika, u tehnologiji je odabire fleksibilnije rješenje koje omogućava alternativnu proizvodnju, prilagođavanje različitim vrstama energije i koje dopušta veća odstupanja u kakvoći te znatnije povećanje ulaganja ili troškova rada – metoda sadašnje vrijednosti.<sup>8</sup>
- Postizanje ciljeva – cilj uspješnih poduzetnika jest kako dostići kreativne ideje kojima će konkurenti biti nadmašeni, a ne kako ih oponašati. Osobni i poslovni cilj usko su povezani, iako se predmet poslovanja odabire prema tržišnim mogućnostima, a ne prema osobnom afinitetu. Mnogi kreću u poduzetničke pothvate da bi stekli nezavisnost i ostvarili kontrolu nad vlastitom sudbinom, ili da bi dokazali vlastitu poduzetničku sposobnost, ili da ostvare visoku zaradu, ili zato što su ostali bez posla i nemaju drugih mogućnosti zapošljavanja,<sup>9</sup>
- Odgovornost – poduzetnici su pojedinci odgovorni sami za sebe, oni žele puno priznanje za vlastiti uspjeh, ali isto tako i preuzimaju svu krivnju. Odgovornost prema pothvatu –

---

<sup>6</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). „Poduzetništvo“, Sinergija, Zagreb, str. 101.

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem str.102.

<sup>9</sup> Ibidem

nastojanje da se stalno poboljšavaju poslovni učinci. Odgovornost prema društvenoj zajednici i prirodnom okruženju – eliminacija štetnih učinaka poslovnog pothvata.<sup>10</sup>

- Uporan rad – malo ljudi u našem društvu radi upornije od poduzetnika. Mnogi upravitelji velikih poduzeća također rade do kasnih sati, no čini se da poduzetnici rade još više, vođeni žudnjom da nadmaše druge.<sup>11</sup>

Osim navedenih poduzetničkih vještina poduzetnici bi još trebali posjedovati niz različitih vještina, a neke od njih su: motivacija, samokontrola, spremnost na preuzimanje rizika, optimizam, brzo i promišljeno donošenje odluka, fleksibilnost, efikasno upravljanje vremenom te želja za uspjehom. Vrlo je važno da se poduzetnik zna ponašati u nepredviđenim situacijama te je bitno da ostane smiren i da ne paničari. U takvim okolnostima poduzetnik bi trebao dati sve od sebe da riješi problem te da upregne sve resurse koje može (intelektualne i financijske). Najbolji način da to napravi jest da veliku pažnju obrati na planiranje mjera do najsitnijih detalja, te da bude siguran, odlučan, i agresivan s entuzijazmom.

### **2.3. Mjerenje poduzetničkih vještina i znanja**

Poduzetničke vještine i znanja razvijali su se paralelno s promatranjem poduzetnika kao pojedinca. Najbitnije teorije za razvoj mjernih ljestvica poduzetničkih osobina i ponašanja su teorija osobnosti, teorija ličnosti te teorija ljudskog kapitala, a psihologija je temeljno izvorište gdje su se i počeli stvarati mjerni instrumenti, to jest testovi za mjerenje poduzetničkih osobina, vještina i znanja.

Allport je začetnik koji je postavio teoriju osobnosti i ličnosti. Zaslužan je za budući razvoj psihologije ličnosti i mjernih ljestvica tako što je pretpostavio normalnu distribuciju crta ličnosti u populaciji. Nije toliko veliki izazov razviti mjerni instrument, bitnije je razviti kvalitetan mjerni instrument koji je zasnovan na snažnim teorijskim i konceptualnim temeljima koji pružaju zadovoljavajuće rezultate. Puno je autora koji su se 1980-ih više koncentrirali na poduzetničko ponašanje, dok su se manje koncentrirali na poduzetničke vještine te crte ličnosti. U današnje vrijeme veći naglasak se stavlja na kognitivni pristup, to jest na poduzetnikovu percepciju svijeta oko sebe, te se u skladu s tim donose odluke i prosudba. U prijašnje vrijeme veći naglasak je bio na interakciji poduzetnika i okoline odnosno na bihevioralnoj psihologiji.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> McClelland, D.C., 1996. Does the field of personality have a future? J. Res. Pers. str. 429.

<sup>11</sup> Siropolis, N, C: (1995) Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb. str.81.

<sup>12</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011). „Poduzetništvo“, Sinergija, Zagreb.

Uporabom faktorske analize radili su se prvi testovi ličnosti te statistička obrada rezultata istraživanja, dok su upitnici za procjenu osobnosti bili mjerni instrumenti. U današnje vrijeme postoje razne tehnike odnosno upitnici za mjerenje osobnosti koji se sastoje od ljestvica koje mjere više vrsta ličnosti i osobnosti. Kada se podaci prikupe analiziraju se faktorskom analizom te se osmisli mjera za određenu populaciju, a faktorska analiza osigurava specifikaciju određene ličnosti ili osobine.<sup>13</sup>

Postoji mnoštvo mjernih instrumenata, to jest mjernih ljestvica poduzetničkih osobina, vještina, i vrijednosti kojima se koriste mnogi autori, a neki su navedeni se u sljedećoj tablici. (Tablica 1)

**Tablica 1:** Načini mjerenja poduzetničkih vještina i znanja

<b>Autor</b>	<b>Godina</b>	<b>Vrsta instrumenta</b>	<b>Poduzetnička osobina, vještina, orijentacija, stavovi, vrijednosti</b>
<b>Rotter</b>	1966	Ljestvice internalnosti – eksternalnosti (odgovori a/b)	Lokus kontrole
<b>Miller i Friesen</b>	1982. 1983.	Upitnik, Likertove ljestvice	Među prvima postavili mjerne instrumente – sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost
<b>Covin i Slevin</b>	1989. 1990. 1994.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost, konkurentska agresivnost
<b>Koh</b>	1996.	Upitnik	Potreba za postignućem, lokus kontrole, sklonost riziku, kreativnost, samopouzdanje, tolerancija na neizvjesnost
<b>Richter</b>	1999.	Upitnik, Likertove ljestvice	Autonomija, konkurentska agresivnost, inovativnost, postignuće, sklonost riziku
<b>Lumpkin i Dess</b>	2001.	Upitnik, Likertove ljestvice	Proaktivnost, konkurentska agresivnost

<sup>13</sup> Rendić, M. (2019). Poduzetnička znanja i vještine poduzetnika u turizmu. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:699312>



<b>Zahra</b>	2005.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku u obiteljskim poduzećima
<b>Wiklund i Shepherd</b>	2005.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost
<b>Monsen</b>	2005.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost, autonomija
<b>Rauch i Frese, Koenig i Wang</b>	2006.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost
<b>Fisher i Koch</b>	2008.	Upitnik, Likertove ljestvice, unos primarnih podataka	Poduzetničke vrijednosti, stavovi, sklonost riziku
<b>Miljković, Krečar</b>	2008.	Upitnik, Likertove ljestvice	Prihvatanje rizika i nekonvencionalnost, usmjerenost na postignuće, povjerenje u svoje mogućnosti
<b>Wagner i ostali</b>	2010.	Upitnik, Likertove ljestvice	Nezavisnost, sklonost riziku, tolerancija na neizvjesnost, samoučinkovitost, inovativnost i kreativnost, tržišna orijentacija, vodstvo
<b>Zellweger i Sieger</b>	2010.	Intervju	Autonomija, inovativnost, rizik vlasništva, proaktivnost, konkurentska agresivnost
<b>Bezzina</b>	2010.	Upitnik, Likertove ljestvice	Potreba za postignućem, otpornost na stres, sloboda, samopouzdanje, entuzijizam, inovativnost, lokus kontrole, sklonost riziku
<b>Stenholm i ostali</b>	2016.	Upitnik, Likertove ljestvice	Inovativnost, sklonost riziku – obiteljska poduzeća
<b>Hatak i ostali</b>	2016.	Upitnik	Inovativnost

Izvor: 1. Bujan, I. (2018). Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu, preuzeto s

<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:467783>

Za izradu mjernih instrumenata prilikom testiranja poduzetničkih osobina i ličnosti potrebno je biti precizan prilikom izrade te odabrati odgovarajuću skupinu zato što će o tome uvelike ovisiti rezultati istraživanja. Važno je odrediti odgovarajuće ispitanike jer je to primarni problem mnogih istraživanja poduzetničkih osobina i ličnosti. U velikoj većini istraživanja neophodno je poduzetničke vještine izučavati skupa s okolinom, sociološkim i tržišnim učincima zbog uzajamnih veza i utjecaja.<sup>14</sup>

## 2.4. Vrste poduzetničkih vještina

Poduzetnički posao je kompleksan i multidimenzijski – brojne su aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja poduzetnik. Stoga su mu za uspješno obavljanje tog posla potrebna različita znanja i vještine. Iako neki teoretičari poduzetništva predlažu široke liste tih vještina, one se ipak mogu podijeliti na dvije vrste: osnovne i posebne poduzetničke vještine.<sup>15</sup>

Weihrich i Koontz<sup>16</sup> smatraju da poduzetnik mora imati četiri osnovne vještine:

- Konceptualne vještine odnose se na sposobnost shvaćanja ideja i njihovu primjenu, te sposobnost stvaranja vizije budućnosti. Poduzetnik bi trebao biti sposoban sagledati organizaciju kao cjelinu, ali i položaj organizacije u odnosu na pripadajuću granu i grupaciju. Te vještine se odnose na sposobnost analiziranja, planiranja i dijagnosticiranja kompleksnih situacija.
- Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost poduzetnika da radi s drugima i uz pomoć drugih, te da radi kao član tima. Sposobnost rada s ljudima podrazumijeva uspješno komuniciranje, motiviranje, vođenje pojedinaca i grupa, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti, rješavanje konflikata i koordiniranje.
- Tehničke vještine ogledaju se u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u organizaciji kao što su npr. zadatci prodaje, zadatci proizvodnje i drugi. Riječ je o vještinama koje poduzetnicima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustava te uporabu tehnika za rješavanje problema. Te vještine uključuju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične alate.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Bujan, I. (2018). Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu (Disertacija). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:467783>

<sup>15</sup> Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str.3

<sup>16</sup> H. Weihrich, H. Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994. str.6

<sup>17</sup> Buble, M. (2010). op.cit. 2010. str.4

- Vještine oblikovanja se odnose na sposobnost poduzetnika da oblikuje rješenja poslovnih problema koja će služiti organizaciji. Poduzetnici moraju znati generirati i artikulirati rješenje problema s tim da vode računa da to rješenje bude primamljivo.

Posebni poduzetničkih vještina ima mnogo te je razumljivo da ima i više njihovih sistematizacija. Najčešće se spominje podjela na pet posebnih poduzetničkih vještina, a one su: vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja.<sup>18</sup>

- Cilj vještine planiranja je postići dogovorene poslovne ciljeve kroz proces analize, procjene i odabira među predviđenim mogućnostima. Planiranje je ključna poduzetnička aktivnost bez obzira koje vrste je organizacija kojom se upravlja.<sup>19</sup> Pomoću planiranja polazi se od onoga gdje se organizacija sada nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Zato se planovi javljaju kao putokaz za poduzetnike i zaposlenike. Pomoću planova se određuje što organizacija mora napraviti i na koji način da to najbolje napravi.<sup>20</sup>
- Organiziranje je produžetak planiranja. Nakon što se odrede ciljevi koje treba postići i kada se izabere strategija za njihovo ostvarenje, poduzeće postavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. Kako bi sve te zadatke poduzetnici učinkovito obavljali, moraju imati određeni skup vještina od kojih su četiri temeljne: dijagnosticiranje organizacije, redizajniranje posla, oblikovanje organizacije te dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture.<sup>21</sup>
- Vještina upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na podjelu uloga i zadataka konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. To je usklađen i dosljedan pristup upravljanju najvrjednijim dijelom neke organizacije – ljudima. Ovaj proces usmjeren je na privlačenje, odabir i razvoj efektivnih ljudskih potencijala. Potrebno je pronaći one zaposlenike koji će biti motivirani i uspješni jer je svako poduzeće uspješno koliko i njegovi zaposlenici. Da bi poduzetnici uspješno obavili ove zadatke potrebne su im sljedeće vještine: regrutiranje, selekcija, podučavanje, procjena individualnih performansi i oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Buble, M. (2010). op.cit., str. 6

<sup>19</sup> S.C. Certo, S.T. Certo : Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 2010, str.6

<sup>20</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia, str. 74

<sup>21</sup> Buble, M. (2010). op.cit., str.7

<sup>22</sup> Nazor, B. (2019). Menadžerske vještine, str. 14., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:935036> , preuzeto 7.3.2021.

- Adekvatno vođenje ujedinjuje i motivira grupu da sa zadovoljstvom i entuzijazmom ostvare zadane ciljeve organizacije. Vođa je taj koji nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.
- Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare. Da bi se osiguralo da se stvari događaju onako kako je predviđeno poduzetnici trebaju stalno pratiti izvršenje zadataka, te rezultate koji se postižu. Mjerenje ostvarivanja zadataka provodi se tako da se prati odstupanje ostvarenih zadataka i rezultata koji se postižu.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Buble, M.(2010). op.cit., str. 8

### **3. VAŽNOST PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA OSOBNI RAZVOJ PODUZETNIKA**

Osobni razvoj je cjeloživotni proces tijekom kojeg svatko može poboljšati kvalitetu svog života otkrivanjem sebe te razvojem vlastitih talenata i potencijala. Kada se to postigne povećava se šansa za postizanje važnih ciljeva i snova. Usredotočenost prema vlastitom osobnom razvoju i postavljanje specifičnih ciljeva u tom smjeru, pridonosi poboljšanju života, što je vrlo važno u svijetu poduzetništva.

Osobni razvoj je do sada najmanje iskorišteno područje edukacije, a s druge strane, upravo je on najvažniji aspekt čovjekove edukacije. Područja poput svjesnosti, energije, entuzijazma, fokusa, temeljnih uvjerenja ili samomotivacije su ona bez kojih je nemoguće zamisliti postojanje ili funkcioniranje na određeni način. Njime se razvija čitav niz različitih kvaliteta osobnosti poput dosljednosti, motivacije, emocionalne inteligencije, odlučnosti, samopouzdanja ili prilagodljivosti. Osobni razvoj predstavlja temelj na kojem stoje naše meke vještine i naša tehnička znanja.<sup>24</sup>

U današnjem svijetu rada koji se vrlo brzo mijenja, samorazvoj više nije opcija već potreba. Glavni cilj poduzetnika je da budu uspješni u svom poslu, no kako bi to ostvarili trebaju unijeti neke promjene u svoj sustav vjerovanja, kao i način na koji razmišljaju i djeluju. Poduzetnici moraju biti spremni učiti nove stvari, čitati i nadograđivati se kako bi bili u korak s tehnologijom i trendovima. Posao poduzetnika zahtjeva mnoge korporativne vještine i važno je proučavati nešto novo kako bi proširi svoje znanje, horizont i pojačali kreativnost i inovativno razmišljanje. Kao i kod svakog cilja, od početka je važno započeti malim koracima, izgraditi samopouzdanje te mjeriti svoj uspjeh tijekom razvijanja talenata.

#### **3.1. Razvoj samosvijesti kod poduzetnika**

Prvi korak u procesu osobnog rasta i razvoja je samosvijest. Biti samosvjestan znači biti svjestan sebe, poznavati i priznavati svoju osobnost te biti spreman na promjenu. Samosvijest označava sposobnost da čvrsto razumijemo tko smo i kako se odnosimo prema svijetu. To znači

---

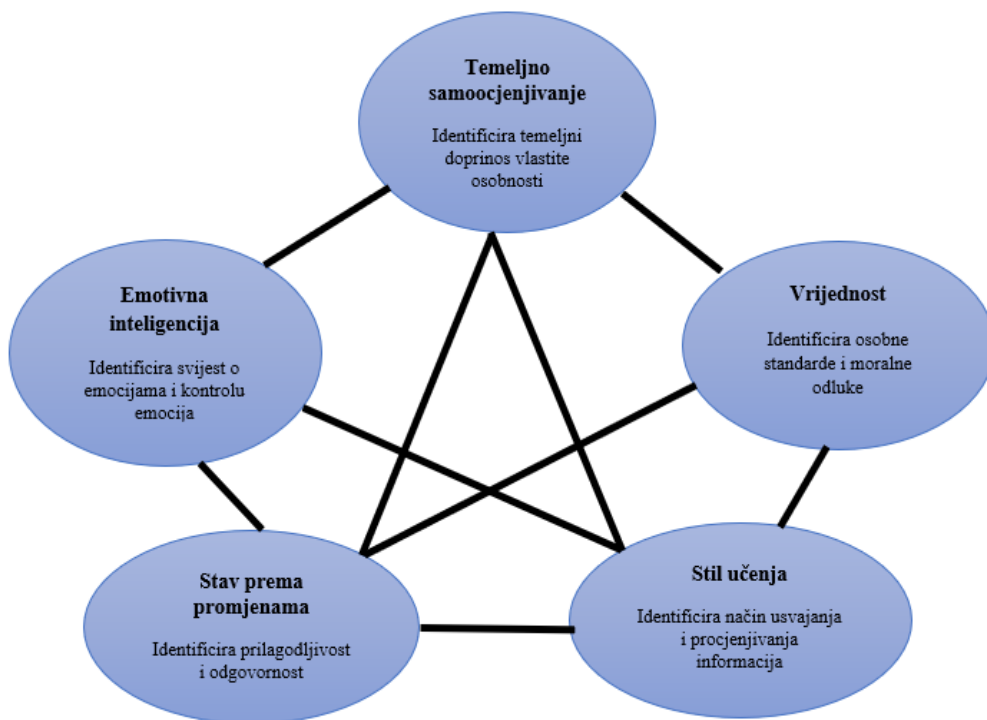
<sup>24</sup> <https://www.scribd.com/doc/94002982/Seminar-Osobni-Razvoj>, preuzeto 9.3.2021,

biti mentalno i emocionalno prisutan u situacijama i razumjeti kako određeni postupci utječu na druge ljude.

Razvijen osjećaj samosvijesti prepoznaje se po zadovoljstvu samim sobom, dok nizak stupanj samosvijesti obilježava stalan osjećaj nesigurnosti, pretjerane samokritičnosti i osjećaja krivnje.<sup>25</sup> Ono što samosvjestan pojedinac prepoznaje i primjećuje vlastita su ponašanja,, emocije, osobine, resursi, misli i riječi i ne miješa ih s ponašanjima, mislima, riječima, emocijama, osobinama i resursima drugih. On poznaje sebe, vidi sebe, prepoznaje svoja ograničenja, zna što želi, kamo želi ići i koje su mu vrijednosti.<sup>26</sup>

Samosvijest je ključ razvoja jer omogućuje poboljšanje baš onih vještine koje pojedinac želi razviti. Osim toga, kada pojedinac spozna više o sebi, onda će znati više i o drugima. To je prvi korak u procesu osobnog rasta i razvoja i upravo taj element čini uspješne lidere i poduzetnike koji znaju upravljati sobom, pa tek onda i drugim ljudima.

**Slika 1:** Pet područja samosvijesti



Izvor: Whetten, D. A., Cameron, K. S., Developing Management Skills, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2011.

<sup>25</sup> [Samopouzdanje i samosvijest, važni pojmovi, koji se često brkaju : Cjelovitost](#), preuzeto 9.3.2021.

<sup>26</sup> <https://lider.media/znanja/samosvijescu-poboljsavamo-vjestine-i-stvaramo-resurse-koje-zelimo-57156>, preuzeto 9.3.2021.

- Temeljno samoocjenjivanje nesvjesno utječe na procjenu vlastite osobnosti, svijeta i drugih ljudi. Osobne karakteristike koje pojedinca čine jedinstvenim su njegovo ponašanje, razmišljanje i osjećaj koji su konstantni kroz različite situacije i kroz vrijeme. Neke vlastite osobnosti su određene biološki i genetikom, a na neke osobnosti utječe okolina. Ipak, ljudi svojom upornošću mogu promijeniti svoju osobnost.<sup>27</sup>
- Za vrijednosti možemo reći da su temelj ljudske motivacije i svakodnevno usmjeravaju naše ponašanje, čak i ako ih nismo svjesni. To su standardi na osnovu kojih vrednujemo sebe i svoju okolinu. Čine nesvjesni dio naše ličnosti, a imaju iznimno velik utjecaj na naše ponašanje. Vrijednosti su temelj za važne životne odluke te stavove i osobne preference.
- Stav prema promjenama obuhvaća toleranciju prema neizvjesnosti (dvosmislenosti) i težište kontrole. Tolerancija govori o razini na kojoj pojedinci imaju problema boriti se s dvosmislenim situacijama, kada se promjene događaju brzo ili nepredvidivo i kada su informacije neadekvatne ili nejasne. Pojedinci koji imaju visoku toleranciju prema neizvjesnosti bolji su prenositelji informacija, bolje se snalaze u konfliktnim i stresnim situacijama te su prilagodljiviji i fleksibilniji kada se dogode promjene u organizacijama. Težište kontrole se odnosi na stavove koje ljudi razvijaju ovisno o razini kontrole vlastite sudbine. Razlikujemo interno i eksterno težište kontrole. Kod internog težišta kontrole pojedinac smatra da je on razlog uspjeha odnosno neuspjeha uvođenja promjena. S druge strane, kod eksternog težišta kontrole pojedinac smatra da je „nešto drugo“ izazvalo uspjeh odnosno neuspjeh.
- Stil učenja se odnosi na sklonost ka prihvaćanju, interpretiranju, i reagiranju na informaciju na neki određeni način. Postoji veliki broj instrumenata za mjerenje različitih stilova učenja. Stilovi učenja se mogu mijenjati kroz praksu i svjestan razvoj. Nitko nije predodređen za razmišljanje na određeni način
- Prema Goleman<sup>28</sup> **emocionalna inteligencija** je sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocija u sebi i svojim odnosima. Emocionalna inteligencija uvelike utječe na uspjeh u svakom segmentu života, kako u privatnom, tako i u poslovnom. Temelj je za razvoj mnogih vještina kao npr. vještine empatije, suosjećanja, samosvijesti i razumijevanja. Mnogi

---

<sup>27</sup> [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2020/01/UOR\\_02\\_samosvijest\\_handouti.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2020/01/UOR_02_samosvijest_handouti.pdf) , preuzeto 9.3.2021.

<sup>28</sup> Goleman, D., Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb 2000., str. 300

uspješni lideri posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije koja je jedna od glavnih vještina potrebnih za uspješno vođenje poduzeća. Za osobe s visokim kvocijentom emocionalne inteligencije karakteristično je da uspješno prepoznaju vlastite i tuđe emocije, potrebe i želje, te da imaju razvijene vještine samokontrole i rada s drugim ljudima. Takvi pojedinci imaju gotovo uvijek vrlo uspješne prijateljske odnose, a na poslu su uvijek prepoznati kao samouvjerene i čvrste, ali i fleksibilne osobe s kojima je vrlo jednostavno raditi. Osviještenost o emocijama osnova je emocionalne inteligencije, a upravljanje emocijama je njezina uporabna vrijednost. Vrlo je važno imati sposobnost kontroliranja vlastitih emocija. Emocionalna inteligencija je umijeće koje se može i mora naučiti kako bi povećali svoje kompetencije, a time i svoju konkurentnost. Premda je jedna od komponenata koje pojedinca ili organizaciju može učiniti uspješnim, ipak nije garancija za profitabilnije poslovanje pojedinca ili organizacije u cjelini.

### **3.2. Analitičko i kreativno rješenje problema**

Svaki pojedinac nailazi na različite vrste problema u svakodnevnom životu, a s problemima se susrećemo najčešće: u obitelji, na poslu te u interakciji s drugim ljudima. Većina ljudi, uključujući poduzetnike, ne voli probleme zato što zahtijevaju vrijeme i stvaraju stres. Stoga, da bi bili sposobni efikasno rješavati probleme potrebno je razvijati analitičko i kreativno razmišljanje. Mnogi problemi odgovaraju na kombinaciju oba. Analitičko razmišljanje naziva se i logičkim razmišljanjem, dok se kreativno razmišljanje može nazivati i lateralnim. Ponekad se razlika opisuje u terminima razmišljanja lijevog mozga ili analitičkog te desnog mozga ili kreativnog.

Analitičko razmišljanje korisno je u rješavanju konvergentnih problema na koje postoji samo jedan točan odgovor. Presudno je u rješavanju logističkih problema, stoga je potrebno znanje o činjenicama i sposobnost da ih se poveže na pravi način te logično razmišljanje o vjerojatnim ishodima različitih opcija. Osim toga, važno je biti sposoban razabrati važne podatke od nevažnih i ukloniti neizvedive izbore. Analitičko rješavanje problema također zahtijeva sposobnost promatranja trendova i tendencija, te korištenje događaja iz prošlosti za predviđanje vjerojatnih budućih ishoda. Problemi s kojima se suočavamo često su složeni i dvosmisleni i u takvim slučajevima zahtijevaju učinkovite tehnike rješavanja problema, a oslanjaju se na



sustavan i logičan pristup. Model analitičkog rješavanja problema i barijere analitičkog načina razmišljanja uključuju četiri koraka, a oni se nalaze u sljedećoj tablici. (Tablica 2)

**Tablica 2:** Koraci modela analitičkog rješavanja problema i barijere analitičkog načina razmišljanja

	<b>Model analitičkog rješavanja problema</b>	<b>Barijere analitičkog načina razmišljanja</b>
<b>1. Identifikacija problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ razlikovati činjenice od utisaka</li> <li>➤ identificirati uzroke</li> <li>➤ locirati e izvore informacija</li> <li>➤ eksplicitno definiranje problema</li> <li>➤ identificirati standard koji je narušen</li> <li>➤ odrediti čiji je problem</li> <li>➤ izbjegavati predstavljanje problema kao preruseno rješenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedostatak slaganja oko definicije problema</li> <li>➤ problem se često definira u okviru postojećih načina rješavanja problema</li> <li>➤ brkanje simptoma sa stvarnim problemom</li> <li>➤ zbunjujuće informacije</li> </ul>
<b>2. Generiranje alternativnih rješenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ odgoditi ocjenjivanje alternativa</li> <li>➤ motivirati sve za doprinos u generiranju alternativa</li> <li>➤ izdvojiti alternative koje su suglasne ciljevima</li> <li>➤ identificirati dugoročne i kratkoročne alternative</li> <li>➤ dograđivati tuđe ideje i odrediti alternative kao moguća rješenja problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poznato je tek nekoliko alternativa</li> <li>➤ prvo predloženo rješenje je obično i usvojeno</li> <li>➤ alternative se vrednuju ovisno o prošlom uspjehu</li> </ul>
<b>3. Vrednovanje i izbor rješenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vrednovanje prema optimalnom standardu</li> <li>➤ sistematičnost</li> <li>➤ orijentaciju na ciljeve</li> <li>➤ identifikaciju glavnih i sporednih efekata</li> <li>➤ jasno razumljivo prezentiranje rješenja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ informacije o mogućim rješenjima su ograničene</li> <li>➤ potraga za informacijama ne seže daleko</li> <li>➤ vrste informacija je ograničena drugim faktorima</li> <li>➤ prikupljanje informacija je skupo</li> <li>➤ kriteriji najbolje alternative nisu uvijek poznati</li> </ul>

<p><b>4. Primjena i kontrola</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ odabrati pravo vrijeme i redoslijed aktivnosti</li> <li>➤ osigurati potrebne informacije</li> <li>➤ osigurati atmosferu prihvaćanja rješenja</li> <li>➤ postaviti sustav kontrole</li> <li>➤ ocijeniti kvalitetu rješenja na osnovi postignutih efekata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prihvaćanje ne prethodi primjeni</li> <li>➤ otpor promjenama</li> <li>➤ nejasnoća koje dijelove rješenja treba pratiti ili mjeriti</li> <li>➤ politički i organizacijski procesi potrebni za primjenu rješenja</li> <li>➤ dugotrajnost u primjeni rješenja</li> </ul>
--------------------------------------	--	--

Izvor:

[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3\\_kreativnost\\_biljeske\\_2010\\_2011.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3_kreativnost_biljeske_2010_2011.pdf),

preuzeto 30.3.2021

Kreativno razmišljanje bolje djeluje u rješavanju različitih problema, gdje rješenja može biti mnogo ili čak beskonačno. Ono je ključno u pronalaženju rješenja za probleme sa složenim ili apstraktnim elementima, poput „Koji je najbolji način upravljanja organizacijom?“ ili „Zašto se kolege ne slažu bolje?“. Takve vrste problema nemaju točan odgovor koji se odnosi na svaku situaciju, pa je kreativno razmišljanje nužno. Većina ozbiljnijih pitanja u životu zahtijeva barem malo kreativnog razmišljanja. Takvo razmišljanje uključuje sposobnost da se vidi ne samo ono što je očito, već i ono što može nedostajati u dijelovima rješenja. Ponekad je korisno ostaviti problem po strani, dopuštajući da se njegovi elementi prožmu u podsvijest i vratiti mu se kasnije da bi vidjeli koji se novi kutovi ili rješenja mogu pojaviti.

Većina ljudi ima poteškoće u kreativnom rješavanju problema zbog prisutnosti konceptualnih blokada. Konceptualne blokade su mentalne prepreke koje ograničavaju način definiranja problema i ograničavaju broj alternativnih rješenja o kojima ljudi razmišljaju. Svaki pojedinac ima takve prepreke, no neki pojedinci imaju mnogobrojnije i intenzivnije od drugih. Takve blokade su uglavnom neprepoznatljive i nesvjesne te sprječavaju registriranje nekih informacija. Proizlaze iz misaonih procesa koje se koriste prilikom suočavanja s problemima, no neke od tih blokada su nam potrebne kako bi se nosili sa svakodnevnim životom zato što ne možemo apsorbirati previše informacija koje nas preplavljaju.<sup>29</sup>

Sljedeće četiri vrste konceptualnih prepreka utječu na kreativno rješavanje problema:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> [https://fliphtml5.com/ihvg/ekbk/basic\\_str.187](https://fliphtml5.com/ihvg/ekbk/basic_str.187), preuzeto 30.3.2021.1

<sup>30</sup> [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3\\_kreativnost\\_biljeske\\_2010\\_2011.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3_kreativnost_biljeske_2010_2011.pdf), preuzeto 30.3.2021.

- Nepromjenjivost (konzistentnost) – se odnosi na vertikalno razmišljanje odnosno definiranje problema na jedan način bez razmatranja alternativnih pogleda, te na korištenje jednoličnih definicija prilikom definiranja i procjene problema.
- Začahurenost (ekstrapolacija) - znači da se sadašnji problemi vide kao varijacije prošlih problema , te se ignoriranju sličnosti između različitih elemenata problema.
- Sažimanje (redukcija) – predstavlja preusko definiranje problema i ne filtriranje informacija.
- Defanzivno razmišljanje – se odnosi na nesklonost postavljanju pitanja, nesklonost razmišljanju.

Definiranje problema vjerojatno je najkritičniji korak u kreativnom rješavanju problema. Kada se problem definira, njegovo rješavanje je relativno jednostavno. Postoji mogućnost da se pojedinac suoči s novim ili složenim problemom i da nema lako prepoznatljivo rješenje, pa problem ostane nedefiniran. Nažalost, novi problemi nisu isto što i stari, pa oslanjanje na prošla iskustva može ometati postupak rješavanja trenutnog problema te dovesti do rješavanja pogrešnog problema. Primjene tehnika za kreativno definiranje problema može pomoći pojedincima da probleme vide na alternativne načine. Neke od takvih tehnika opisane su u nastavku.<sup>31</sup>

- Oluja mozгова ili „Brainstorm“ – je sustav ideja, različitih misli i asocijacija koje omogućuju pronalazak rješenja nekog problema. Tijekom prve faze brainstorming-a nema kritiziranja ni presuda, važna je količina ideja, a ne kvaliteta. Dobrodošle su čak i otkaçene ideje koje se mogu namjerno mijenjati i kombinirati.
- Obrnuti „brainstorming“ – je tehnika u kojoj se problem gleda iz potpuno drugog kuta.
- Igranje uloga – je tehnika preuzimanja tuđeg identiteta neke izmišljene ili poznate osobe. Ako postoji određeni problem koji pokušavamo riješiti, možemo odigrati ulogu onoga koji je u situaciji koju pokušavamo riješiti.
- Superheroj ili Napoleon tehnika – je tehnika u kojoj se sudionici prave da su izmišljeni superheroji na što su npr. James Bond ili Superman. Tom tehnikom koriste njihove karakteristike za pokretanje ideja. Ta metoda pomaže misliti izvan norme i omogućuje izražavanje ideja koje se ne bi inače normalno izrazili.

---

<sup>31</sup> [file:///C:/Users/mniko/Downloads/kreativne-tehnike-predavanja%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/mniko/Downloads/kreativne-tehnike-predavanja%20(6).pdf) , preuzeto 30.3.2021.

### 3.3. Način upravljanja poduzetnika osobnim stresom

Stres je uobičajena ljudska pojava i dio je svakodnevnog života. Blagi oblici stresa mogu djelovati kao motivacija ili pokretanje pojedinca, no ako je razina stresa previsoka, može rezultirati medicinskim i socijalnim problemom. Mnogi zaposlenici na svojim radnim mjestima imaju rokove koje moraju ispoštovati, ciljeve koje moraju ispuniti i svakodnevne probleme koje moraju riješiti. Često se dogodi da se ti rokovi pomiču, da ciljevi postaju sve izazovniji i unatoč obećanjima koje organizacija nudi, mnogi pojedinci osjećaju gubitak kontrole nad svojim svakodnevnim životom. Previše pritiska tijekom duljeg razdoblja može rezultirati stresom. Stres je nevidljiva bolest i može utjecati na bilo koga, stoga je važno razumjeti što je to i kako se može upravljati vlastitim životom kako bi minimalizirali njegovu pojavu. Svaki čovjek u sebi ima obrambeni mehanizam koji ga štiti od negativnih vanjskih podražaja. Većina obrambenih mehanizama je relativno nesvjesna što znači da većina ljudi ne shvaća da ih koristi. Neke vježbe mogu pomoći osobama da postanu svjesnije mehanizama koje koristi.

Neki od mehanizama obrane od stresa su:

- Agresija – najtipičnija i najčešća reakcija na frustraciju i predstavlja direktno suprotstavljanje sa stresom.
- Regresija – povratak u ranija stanja koja su pomogla u prijašnjim stresnim situacijama
- Represija – uključivanje ravnodušnosti
- Odustajanje – može biti fizičko i psihičko, to je odbijanje priznavanja postojanja stresne situacije
- Fiksacija – upornost u nekom ponašanju unatoč višestrukome neuspjehu.

Mihanović<sup>32</sup> tvrdi da stres možemo podijeliti na tri faze, a to su: alarm, otpor i iscrpljenost.

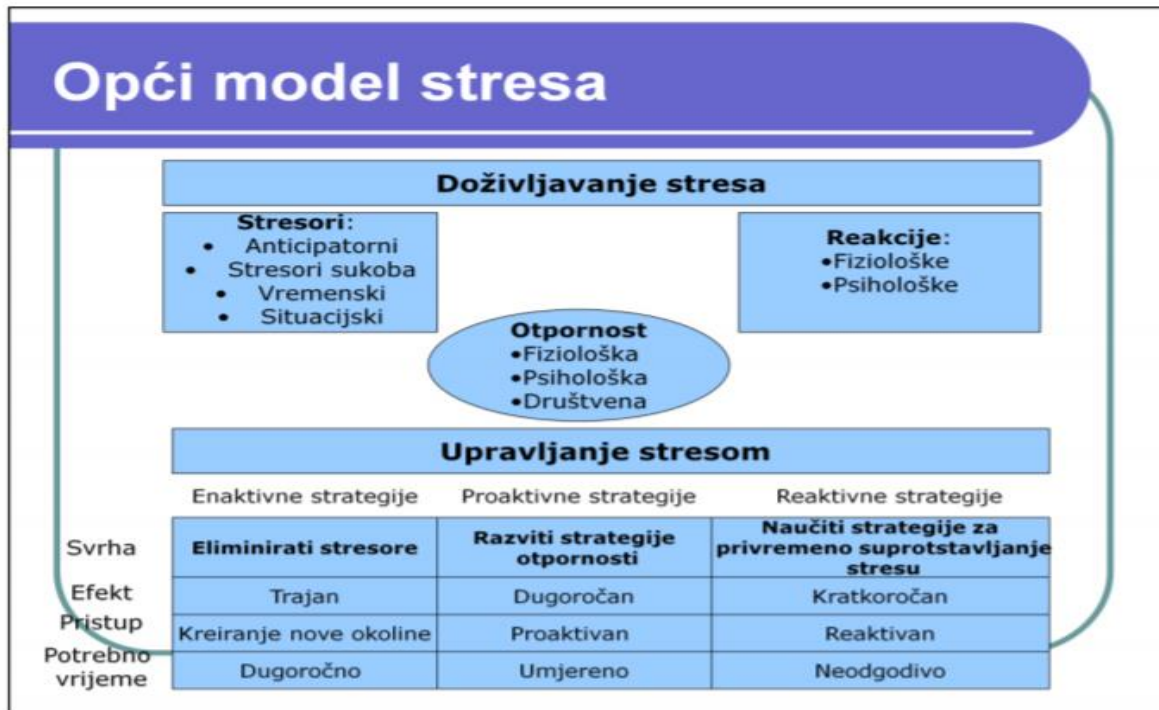
Alarmna reakcija je početna faza koja ne traje dugo u kojoj se organizam priprema za suočavanje sa stresom. Prilikom te reakcije povećava se anksioznost, strah, tuga ili gubitak. Nakon alarmne faze slijedi faza otpora. U fazi otpora čovjekov organizam stupa u borbu sa stresom te ga pokušava kontrolirati korištenjem obrambenog mehanizma. Ako se pritisak smanji to će značiti da je osobnost nadvladava stresnu situaciju. Ako se organizam ne uspije obraniti od stresa onda nastupa posljednja faza iscrpljenja, što najčešće dovodi do fizičkih,

---

<sup>32</sup> Mihailović, D., Stres u organizaciji, *Tourism and hospitality management*, Vol. 9, No.1, 2003., str. 114.

psihičkih i interpersonalnih posljedica. Zbog stresa na poslu se mogu javiti razni problemi kao npr: nezadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, nezgode, fluktuacija zaposlenika, odsustvovanje i loše fizičko stanje. Prilikom stresa nije samo pojedinac ugrožen, već i poduzeće u kojem je zaposlen.

**Slika 2:** Opći model stresa



Izvor: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2014/01/PV1\\_04\\_stres\\_biljeske\\_2013\\_2014.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2014/01/PV1_04_stres_biljeske_2013_2014.pdf)

Ovaj model na slici prikazuje glavne kategorije stresora koji se mogu iskusiti, a to su: anticipatorni (strah od mogućih događaja u budućnosti), stresori sukoba (konfliktne situacije među aktivnostima i ljudima), vremenski stresovi (preopterećenost poslom i nedostatkom kontrole) i situacijski stresori (posljedice se očituju u brzim promjenama i nepovoljnim radnim uvjetima). Isto tako prikazuje i glavne attribute otpornosti strategije koji onemogućavaju negativne učinke stresa, a oni se dijele na: fiziološke, psihološke i društvene. Poduzetnici se koriste ovim atributima obrane kako ne bi pali po utjecaj stresa.<sup>33</sup> Strategije koje se upotrebljavaju za uspješno suprotstavljanje stresu su: neaktivne strategije (eliminiranje stresa),

<sup>33</sup> [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2014/01/PV1\\_04\\_stres\\_biljeske\\_2013\\_2014.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2014/01/PV1_04_stres_biljeske_2013_2014.pdf), preuzeto 31.3.2021.

proaktivne strategije (razvijanje strategije fleksibilnosti) i reaktivne strategije (strategija za privremeno suprotstavljanje stresu).<sup>34</sup>

Gotovo je nemoguće eliminirati stres iz života, zato je važno osvijestiti ga i naučiti upravljati njime. Stres može biti motivator, no može biti i presudan za preživljavanje. Potrebno je shvatiti koje situacije izazivaju stresne reakcije, odnosno otkriti uzrok stresa i pokušati na njega djelovati. Ako je situacija takva da je stres previše negativno utjecao na život pojedinca, potrebno je potražiti pomoć. Od velikog značaja je promjena načina života koja uključuje fizičku aktivnost kao npr. trčanje, šetnja, pilates ili ples. Osim toga, općenito je važno imati zdrave navike, i biti dovoljno odmoran jer je to gorivo za ljudski um i tijelo. Još jedna vrlo važna stvar koja može uvelike utjecati na reguliranje stresa je pozitivno razmišljanje. Ono pomaže da se osjećamo bolje u vezi sa sobom i poboljšava sveukupni pogled na život i samim time uklanja stres.

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

Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri, jest upravljanje svojim vremenom. Vođenje poduzeća može biti veliki teret za poduzetnike zbog njihovog ograničenog vremena. Bilo da se radi o sastanku s klijentom radi nekog poslovnog dogovora ili o rješavanju tehničkih problema, vrijeme je ključni faktor u odluci hoće li poslovanje uspjeti ili ne. Ovladavanje vještinama upravljanja vremenom neophodno je za uspjeh poslovanja. Realnost je takva da nitko ne može dodati više sati svome danu.

Vrijeme je jedini resurs koji se ne može obnavljati ali upravljanje vremenom pomaže da ga se što bolje iskoristi. Neke od prednosti upravljanja vremenom su:<sup>35</sup>

- izvršavanje zadataka s manje napora
- bolja organizacija vlastitog rada
- manja napetost i niža razina stresa
- manje grešaka tijekom rješavanja zadataka

---

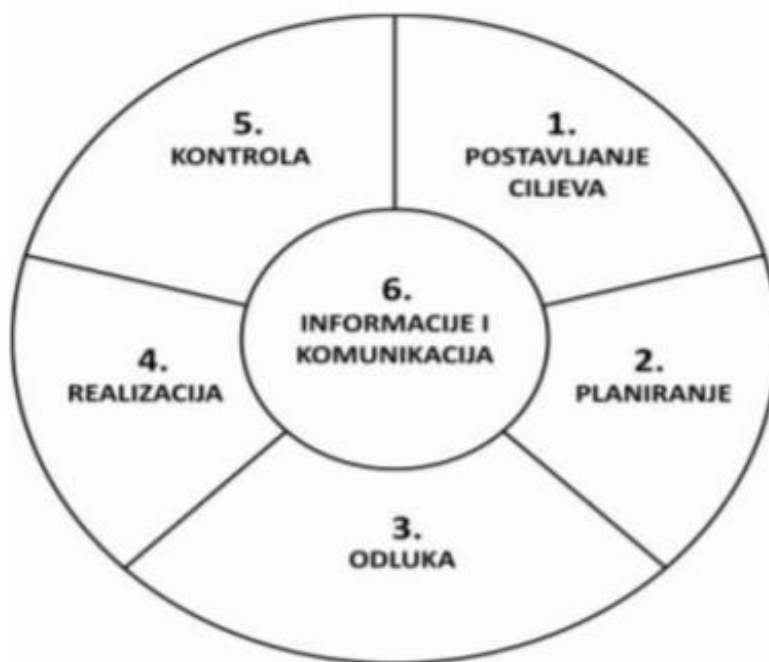
<sup>34</sup> [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2015/11/PV1\\_05\\_upravljanje-stresom\\_140116.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2015/11/PV1_05_upravljanje-stresom_140116.pdf) , preuzeto 31.3.2021.

<sup>35</sup> [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS\\_Predavanje\\_6\\_Time-management\\_web.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS_Predavanje_6_Time-management_web.pdf) , preuzeto 1.4.2021.

- brže i optimalnije postizanje ciljeva
- bolji radni rezultati

Prema Gorupić i Bošković<sup>36</sup> upravljanje vremenom je dosljedna primjena orijentirana prema cilju, pouzdanih radnih tehnika i dnevne prakse koja služi kako bi vodili i organizirali sebe i vlastita životna područja te kako bi pametno iskoristili vrijeme koje imamo na raspolaganju. Osim toga tvrde da je upravljanje vremenom i proces, što znači da ima svoje trajanje te faze ili funkcije (prikazane na slici br.3.).

**Slika 3:** Faze upravljanja vremenom



Izvor: Gorupić, D., Bošković, M.: Management ciljeva i vremena, Horizont Internacional, Zagreb, 2006.

Prethodna slika prikazuje faze upravljanja vremenom, a to su:

- Postavljanje ciljeva – je temelj, jer pokazuje smjer kojim se treba ići, a istovremeno ciljevi su i mjerilo učinka.
- Planiranje – misli se na planiranje vremena, a smatra se jednom od najbitnijih stavki upravljanja vremenom.

<sup>36</sup> Gorupić, D., Bošković, M. (2006). Management ciljeva i vremena, Horizont Internacional, Zagreb, 16, 54 str

- Odluka – važno je znati postaviti prioritete, to jest, znati prepoznati važne i manje važne zadatke i obaveze.
- Realizacija – ponekad se znaju dogoditi neočekivane smetnje, stoga je važno i njih uračunati kod planiranja kako bi se na vrijeme uklonile
- Kontrola – učinjeno se uspoređuje s onim što je planirano, uviđaju se problemi te se pronalaze načini za rješavanje istih
- Informacija i komunikacija – potrebno je održavati stalnu razmjenu informacija i komunikacija između svih funkcija u poduzeću.<sup>37</sup>

Mnogo je ljudi, stvari i događaja zbog kojih gubimo svoje dragocjeno vrijeme. Vrijeme bismo trebali vrednovati pravilno jer neuspješno upravljanje vremenom određuje neuspješnog poduzetnika, što izravno utječe i na poduzeće.

Neki od najčešćih kradljivaca vremena su:<sup>38</sup>

Slabo planiranje – kako bi znali koje akcije trebamo poduzeti planiranje je ključna stavka. Potrebno je raditi dnevne ili tjedne planove kako bi izbjegli gubitke vremena. Odgađanje – pojedinci često odgađaju obveze zbog manjka motivacije ili razumijevanja. Važno je više se informirati o zadatku i natjerati se na zadane zadatke. Stalna prekidanja – učestali e-mailovi i pozivi jedan su od glavnih uzroka gubljenja vremena. Najbolje je odrediti neko razdoblje u danu za bavljenje tim stvarima. Izostanak delegiranja – kada dio zadataka prenesemo na nekog drugog, ostaje nam više vremena za važnije zadatke. Neučinkoviti sastanci – da se vrijeme ne bi nepotrebno gubilo, važno je prije sastanka definirati temu i odrediti trajanje sastanka, te unaprijed e-mailom isplanirati tijek, svrhu i cilj sastanka.

Usvajanje tehnika i metoda upravljanja vremenom pojednostavljuju način rada, pomaže bržem obavljanju stvari i boljem obavljanju poslova.

---

<sup>37</sup> [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS\\_Predavanje\\_6\\_Time-management\\_web.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS_Predavanje_6_Time-management_web.pdf), preuzeto 1.4.2021.

<sup>38</sup> <https://plaviured.hr/5-najvecih-kradljivaca-vremena-i-kako-ih-obuzdati/>, preuzeto 1.4.2021.



Neke od tih tehnika nalaze se u nastavku: <sup>39</sup>

- Kairos system – vremenski je planer koji je istodobno, kalendar, dnevnik, blok za bilješke, sredstvo planiranja, podsjetnik, adresar, kartoteka ideja i sredstvo kontrole. To nije obični rokovnik, već pruža ono najbitnije: postavljanje ciljeva, prioriteta i trajanje vremenske aktivnosti.
- Paretovo načelo – nam govori da samo 20% vremena čovjek iskoristi efikasno, a preostalih 80% na neefikasne stvari. Stoga je bitno odrediti koje su najvažnije stvari (20%) te na njih potrošiti svoje vrijeme jer će one donijeti 80% učinka.
- ABC analiza – sortira zadatke po njihovoj bitnosti, pa tako imamo: A zadatke na koje se potroši 15% vremena, a donose 65% učinka, B zadatke na koje se potroši 20% vremena, a donose 20% učinka i C zadatke na koje se potroši 65% vremena, a donose 15% učinaka.
- Eisenhowerovo načelo – načelo je najbolje koristiti kada se mora brzo odlučiti koji zadaci imaju prioritet. Kriteriji prema kojem se odrede prioriteta su hitnost zadataka i važnost zadatka.
- Delegiranje – zbog velikog obujma zadataka poduzetnik ne može sve sam obaviti, stoga je važno delegirati zadatke onim osobama koje su sposobne obaviti ih kako bi poduzetnik dobio vremena za važnije zadatke.
- Tehnike za povećanje efikasnosti vremenskih utrošaka – svaki radnik u organizaciji upravlja svojim vremenom i to na način da: segmentira poslove, povezuje slične poslove i prilagođava se vremenskim rokovima.
- Tihi rad – postoji niz načina za što koristiti mirno vrijeme kao npr. priprema govora, pisanje izvješća, planiranje budućih poslovnih aktivnosti, određivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, izrada strategije marketinga, priprema ili procjena ugovora i drugo.

---

<sup>39</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/7.-TIME-MANAGEMENT.pdf> , preuzeto 1.4.2021.

#### **4. ZNAČAJ PODUZETNIČKIH VJEŠTINA ZA RAZVOJ DJELOTVORNOSTI UNUTAR ORGANIZACIJE**

Organizacijske vještine su sposobnosti koje omogućavaju da ostanemo usredotočeni na različite zadatke te da efikasno i efektivno koristimo svoje vrijeme, energiju, snagu, mentalni kapacitet i fizički prostor kako bismo postigli željeni ishod. Dobro organizirana osoba bit će dobro organizirana bez obzira koji posao obavlja. To je jedna od mekih vještina koja se donosi sa sobom na bilo koji položaj te se pojavljuje kao važna vještina zapošljivosti za svakog poslodavca.

Jedan od najvažnijih načina koji pomaže poduzetniku da ostane na pravom putu je održavanje organizacije. Neučinkovitost i neorganiziranost propast je za svaku organizaciju, stoga je važno da poduzetnik posjeduje vještine organiziranja i da zapošljava ljude koji posjeduju iste vještine. Učinkovito vježbanje organizacijskih vještina važno je za osobni i profesionalni razvoj, a dobro organizirane sposobnosti odrazit će se na izvršavanje svakodnevnih obaveza. Jedna od glavnih prednosti organizacije je osjećaj kontrole koji omogućuje povećanu produktivnost. Organizirani poduzetnik potrošit će manje vremena na ispravljanje pogrešaka, traženja informacija i „sređivanje“ nereda, što znači da će imati više vremena za obavljanje produktivnijih stvari. Osim pozitivnog utjecaja na upravljanje vremenom, organizacijske vještine omogućuju međusobno razmjenjivanje bilo kakvih informacija, što rezultira boljim timskim radom.

Organiziranje se zasniva na podjeli rada u organizaciji. Na taj način se dodjeljuju određene uloge zaposlenicima, što dovodi do uspješnijeg poslovanja, jer će zaposlenici znati za koje poslove su odgovorni i što trebaju raditi. Nakon što se dodijele uloge radnicima, potrebno je koordinirati njihove aktivnosti. Organizacije moraju imati funkciju organiziranja koja će biti zadužena za idealnu kombinaciju ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se prilagodile promjenama u okruženju. Proces organiziranja mora biti uređen na način da poveća efikasnost i efektivnost organizacije.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> <https://www.scribd.com/doc/250154475/Menadžerska-Znanja-Vještine-i-Stilovi-Vođenja-2-Verzija> , preuzeto, 5.4.2021.

## 4.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina

Interpersonalne vještine podrazumijevaju skup vještina i kompetencija koje svakom pojedincu omogućavaju uspješan i harmoničan rad s drugima, uspješno upravljanje sukobima, rad u timovima, procjenu i prihvaćanje odgovornosti, uspješno međudjelovanje s drugima bez obzira na razlike u mišljenju. Interpersonalne vještine koje nazivamo i socijalnim vještinama ili međuljudskim vještinama uključuju prijateljstvo radi pokretanja ljudi u željenom smjeru.<sup>41</sup> Iako se međuljudske vještine mogu djelomično temeljiti na osobnosti i instinktu, one se također mogu razvijati i poboljšati kroz osvješćivanje i vježbanje interakcije s drugim ljudima, no ne mogu se naučiti iz udžbenika. Nekim ljudima prirodno dolaze, dok drugi moraju raditi na njihovom usavršavanju.

Interpersonalne vještine temelje se na emocionalnoj inteligenciji. Emocionalna inteligencija je u zadnje vrijeme dobila veliku pažnju te će postati još i važnija. Ona je sinonim za samosvjesnost, znanje o vlastitim snagama i slabostima te traženje pomoći što rezultira prepoznavanjem područja za poboljšanje. Poduzetnici s visokom razinom emocionalne inteligencije imaju veću empatiju, dobivaju veću perspektivu i mogućnost procjene što ne rade dobro unutar svojih timova jer mogu vidjeti situaciju s više različitih gledišta.<sup>42</sup>

Ljudi koji rade na interpersonalnim vještinama općenito su uspješniji u privatnom, pa tako i u profesionalnom životu. Osobe koje posjeduju te vještine uglavnom su smirene, optimistične, samopouzdanе i karizmatične, a to su sve kvalitete koje često privlače druge ljude.<sup>43</sup>

U mnogim organizacijama zaposlenici s jakim interpersonalnim vještinama cijenjeni su zbog njihovog ugodnog ponašanja i pozitivnog stava usmjerenog na rješenje problema i zadataka. Na takve ljude se gleda kao na timske igrače koji dobro rade s drugima kako bi postigli željeni cilj. Interpersonalne vještine čvrsto su povezane s poznavanjem društvenih očekivanja i običaja, bilo naučenih ili stečenih. Ljudi koji posjeduju te vještine prilagođavaju svoju komunikaciju i taktike u hodu, ovisno o reakcijama drugih ljudi.

---

<sup>41</sup> Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): *Primer Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, MA, Harvard Business School Press, str.51

<sup>42</sup> Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001): *Emotional intelligence and effective leadership*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1, str. 5

<sup>43</sup> <https://samoobrazovanje.rs/sta-su-interpersonalne-vestine/>, preuzeto 5.4.2021.

Interpersonalne vještine uključuju: verbalnu i neverbalnu komunikaciju, vještine slušanja drugih, emocionalnu inteligenciju, asertivnost, timski rad, vještine pregovaranja, uvjeravanja i utjecaja, rješavanje sukoba, rješavanje problema te donošenje odluka.<sup>44</sup>

## **4.2. Važnost interpersonalnih vještina unutar organizacije**

Život zahtijeva svakodnevnu komunikaciju i interakciju s drugima. Kvalitetne međuljudske vještine pomažu u komunikaciji i interakciji čineći ih ugodnijim za sve uključene. Omogućuju izgradnju boljih i dugotrajnijih odnosa, kako kod kuće, tako i na poslu. Ljudi koji posjeduju takve vještine dobro razumiju obitelj ,prijatelje pa tako i suradnike i klijente na poslu. Ljudi često uživaju u radu s kolegama koji imaju dobre međuljudske vještine. Mnogi poslodavci pokušavaju zaposliti osoblje s razvijenim interpersonalnim vještinama jer ti pojedinci često dobro rade među timovima i učinkovito surađuju sa svojim kolegama. Osim toga zbog svoje sposobnosti komunikacije i motiviranja drugih skloni su biti dobre vođe.

Bez obzira na kojem položaju na poslu se netko nalazi, većina ljudi primijetiti će nekoga tko pažljivo i aktivno sluša, jer s tim pokazuju otvorenost i zanimanje za druge i za njihove ideje. Postoji velika mogućnost da će nakon nekog vremena zaposlenik steći poštovanje drugih kolega zbog svoje pristupačnosti i postepeno će postati poznat kao logičan, razborit i intelektualan kolega. Prakticiranjem interpersonalnih vještina početak će se primjećivati vlastito ponašanje ili ponašanja drugih koja negativno utječu na moral i učinkovitost na radnom mjestu. Kroz poboljšanje vještina poput suradnje, vođenja, prilagodljivosti i komunikacije događaju se promjene koje utječu na poboljšanje radnog mjesta i radnih odnosa. Kada pojedinac postane stručnjak za upravljanje odnosima to može pomoći u odnosima s klijentima, odnosima sa zaposlenicima, timskim projektima i osobnom razvoju za upravljačke ili izvršne uloge.

Mnogi ljudi se uspaniče ili reagiraju emocionalno kada se dogodi neka teška situacija na poslu, no ako čovjek ima dovoljno povjerenja u svoje vještine, odmah će shvatiti da postoji način za rješavanje te situacije koja nije samo negativan odgovor. Moći će razumjeti situaciju i znati što treba reći kako bi popravio raspoloženje i smirio situaciju među ljudima. Ako dođe do zastoja nekog projekta ili do komplikacija na radnom mjestu može se dogoditi da se osjeti frustriranim,

---

<sup>44</sup> <https://www.skillsyouneed.com/interpersonal-skills.html> , preuzeto 5.4 2021.

no interpersonalne vještine pomoći će mu da učinkovitije radi na alternativnim rješenjima, te će na poslu vjerojatno pronaći više sreće, čak i kroz teška vremena.

#### **4.2.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje**

Odnosi između poduzetnika i zaposlenika mogu stvoriti uspješnu organizaciju ali isto tako mogu je i uništiti, stoga je važno razvijati dobre odnose i suradnju unutar poduzeća. Poduzetnici bi se trebali usredotočiti na poboljšanje odnosa među svojim zaposlenicima jer će na taj način zauzvrat dobiti pozitivnije radno okruženje, kvalitetniju i jasniju komunikaciju te povećanu razinu produktivnosti. Osim toga, od velike važnosti je da se poduzetnici približe svojim zaposlenicima i da razumiju njihove potrebe jer će ih na taj način moći lakše motivirati i poticati na rad.

Najuspješnije organizacije širom svijeta su one koje obraćaju pažnju na upravljanje radom stvarajući okruženje u kojem zaposlenici mogu u potpunosti koristiti svoje vještine. Velika je vjerojatnost da će se najviše razočarati oni zaposlenici koji za svoje napore i trud nisu dobili nikakvo priznanje. Tek kada zaposlenici smatraju da se njihov doprinos cijeni i poštuje, stvara se pozitivno okruženje. Organizacije koje ulažu u dobre odnose sa zaposlenicima mogu svjedočiti brojnim prednostima.

Kako bi poduzetnici doprinijeli razvoju dobrih odnosa i suradnje sa zaposlenicima trebali bi poduzeti sljedeća ponašanja i aktivnosti: <sup>45</sup>

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja – je vještina koja predstavlja sposobnost razvijanja međusobnog povjerenja, otvorenosti za mišljenje i ideje drugih te stvaranje ugodnog okruženja koje potiče na iznošenje mišljenja. Ova vještina pridonosi pozitivnoj radnoj atmosferi koju karakterizira poštenje i podrška. <sup>46</sup> Stephan Covey ističe važnost razvijanja povjerenja u međuljudskim odnosima tako što je uveo metaforu „emocionalni bankovni račun“ na koji se stavljaju depoziti s kojima se grade odnosi povjerenja s drugim ljudima, a njihovim izvlačenjem se kvare. Na temelju

---

<sup>45</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*, Zagreb, str. 53

<sup>46</sup> Moye, M. J., Henkin, A.B. (2006): *Exploring Associations between Employee, Empowerment and Interpersonal Trust in Managers*, *Journal of Management Development*, 23(2), str. 101.

navedene metafore donosimo zaključak da povjerenje u poduzetnike odnosno u druge ljude predstavlja sigurnost, odanost, poštenje, razumijevanje, ljubaznost, lojalnost i sl. Poduzetnici trebaju raditi na tome da izgrade povjerenje sa svojim suradnicima i zaposlenicima jer je to nužan preduvjet dobrih odnosa i suradnje.<sup>47</sup>

- Inspiriranje suradnika – označava sposobnost poduzetnika da inspirira zaposlenike kako bi uspješno ostvarili planirane ciljeve poduzeća. S obzirom na to da se inspiracija prenosi osobnim kontaktima, važno je da poduzetnik potpomaže razvoju talenata svojih zaposlenika te da osposobljava druge da se osjećaju kao vođe. Trebao bi poticati suradnike na iznošenje mišljenja i stvarati entuzijastično ozračje za nove zadatke i projekte.
- Sposobnost izražavanja empatije – predstavlja sposobnost razumijevanja tuđih potreba i osjećaja, te svjesnost vlastitih osjećaja i misli. Razumijevanje tuđih osjećaja ključna je vještina na radnom mjestu jer može omogućiti rješavanje sukoba, izgradnju pozitivnijih timova i poboljšanje odnosa sa suradnicima i klijentima. Sposobnost suosjećanja i povezivanja s drugima presudna je za naš život, kako osobno, tako i profesionalno.
- Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja – doprinosi stvaranju sigurne okoline, kulture dijaloga i slobodne komunikacije što je iznimno važno za poduzetnike jer dobivaju informacije i resurse koji bi u protivnom bili izgubljeni za poduzeće. Potencijal suradnika u organizaciji u potpunosti će se iskoristiti ukoliko poduzetnik bude tražio njihovo mišljenje, ovlašćivanje, viđenje, predlaganje ideja i sl.<sup>48</sup>
- Davanje povratne informacije – važno je sredstvo pomoću kojeg pojedinci uče iz svojih pogrešaka i poboljšavaju svoj daljnji rad. To je izravna i jasna informacija o nekom pojedincu i o tome koliko je dobro ili loše nešto obavio, odnosno o njegovoj radnoj uspješnosti. Pozitivna povratna informacija može biti: nagrada, pohvala i priznanje, dok negativna povratna informacija može biti: kazna, kritika upozorenje i dr. Poduzetnik bi trebao primjereno upozoriti suradnika ukoliko je nešto pogrešno napravio tako da pomoću kritike promijeni njegovo ponašanje te da ga usmjeri da bolje radi. Neprimjerena povratna informacija može učiniti kontraefekt te dovesti do različitih nepoželjnih oblika obrambenog ponašanja zaposlenika.

---

<sup>47</sup> Covey, S.R., The 7 Habits of Highly Effective People, London, Simon&Schuster i Covey, S.R. (2006.), str. 166.

<sup>48</sup> <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/interpersonalne%20vještine%20-%20razvijanje%20dobrih%20odnosa.pdf>, preuzeto 1.5.2021.

Pomoću nekih strategija poduzetnici mogu razviti dobre odnose i suradnju na poslu, a to su: podržavati članove tima, cijeniti ulogu svakog zaposlenika, rasporediti vrijeme za izgradnju odnosa, postavljati pitanja i aktivno slušati, biti pozitivni u interakcijama, shvatiti svoje snage i slabosti, te razvijati vlastitu emocionalnu inteligenciju.

#### **4.2.2. Vještina utjecaja na druge i strategije motivacije**

Vještina utjecaja na druge predstavlja sposobnost poduzetnika da usmjerava ponašanje i aktivnosti svojih zaposlenika kako bi doprinijeli ciljevima grupe i organizacije. Mnogi autori knjiga utjecanje smatraju najvažnijom odrednicom vođenja. Efektivnim vođom bi se trebao smatrati onaj poduzetnik koji ima karizmu i koji može inspirirati i motivirati druge da ga slijede.<sup>49</sup>

Kako bi imali moć uspješnog uvjeravanja, poduzetnici bi trebali pratiti četiri bitna koraka:<sup>50</sup>

- stvaranje i učvršćivanje vjerodostojnosti
- uspostavljanje ciljeva
- potkrepljivanje ideja
- emocionalno povezivanje sa suradnicima

Utjecaj je neposredno povezan s moći, a moć je osnova utjecaja. Dok moć predstavlja potencijalnu sposobnost utjecanja na ponašanje drugih, dotle je utjecaj realizirana moć. To znači da se utjecaj javlja kao učinak koji nastaje kao rezultat akcije jedne osobe na stavove, vrijednosti i ponašanje drugih.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Buble, M. (2000.) Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 479

<sup>50</sup> Conger, J.A. (1988): The Necessary Art of Persuasion, Harvard Business Review, 76(3), str.87.-88.

<sup>51</sup> Daft, R. L., The Leadership Experience, Mason, OH, South-Western, 2002., str, 679

Prema French i Raven<sup>52</sup> razlikujemo nekoliko temeljnih tipova moći, a to su: legitimna, prisilna, nagradna, referentna i stručna moć.

Pozicijska moć predstavlja moć kojom pojedinac raspolaže na temelju svog položaja i hijerarhiji u poduzeću. Takva moć se odnosi na upotrebu autoriteta za usmjeravanje nekog zadatka i njegovo izvršavanje.

**Tablica 3:** Vrste pozicijske moći

<b>Legitimna moć</b>	Proizlazi iz formalne pozicije, autoriteta ili ovlasti poduzetnika. Upravitelj organizacije ima pravo na postavljanje zahtjeva, na odlučivanje u nekom određenom području te ima ovlast usmjeravati radnje svojih djelatnika.
<b>Nagradna moć</b>	Upravitelj može nagrađivati podređene za njihove postupke kada njihova ponašanja ispunjavaju ili premašuju očekivanja o nekom učinku. Može ih nagraditi povećanjem plaće, unaprjeđenjem i sl.
<b>Prisilna moć</b>	Koristi se kada se želi kazniti zaposlenika zbog neispunjavanja očekivanja i kada upravitelj smatra da ta odluka može negativno utjecati na organizaciju.
<b>Informacijska moć</b>	Upravitelj koji posjeduje potrebne informacije te ima veću kontrolu nad informacijama, ima veću moć. Često se događa da nesposobni upravitelji prikrivaju i uskraćuju informacije kako bi održali ili povećali svoju moć nad suradnicima. To je kratkoročna moć koja ne mora nužno utjecati ili izgraditi vjerodostojnost.

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Zagreb, 2008.

<sup>52</sup> French, J. P., Raven, B. H., Te basisi o□ social power, u: Cartwright, D., Zander, A. F. (ed.), *Group Dynamics: Research and Teory*, 3rd Edition, Harper and Row, New York, 1986.



Osobna moć je vlastita vještina pojedinca te sposobnost utjecaja na ljude i događaje bez obzira ima li taj isti pojedinac formalni autoritet ili ne. Takva osoba prima ovu moć zbog svoje kompetencije ili stručnosti.

**Tablica 4:** Vrste osobne moći

<b>Ekspertna ili stručna moć</b>	Odnosi se na kompetencije, vještine, znanja i talente pojedinca.
<b>Referentna ili poželjna moć</b>	Stječe se kada vođa posjeduje osobne karakteristike zbog kojih dobiva poštovanje i divljenje suradnika.
<b>Karizmatička moć</b>	Zasniva se na odanosti podanika vođi za kojeg se vjeruje da ima iznimne sposobnosti. Ova moć je najjača vrsta moći.

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Zagreb, 2008.

Prema Cialdini<sup>53</sup> razlikuje se šest načela uvjeravanja:

- načelo reciprociteta – ljudi će uzvratiti s ljubaznošću prema onima koji su ljubazni prema njima
- načelo ekskluzivnosti – ljudi žele više onog za što misle da će nestati ili ga nema dovoljno
- načelo autoriteta – ljudi slušaju i poštuju lidere koji posjeduju znanje i autoritet
- načelo dosljednosti – ljudi vole biti dosljedni stvarima koje su rekli ili uradili
- načelo socijalnog odobravanja – kada nesigurni ljudi traže mišljenje od drugih ljudi za koje smatraju da rade nešto u skladu s društveno prihvaćenim pravilima
- načelo sklonosti – ljudi vole slušati ljude koji im se sviđaju

Svaki vođa na svom radnom mjestu želi imati tim motiviranih i angažiranih ljudi jer će posao biti produktivniji i profitabilniji. Ljudi su različiti i ono što jednu osobu inspirira možda neće drugu motivirati. Za neke to može biti novac, dok drugi žele nagradu ili priznanje. Ne postoji jedinstvena metoda za motiviranje zaposlenika te stvaranje sretnog i naprednog radnog okruženja. Vođa mora koristiti različite motivacijske strategije kako bi pomogao zaposlenicima

<sup>53</sup> Robert B. Cialdini (2006): *Influence: The Psychology of Persuasion*

da budu sretni i usredotočeni na to da daju sve od sebe. Stoga, na raspolaganju su različite materijalne i nematerijalne strategije motivacije.

Materijalne kompenzacije bi trebale uključivati različite vrste materijalnih nagrada. Raznovrstan sustav nagrađivanja šalje poruku zaposlenicima da je njihov rad i doprinos važan za uspjeh poduzeća te da ih se poštuje i cijeni.<sup>54</sup> Dije se na izravne materijalne kompenzacije koje se sastoje od plaće i ostalih financijskih primitaka i neizravne materijalne kompenzacije koje nisu u obliku novca, već u obliku nekih beneficija. One mogu biti posljedica uspjeha jedne osobe ili cjelokupne organizacije.

**Tablica 5:** Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonus poticaji naknade za inovacije i poboljšanja naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori „božićnica“ skrb o djeci i starijima

Izvor: Bahtijarević–Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala

Dok su strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dotle su strategije nematerijalne motivacije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda kao što su potrebe za poštovanjem, statusom i sl.<sup>55</sup> Mnogi misle da samo novac može motivirati zaposlenike no to je posve pogrešno razmišljanje. Međutim, nematerijalne kompenzacije ipak ne mogu nadoknaditi izostanak materijalnih kompenzacija.

<sup>54</sup> Tudor G. I ostali, „Vođenje i motiviranje ljudi“ Zagreb, 2010., str.20.

<sup>55</sup> Buble M. (2011). Poslovno vođenje, Zagreb, str.132.

**Tablica 6:** Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Izvor: Bahtijarvić-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Zagreb 1999.

U prošlim vremenima povećavanje motivacije svodilo se isključivo na novac, no danas se koristi mnoštvo različitih vrsta nagrađivanja. Novac je bitan kod nagrađivanja. A kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su: poštovanje, samopotvrđivanje i sl. Motivacija je ključan čimbenik za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti. Isto tako je važna za profesionalni razvoj zaposlenika i njihovo zadržavanje u organizaciji.<sup>56</sup>

#### 4.2.3. Vještina savjetovanja i obučavanja djelatnika

Kada se govori o vještini savjetovanja i obučavanja djelatnika, može se reći da se ta vještina usredotočuje na akcije koje vrše šefovi na svoje zaposlenike kako bi ih osposobili da daju potpunije i mnogo veće radne doprinose. Ono što je karakteristično kod ove vještine je prijelaz s tradicionalnog menadžmenta na suvremeni menadžment. U današnjem modernom svijetu poduzetnici se sve više ponašaju kao treneri, a ne kao šefovi. Takav pristup može utjecati na veću motiviranost zaposlenika poduzeća i na veću produktivnost na poslu.

<sup>56</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R., Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, str.2.

Poduzetnici i vođe trebali bi imati raznovrsna znanja i vještine koje između ostalih uključuju i visoku emocionalnu inteligenciju, te psihološke kompetencije i vještine. Emocionalna samosvijest daje sposobne i vjerodostojne poduzetnike koji mogu davati iskrene savjete u najboljem interesu zaposlenika. Empatija je podjednako važna jer omogućuje razumijevanje tuđih emocija i potreba, što je temelj dobrih odnosa.<sup>57</sup>

Posljednjih godina vještine savjetovanja i obučavanja ujediniile su se u zajednički pojam coaching, što znači da te vještine predstavljaju put do nove perspektive učenja na radnom mjestu, odnosno takav način učenja je najjeftiniji. Coaching se može svrstati u dvije skupine gdje se prvoj skupini stavlja naglasak na učenje i razvoj usmjeren na poboljšanje radne uspješnosti, dok se drugoj skupini stavlja naglasak na osobni razvoj i promjene.<sup>58</sup>

Model savjetovanja i obučavanja (coaching) sastoji se od: savjetovanja, obučavanja, mentorstva i konzultiranja (Slika 4)

**Slika 4:** Model savjetovanja i obučavanja (coaching)



Izvor: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1979/datastream/PDF/view>

<sup>57</sup> Bušelić, Vjeran (2012): Menadžerske „soft skills“ vještine, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str.42.

<sup>58</sup> The rise and rise of coaching (2002), Human Resource Management International Digest, 10(4), str.28.-30.

Prednosti i koristi coachinga (savjetovanja i obučavanja) su: <sup>59</sup>

- pomaže razvoju samosvijesti i podiže samopouzdanje
- potiče povećanje otvorenosti za osobno učenje i razvoj
- povećava autonomiju djelovanja suradnika
- pomaže u postizanju veće razine uspješnosti
- poboljšava razvoj specifičnih vještina i ponašanja te pomaže pri ispravljanju poteškoća u ponašanju
- povećava sposobnost pronalaženja rješenja za specifična pitanja vezana uz posao
- omogućuje jasnije određivanje ciljeva
- pojačava ulaganje u izgradnju dobrih odnosa i uspjeha drugih

#### 4.3. Utjecaj grupnih vještina poduzetnika na razvoj organizacijske djelatnosti

Za pokretanje i vođenje posla nije dovoljno imati samo ideju. Bez obzira kakva ideja ili kakav pothvat bio treba pronaći kvalitetne ljude koji će obavljati taj posao. Premda nije lako pridobiti prave ljude za rad, timski rad je presudan u današnjem svijetu. Slika 5 prikazuje doprinos grupa i timova u uspješnosti organizacije.

**Slika 5:** Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije



Izvor: Bahtijarević-Šiber et al. (2008), „Suvremeni menadžment“

<sup>59</sup> <https://www.mrtgroup.co.uk/pages/coaching/coaching-benefits> , preuzeto 5.5.2021.

Grupne vještine su nešto što bi svaki poduzetnik trebao imati i što bi trebao neprestano usavršavati. Ljudi u grupama dijele svoja znanja, talente i umijeća kako bi postigli zajedničke ciljeve. Timski rad pomaže da se zajedničkim trudom postignu bolji rezultati u poduzeću. Vještina delegiranja i opunomoćivanja pomaže boljoj organizaciji posla, boljem upravljanju vlastitim vremenom te pomaže motiviranju svog tima tako što mu se dodjeljuju zadatci, ovlasti i odgovornosti. Takve vještine poduzetniku mogu osigurati i pružiti potrebne alate za uspješno vođenje.

Djelotvornost organizacije ovisit će o djelotvornosti vođe. Vođa mora imati razumijevanja za svoje zaposlenike i shvaćati da svatko od njih ima svoje ciljeve, potrebe, vrijednosti i principe. Vjerodostojnost je ključ djelotvornosti, stoga vođa mora biti stalno spreman truditi se i razvijati upravo tu vjerodostojnost. Poduzetnik bi trebao biti timski igrač kako bi njegovo poduzeće bilo uspješno, a uspješan tim će biti samo onaj koji bude promovirao suradnju i u kojem bude vladalo povjerenje između suradnika.

#### **4.3.1. Upravljanje timovima i timski rad u organizaciji**

U današnje vrijeme timovi su postali glavni element izgradnje organizacijske strukture poduzeća tako da je jako malo suvremenih poduzeća koja nisu utemeljena na timovima. Postoje mnogi razlozi tome, a ističe se njih nekoliko i to: <sup>60</sup>

- stvaranje duha zajedništva
- porast fleksibilnosti
- omogućavanje vođama da se više bave strateškim menadžmentom
- korištenje prednosti koju pruža različitost radne snage
- porast performansi

Svi timovi su grupe, no sve grupe nisu niti mogu biti timovi. Grupa ljudi može, a ne mora biti tim, ali tim mora biti grupa ljudi. Za razliku od grupe, članovi grupe tima posjeduju određena znanja i vještine koje koriste za postizanje zajedničkog cilja. <sup>61</sup> Neke od bitnih razlika između grupe i tima se nalaze u sljedećoj tablici. (Tablica 4)

---

<sup>60</sup> Daft, I., R., op. cit., str. 574.

<sup>61</sup> Vasić Mile (2004.), „Timovi i timski rad“, str. 14.

**Tablica 7:** Razlike između timova i grupe

	<b>GRUPA</b>	<b>TIM</b>
<b>Odgovornost</b>	individualna	individualna i grupna
<b>Motiviranost</b>	mala	velika
<b>Komunikacija</b>	slaba	ohrabrena
<b>Ciljevi</b>	individualni	zajednički
<b>Donošenje odluka</b>	glasanje	sporazumno
<b>Sinergija</b>	nema	i do 30%
<b>Ego</b>	individualni	kolektivni
<b>Hijerarhija</b>	postoji	minimalna
<b>Vještine</b>	nekomplementarne	komplementarne
<b>Organizacijske promjene</b>	neotporne	otporne
<b>Samostalnost</b>	mala ili nikakva	visoka

Izvor: Vasić Mile (2004.), „Timovi i timski rad“

Da bi se tim u potpunosti iskoristio, prvo je važno razumjeti gdje svaka vrsta tima najbolje radi. Karakteristična su četiri tipa timova, a to su: <sup>62</sup>

- Problemski timovi – su timovi u kojima članovi iznose ideje ili daju prijedloge o tome kako poboljšati radne procese i metode rada
- Samoupravni radni timovi – odgovorni su za cjelokupan radni proces ili neki njegov sektor. Članovi ovog tima preuzimaju dužnosti menadžera, što uključuje slobodu planiranja, raspoređivanje rada, rad s klijentima i sl.
- Interfunkcijski timovi – čine pojedinci iz različitih odjela. Oni se bave specifičnim zadacima koji zahtijevaju stručnost. To se može dogoditi kada timovi trebaju zajedno raditi na nekom projektu kako bi postigli najbolji rezultat. Ključno je da se prihvate različite osobnosti i perspektive i da svi u timu rade na svojoj snazi
- Virtualni timovi – sastavljeni su od pojedinaca koji rade na različitim fizičkim lokacijama koji koriste tehnologiju za suradnju kako bi postigli zajednički cilj. Ovakvi timovi mogu obavljati sve poslove kao što obavljaju i ostali timovi, samo što ne mogu obavljati razgovore licem u lice.

<sup>62</sup> Robbins., Bergam, R., Stage, I., Coulter, M., op. cit., str. 575.

Prema Tuckman <sup>63</sup> tim u svom razvoju prolazi kroz određene faze u svom razvoju a one su: formiranje, stormiranje, normiranje, realiziranje te rasformiranje.

- Faza formiranja – uključuje razdoblje orijentacije i upoznavanja. Tijekom ove faze neizvjesnost je velika, a ljudi traže vodstvo i autoritet. U ovoj fazi cilj vođe je da preuzme autoritet i da se svi članovi osjećaju korisno i ugodno. većina interakcija je društvena jer se članovi međusobno upoznavaju.
- Faza stormiranja – je razdoblje obilježeno sukobom i nadmetanjem kako se pojavljuju pojedine ličnosti. U ovoj se fazi učinak tima može smanjiti jer se energija ulaže u neproduktivne aktivnosti. da bi prošli ovu fazu, članovi moraju raditi na prevladavanju prepreka, prihvaćanju individualnih razlika i rješavanju konfliktnih situacija o timskim zadacima i ciljevima. Ako se sukob ne riješi na vrijeme, može rezultirati dugoročnim problemima.
- Faza normiranja – je faza u kojoj se razvija konsenzus oko toga tko je vođa i tko ima kakvu ulogu u timu. Međuljudske razlike se počinju rješavati i javlja se osjećaj kohezije i jedinstva. Učinak tima se povećava tijekom ove faze jer članovi nauče surađivati i usredotočeniji na ciljeve tima.
- Faza realiziranja – konsenzus i suradnja su dobro uspostavljeni, a tim je zreo, organiziran i funkcionalan. Problemi i sukobi i dalje se pojavljuju, ali ih se rješava konstruktivno. Tim je usredotočen na rješavanje problema i ispunjavanje timskih ciljeva.
- Faza rasformiranja – označava raspadanje tima. U ovoj fazi je većina ciljeva tima postignuta. Radno opterećenje se smanjuje, a pojedini članovi se mogu raspodijeliti u druge timove.

Baš kao i predsjednici i premijeri koji vode države, tako je i vođa presudan za uspjeh tima. Bez jasno definiranog vođe cijeli se timski temelj može raspasti. Ako u timu nema vođe previše je lako izbjegavati odgovornost u timskom okruženju. Pravi vođa tima preuzima punu odgovornost za konačne rezultate tima, te je izuzetno motiviran da članove tima drži odgovornima za svoj posao. Lideri bi trebali vjerovati vještinama i stručnosti zaposlenih u timu te ih kroz povjerenje osnaživati i motivirati da izvršavaju dodijeljene zadatke na način koji oni smatraju prikladnim.

---

<sup>63</sup> Bruce Tuckman je 1965. objavio model razvoja tim koji se sastojao od četiri faze (formiranje, stormiranje, normiranje i realiziranje) da bi 70-ih tom modelu pridodao rasformiranje, kao petu fazu.



U timovima bez lidera članovi se zapravo natječu da bi stekli autoritet i potvrdili dominaciju. Budući da imaju posljednju riječ, lideri čine proces donošenja odluka puno jednostavnijim. Može se dogoditi da timovi bez vođe naiđu na neku prepreku i da međusobno ne dijele isto mišljenje vezano za rješenje problema, te da se nemaju kome obratiti. U tom slučaju cijeli projekt pa čak i timski rad na radnom mjestu staje. Zato je važno imati bistrog vođu koji će gurati tim naprijed. Teško je održati grupu ljudi usredotočenom, no pravi vođa će pokušati riješiti nesuglasice započinjanjem razgovora o potencijalnim problemima i usmjeravanjem tima natrag na pravi put.

Kako bi vođa uspio izvršiti svoj projekt s timom potrebno je:

- osigurati da svi članovi tima razumiju cilj projekta
- utvrditi jasne rokove
- jasno definirati uloge u timu
- opisati kako svaka uloga doprinosi cilju projekta
- podsjetiti tim na zajednički cilj kako bi projekt zadržao na zadatku

Kada članovi tima shvate da je uloga koju igraju u timu presudna za postizanje cilja, motiviraniji su i angažiraniji. Zbog toga je važno posjedovati vještine vođe, jer bez kvalitetnog vođe nema ni kvalitetnog tima.

#### **4.3.2. Osnaživanje i delegiranje zadataka u organizaciji**

Kako bi organizacija ostvarila svoje ciljeve od velike je važnosti da zaposlenici obavljaju zadatke koje im je menadžer dodijelio. Dodjeljivanje zadataka može se definirati kao proces kojim se neki zadatak prenosi s jedne osobe na drugu. U najčešćim slučajevima se događa da se poslovi prenose s menadžera na njegove podređene kako bi se sam menadžer rasteretio. Postoji razlika između dodjeljivanja i delegiranja stoga se može reći da je delegiranje poslova postupak raspodjele i povjeravanja posla drugoj osobi. Osim toga, delegiranje je puno opširnije nego dodjeljivanje jer se podređenima daje ovlast te moraju biti potpuno odgovorni za rezultate delegiranih poslova.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Buble, M. (2010). op.cit., str.159.

Četiri su ključne determinante delegiranja, a to su: poslovi (zadaci), ovlasti, odgovornosti te neposredno podređeni. Podrazumijeva se da menadžment obavlja određene poslove, te da ako nešto delegira, tada to ne može biti ništa drugo osim tih poslova, odnosno zadataka. Onaj kome se poslovi delegiraju mora imati odgovarajuće ovlasti za te poslove ali također mora snositi i odgovornost za provedbu istih. Pojedinaac koji ima ovlasti ima pravo da po vlastitom nahođenju donosi odluke koje imaju odraz na druge. Takve odluke nemaju samo karakter zapovijedanja drugima nego i angažiranje određenih resursa (materijalnih, finansijskih i dr.) kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Koliku će netko ovlast imati ovisi o složenosti samog posla kojeg je potrebno obaviti. Složeniji poslovi zahtijevaju više ovlasti, dok jednostavniji manje. S druge strane, odgovornost možemo definirati kao obvezu izvršenja poslova. Svaka zaposlena osoba u organizaciji mora znati svoje granice odgovornosti te u svakom trenutku mora znati za što je odgovorna. Ukoliko to ne ispoštuje može doći do velikih problema u poduzeću. Posredno podređenima se ne može delegirati jer bi tada nastala zbrka u ovlastima i odgovornostima, stoga se delegiranje uvijek odnosi na neposredno podređene. Delegiranjem se osposobljava druge da samostalno obavljaju zadatke u slučaju potrebe za tim, organizira se zamjena u slučaju potrebe za tim, poboljšava se kvaliteta proizvoda, stvara se kolektivni duh te se ostvaruje rasterećenje osobe koja delegira.<sup>65</sup>

Najbolje je stalno delegirati jer se time navikava zaposlene na samostalnost, no unatoč tome ima nekih ograničenja koja to sprječavaju stoga se važno držati se određenih pravila:<sup>66</sup>

- delegirati kad su menadžeri i podređeni spremni
- delegirati kad novi suradnik uđe u radnu grupu
- delegirati kad netko od podređenih napušta posao
- delegirati prilikom osnivanja poduzeća ili novog odjela
- delegirati kad se preuzimaju nova zaduženja
- delegirati u posebnim prilikama
- delegirati prilikom unaprjeđenja
- delegirati prilikom umirovljenja

Oснаživanje se odnosi na odgovornost i povjerenje. Oснаživanjem se zaposlenicima daje određeni stupanj autonomije i odgovornosti za donošenje odluka u svakodnevnom radu. Na taj

---

<sup>65</sup> Buble, M. (2010). op.cit., str. 160

<sup>66</sup> Ibidem, str. 163.

se način daje sloboda zaposlenicima kako bi uspješno radili ono što su naumili, no osim toga je i davanje moći, što zapravo može koristiti i ljudima i poslu. Kada se zaposlenici osjećaju osnaženima na poslu, to osigurava veće zadovoljstvo i učinkovitost na poslu te predanost organizaciji. Osnaženi zaposlenici su lojalni, predani te produktivni. Bez osnaženih zaposlenika poduzeće ne može napredovati na dugoročne staze. Pravi vođa bi trebao znati na koji način osnažiti svoje zaposlenike.

Postoji devet savjeta za vođe koji im mogu pomoći da razviju vještinu osnaživanja zaposlenika a to su: <sup>67</sup>

- jasno izraziti ideju i ciljeve
- razviti osobnost
- postaviti model uspješnog ponašanja
- pružiti podršku
- razviti pozitivne emocije
- pružiti informacije
- osigurati sredstva
- povezati se s ishodima
- razviti samopouzdanje

Gotovo je nemoguće da vođa napravi sve poslove koji su potrebni da se određeni zadatak izvrši, stoga je neophodno da se odgovornosti delegiraju drugima. Bez delegiranja i osnaživanja, ni poduzeće niti vođa ne mogu postići uspjeh na duže staze.

---

<sup>67</sup> Whetten, D. A., Cameron, K. S., *Developing Management Skills*, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2011., str. 452

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PODUZETNIČKIH VJEŠTINA I NJIHOV UTJECAJ NA OSOBNI RAZVOJ PODUZETNIKA I ORGANIZACIJSKU DJELOTVORNOST**

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Na samom početku istraživanja vještina koje su bitne u poslovanju, postavljen je cilj koji se odnosi na važnost i razvijenost osobnih i organizacijskih vještina kod poduzetnika. Sukladno tom cilju postavljene su sljedeće hipoteze koje će se nastojati potvrditi ili opovrgnuti, a one su:

**H1 Značajnu ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja ima edukacija o poduzetništvu.**

**H2 Poduzetnici su svjesni važnosti osobnog razvoja u poslovanju.**

**H3 Interpersonalne vještine kod poduzetnika su na visokom stupnju razvijenosti.**

Primjenjivat će se odgovarajuće znanstvene metode koje su spomenute na samom početku rada, kako bi se hipoteze potvrdile ili opovrgnule.

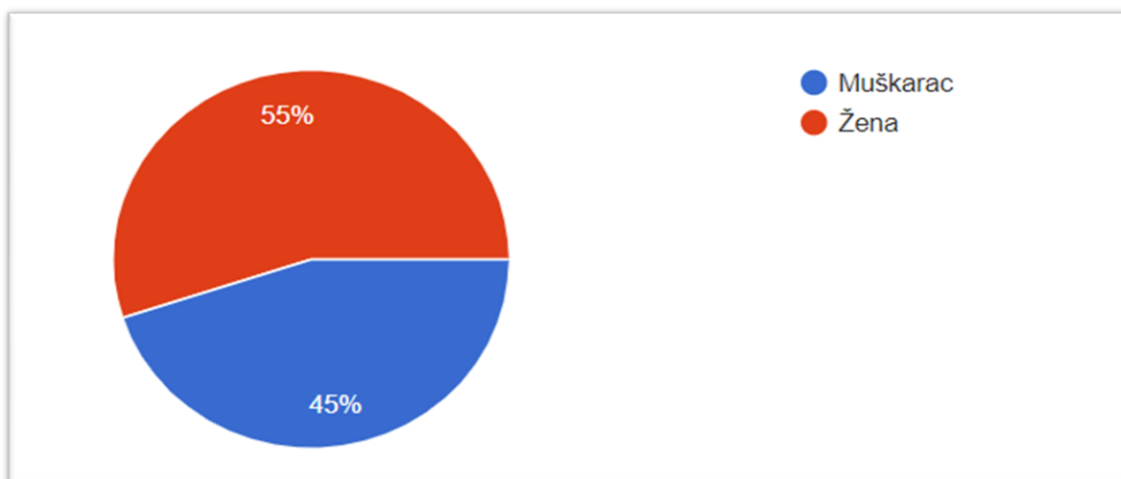
U istraživanju je sudjelovalo 20 ispitanika, od toga 9 muških i 11 ženskih osoba. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 18. lipnja do 10. srpnja 2021. godine na izabranim poduzetnicima putem anketnog upitnika. Anketni upitnici su dostavljeni ispitanicima putem e-maila što je omogućilo lakše anketiranje, a anketa je u potpunosti anonimna. Za popunjavanje upitnika poduzetnicima je bilo potrebno oko 5 minuta.

Anketni upitnik se sastoji od 14 pitanja. Prva 4 pitanja odnose se na spol, dob, stupanj obrazovanja te veličinu poslovanja. Na ostalih 10 pitanja ponuđeno je nekoliko mogućih rješenja, a odnose se na vještine koje su važne za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti kod poduzetnika. Svaki poduzetnik trebao je označiti ono rješenje koje najviše opisuje njega samog. Na temelju tih odgovora bit će jasno rezultati istraživanja, odnosno koliko su razvijene vještine kod ispitanih poduzetnika.

### **5.2. Rezultati istraživanja**

U ovom dijelu rada će se prikazati rezultati provedenog istraživanja putem anketnog upitnika o razvijenosti vještina kod ispitanika.

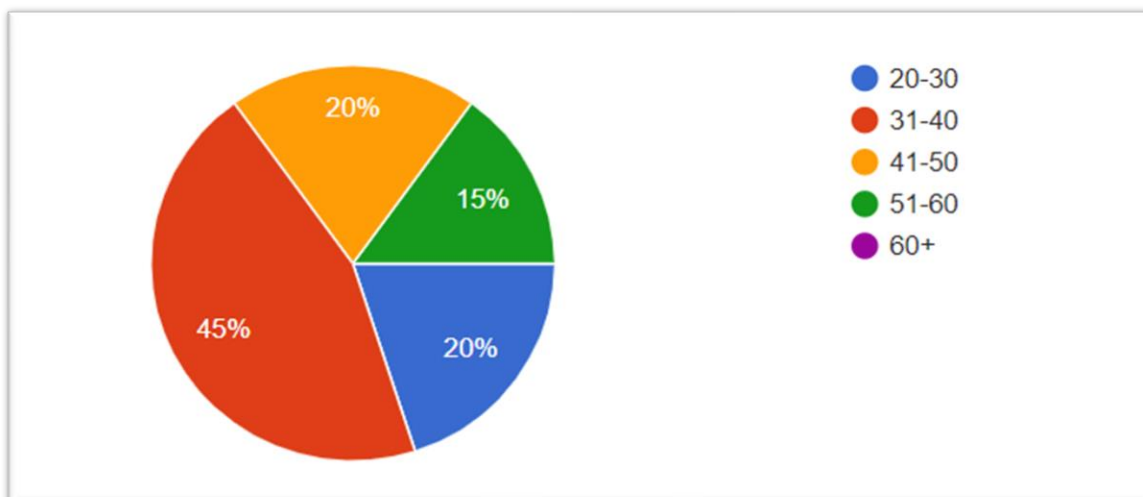
**Grafikon 1:** Spolna struktura ispitanika



Izvor: autorova obrada

Grafikon 1 prikazuje spolnu strukturu ispitanika. Od ukupnog broja, 11 ispitanika (55%) je ženskog, a 9 ispitanika (45%) muškog je spola.

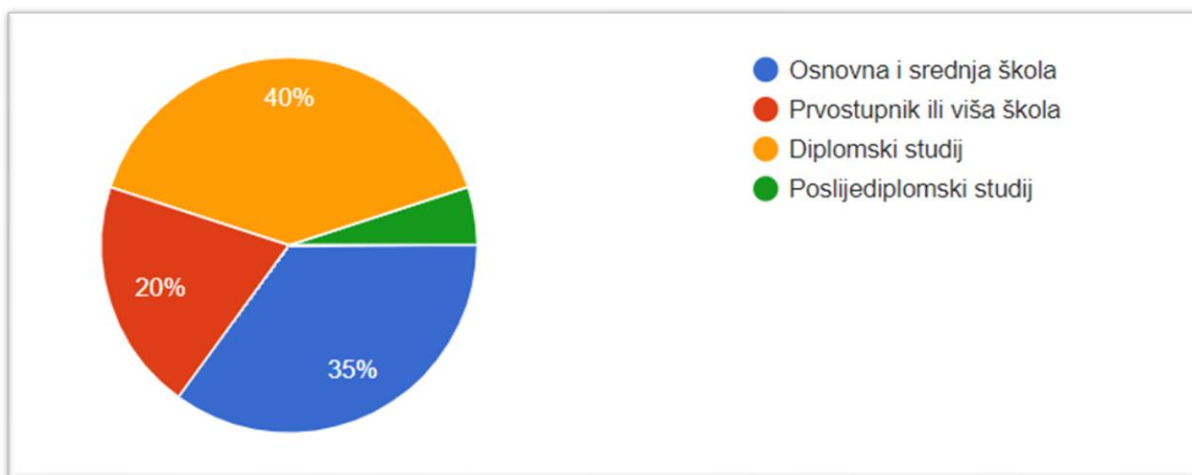
**Grafikon 2:** Dob ispitanika



Izvor: autorova obrada

Grafikon 2 prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Najviše ispitanika, njih 9 (45%) je u dobi između 31 i 40 godina. Nakon njih slijede ispitanici između 20 i 30 godina, a njih je 4 (20%). Također, ispitanika u dobi između 41 i 50 godina ima 4 (20%). Najmanje zastupljenih ispitanika su u dobi između 51 i 60 godina, a njih je 3 (15%).

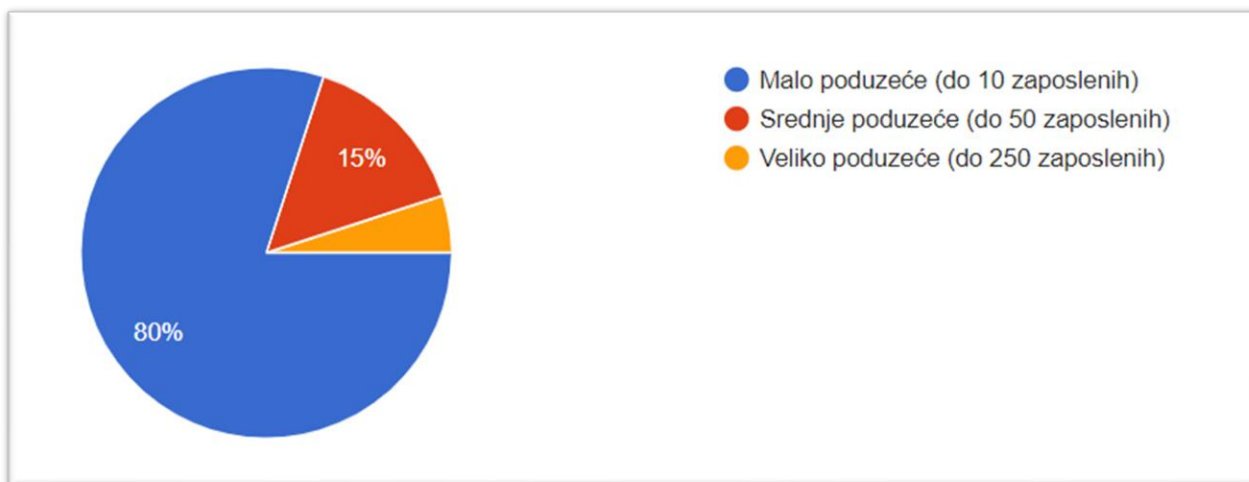
**Grafikon 3:** Stupanj obrazovanja



Izvor: autorova obrada

Grafikon 3 prikazuje stupanj obrazovanja ispitanih poduzetnika. Iz njega se može vidjeti da većina ima završen diplomski studij, a njih je 8 (40%). 7 ispitanika (35%) ima završenu osnovnu ili srednju školu, a 4 (20%) ispitanika ima završen preddiplomski studij ili višu školu. Najmanje je onih sa završenim poslijediplomskim studijem; 1 (5%).

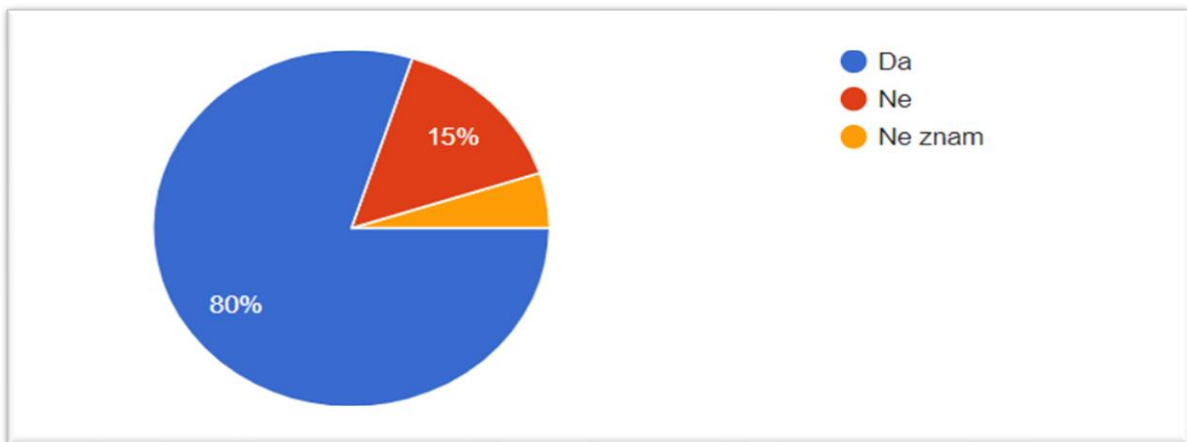
**Grafikon 4:** Veličina poduzeća po broju zaposlenika



Izvor: autorova obrada

Grafikon 4 prikazuje veličinu poduzeća ispitanih poduzetnika. Njih 16 (20%) ima malo poduzeće do 10 zaposlenih. Srednje poduzeće do 50 zaposlenih imaju 3 (15%) ispitanika, dok samo 1 (5%) ispitanik ima veliko poduzeće do 250 zaposlenih.

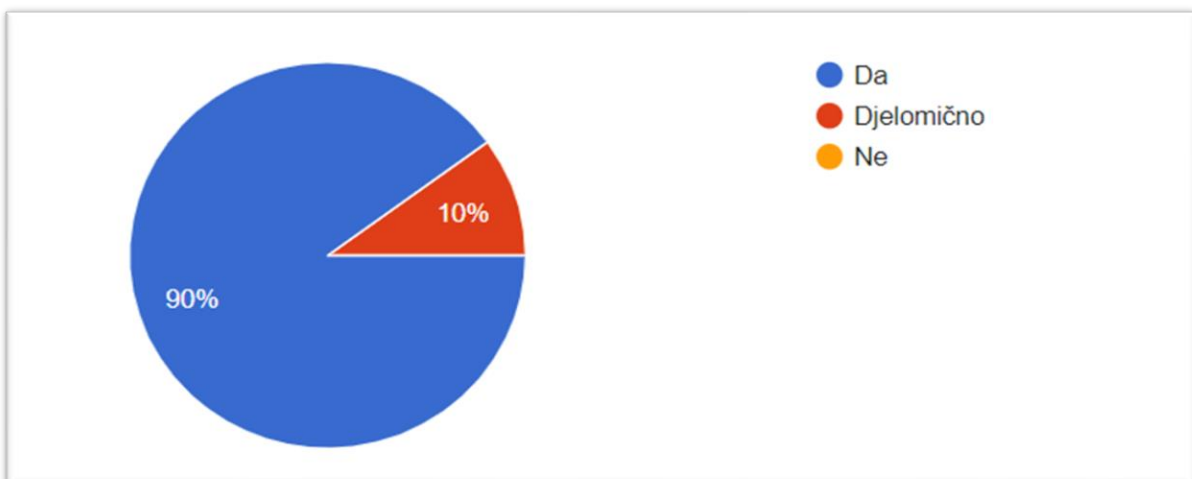
**Grafikon 5:** Smatrate li da veliku ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja ima edukacija o poduzetništvu?



Izvor: autorova obrada

Iz grafikona 5 može se vidjeti da najviše ispitanika smatra da veliku ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja ima edukacija o poduzetništvu. Takvih je 16 (80%). Tri ispitanika (15%) smatraju da edukacija nema veliku ulogu, a jedan ispitanik (5%) tvrdi da ne zna odgovor na to pitanje.

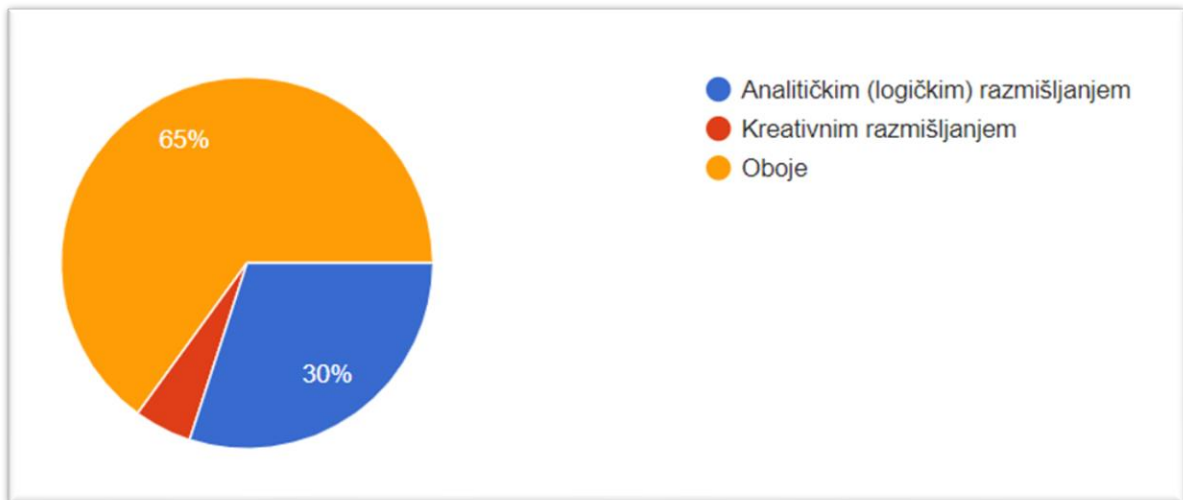
**Grafikon 6:** Smatrate li za sebe da ste samosvjesni, odnosno da ste mentalno i emocionalno prisutni u situacijama i da razumijete kako određeni postupci utječu na druge ljude?



Izvor: autorova obrada

Iz grafikona 6 vidljivo je da 18 ispitanika (90%) smatra da su samosvjesni, odnosno da su mentalno i emocionalno prisutni u situacijama te da razumiju kako određeni postupci utječu na druge ljude. Ostala 2 (10%) ispitanika smatraju za sebe da nisu u potpunosti samosvjesni.

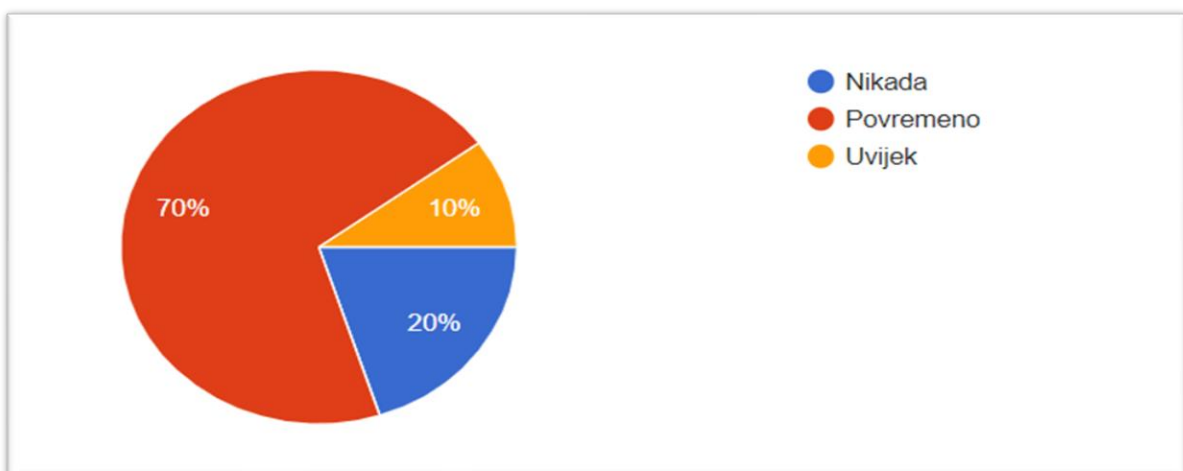
**Grafikon 7:** Na koji način najčešće rješavate probleme?



Izvor: autorova obrada

Grafikon 7 prikazuje način na koji ispitani poduzetnici najčešće rješavaju probleme. Analitičkim (logičkim) razmišljanjem služi se 6 (30%) ispitanika. Samo 1 (5%) ispitanik koristi kreativno razmišljanje kako bi riješio neki problem. Najviše ispitanika, odnosno njih 13 (65%) najčešće koriste oba načina razmišljanja kako bi riješili probleme.

**Grafikon 8:** Utječe li stres na Vašu produktivnost u poslovanju?

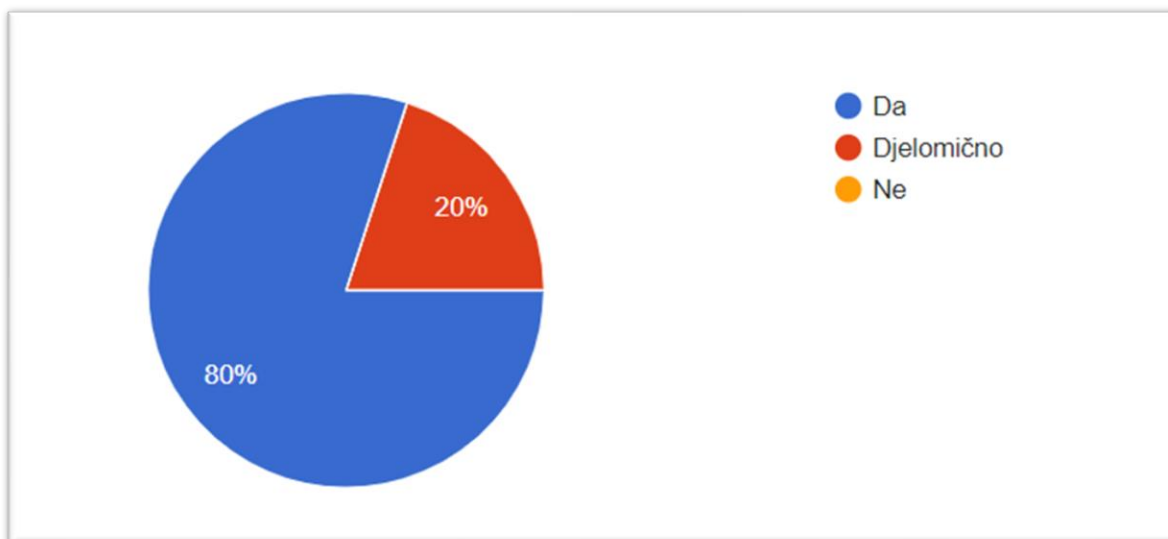


Izvor: autorova obrada



Grafikon 8 prikazuje koliko često utječe stres na produktivnost u poslovanju ispitanih poduzetnika. Četrnaest (70%) ispitanika tvrdi da stres povremeno utječe na njihovu produktivnost u poslovanju. Četiri ispitanika negiraju da stres utječe na njihovu produktivnost u poslovanju, dok dva ispitanika (10%) tvrde suprotno, odnosno da stres utječe na njih.

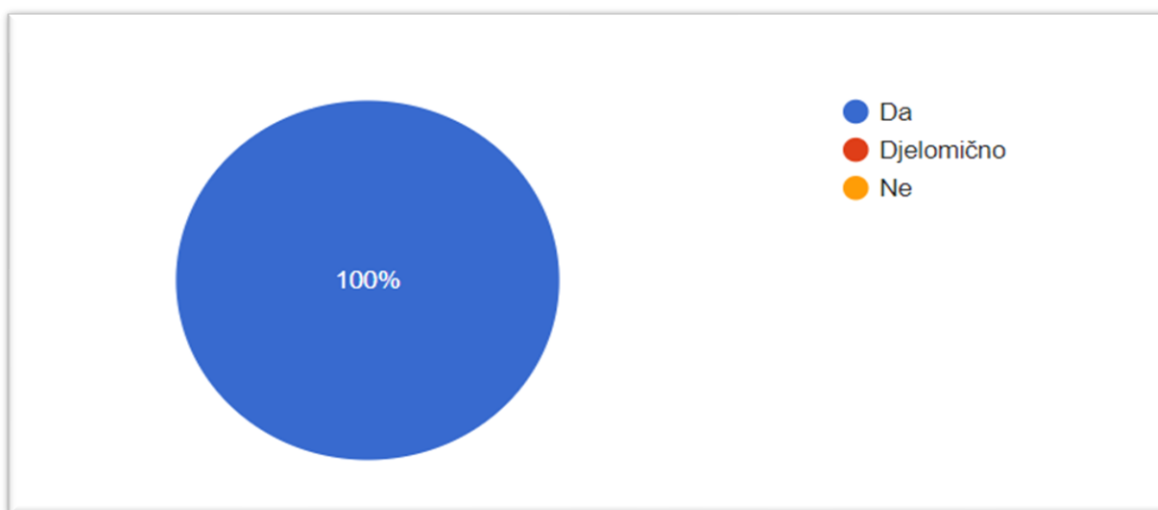
**Grafikon 9:** Smatrate li da znate upravljati vlastitim vremenom u poslovanju?



Izvor: autorova obrada

Iz grafikona 9 može se vidjeti smatraju li ispitanici da znaju upravljati vlastitim vremenom u poslovanju. Njih 16 (80%) se izjasnilo da znaju upravljati vremenom u poslu. Preostalih četvero, odnosno (20%) smatra da djelomično znaju upravljati vremenom u poslovanju.

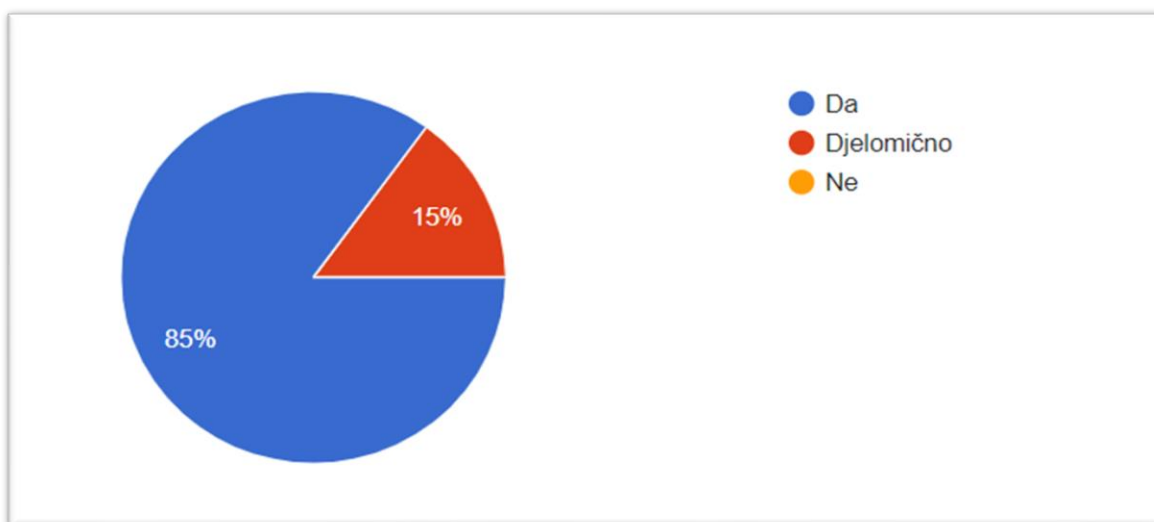
**Grafikon 10:** Trudite li se imati dobar odnos i suradnju sa svojim zaposlenicima?



Izvor: autorova obrada

U grafikonu 10 vidi se da svi ispitanici poduzetnici imaju složan odgovor na ovo pitanje, što znači da se 20 (100%) ispitanika trudi imati dobar odnos i suradnju sa svojim zaposlenicima.

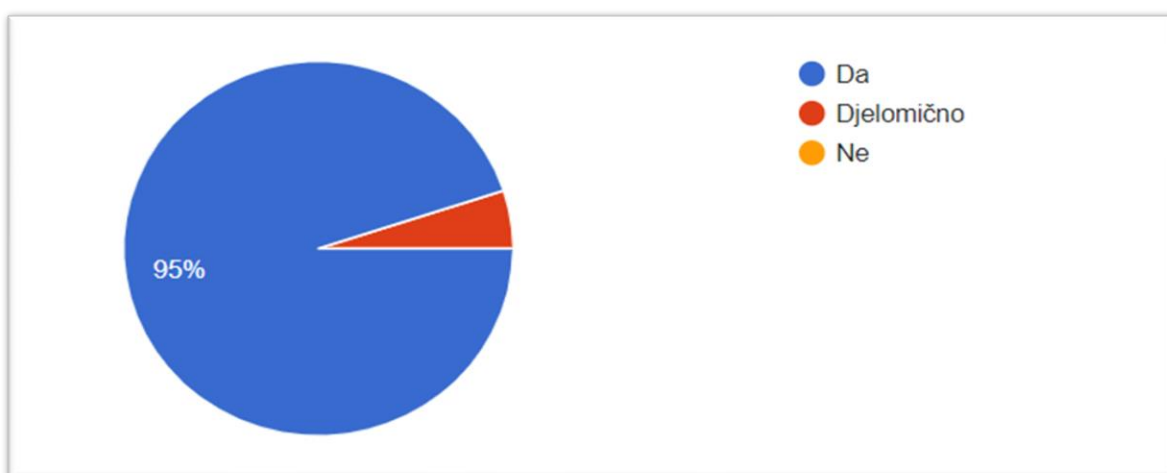
**Grafikon 11:** Mislite li za sebe da znate motivirati zaposlenike te da imate utjecaj na njih?



Izvor: autorova obrada

Iz grafikona 11 vidi se je li ispitanici misle da znaju motivirati svoje zaposlenike te da imaju utjecaj na njih. Čak njih 17 (85%) daje potvrđan odgovor, što znači da znaju. Preostalih 3, odnosno (15%) misle da imaju djelomičan utjecaj na zaposlenike.

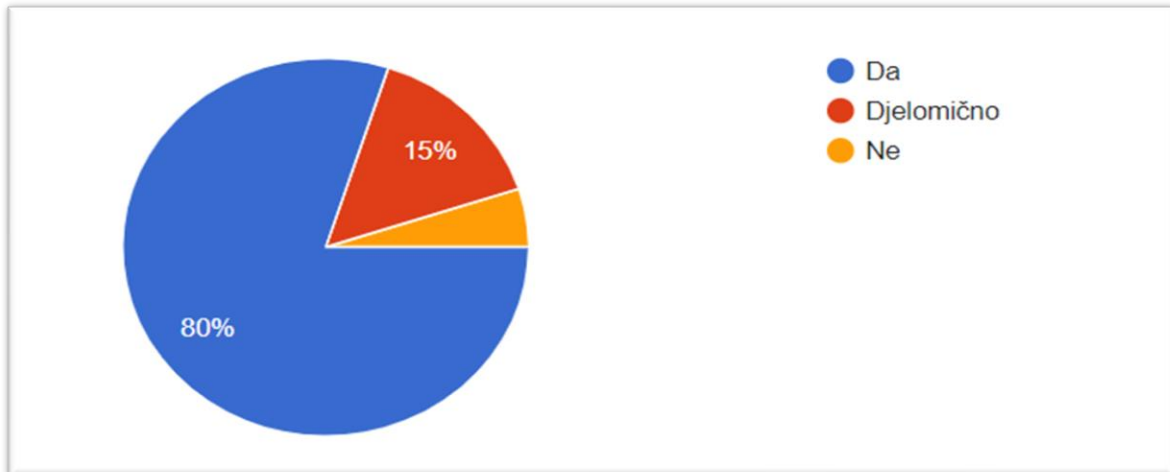
**Grafikon 12:** Trudite li se rješavati nesuglasice u svom timu usmjeravajući ih na pravi put?



Izvor: autorova obrada

Grafikon 12 prikazuje trude li se ispitanici rješavati nesuglasice u svom timu. 19 (95%) ispitanika tvrdi da se trudi rješavati nesuglasice te usmjeravati svoj tim na pravi put. Samo jedan (5%) ispitanik tvrdi da se trudi djelomično.

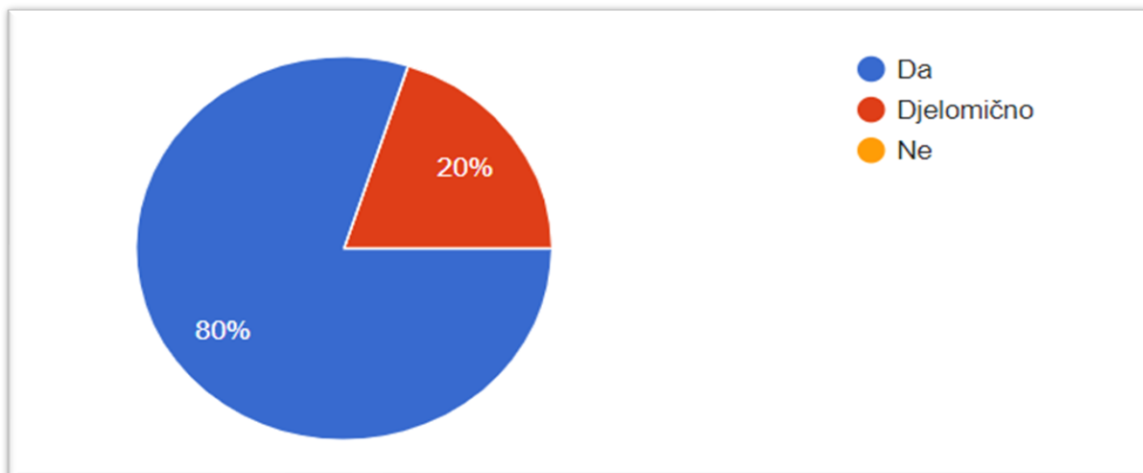
**Grafikon 13:** Smatrate li se uspješnim poduzetnikom?



Izvor: autorova obrada

Grafikon 13 pokazuje da li se ispitanici smatraju uspješnim poduzetnicima. Šesnaest (80%) ispitanika tvrdi da se smatraju uspješnim poduzetnicima. Tri ispitanika odnosno (15%) misle da su djelomično uspješni poduzetnici. Jedan ispitanik (5%) smatra da nije uspješan poduzetnik.

**Grafikon 14:** Smatrate li da su vaša poduzetnička znanja i vještine utjecale na uspješnost poslovanja poduzeća?



Izvor: autorova obrada

Grafikon 14 prikazuje da li ispitanici smatraju da su njihova poduzetnička znanja i vještine utjecale na uspješnost poslovanja poduzeća. Njih 16 (80%) dali su potvrđan odgovor. Preostala 4 ispitanika (20%) misle da su znanja i vještine djelomično utjecale na uspješnost poslovanja poduzeća.

Nakon obrade ispunjenih anketnih upitnika dobiveni rezultati potvrđuju prethodno postavljene hipoteze. Rezultati istraživanja jasno su pokazali da poduzetnici smatraju da edukacija o poduzetništvu ima znatnu ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja te da je vrlo važna jer utječe na uspješno poslovanje organizacije. Ovim se potvrđuje prva postavljena hipoteza (H1). Razmatrajući važnost osobnog razvoja u poslovanju može se zaključiti da su ispitanici poduzetnici samosvjesni, da se trude rješavati probleme na što bolji mogući način te da upravljaju stresom i vlastitim vremenom, stoga se i druga hipoteza (H2) može potvrditi. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da ispitanici poduzetnici rade na interpersonalnim vještinama tako što se trude imati dobar odnos sa svojim zaposlenicima, pokušavaju pozitivno utjecati na njih te ih motivirati na razne načine, a također se i trude držati tim na okupu kako ne bi skrenuli s pravog puta. Prethodnim anketiranjem potvrđena je i treća hipoteza (H3).

## 6. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme mnogo je onih koji se odlučuju na „poduzetnički pothvat“. Biti poduzetnik znači pokrenuti i graditi vlastiti uspješan posao. Poduzetnici su općenito kreativne i inovativne osobe koje znaju preuzimati rizike koje bi drugi izbjegli. Uspješno poduzetništvo zahtijeva naporan rad, predanost i širok raspon vještina. Neke vještine čovjeku su prirodno urođene pa to nazivamo talentom, dok je na nekim vještinama potreban mukotrpan rad kako bi se razvile i poboljšale. Može se reći da je vještina radnja koja je poduzetniku potrebna kako bi došao do određenog cilja.

Jedna vrlo važna kvaliteta uspješnog poduzetnika je otvorenost za usvajanje promjena. Promjena je jedina stvar koja je konstantna, kako u privatnom pa tako i u poslovnom životu. Za poduzetnika je važno da je otvorenog uma te da je željan učiti nove stvari. Dakle, sve počinje sa željom jer kada je želja dovoljno jaka onda se nađe i put do ostvarenja snova. Ponekad je put do uspjeha vrlo trnovit, no vrline poput strasti, snalažljivosti, spremnosti na improviziranje i odlučnosti izdvajaju uspjezne poduzetnike od neuspješnih. Nažalost, ne uspiju svi prevladati prepreke koje im se dogode na putu do uspjeha. Teško je reći koja je to formula za uspjeh, no možemo reći da postoje određene vještine koje su zajedničke uspješnim poduzetnicima.

Svaki poduzetnik zna da je ulaganje u sebe nužno kada je riječ o uspjehu. Postoje mnogi izazovi koji se pojavljuju tijekom poduzetničkog putovanja, stoga je važno biti dobro pripremljen. Rad na osobnom razvoju može mnogo doprinijeti svakom poduzetniku, posebice kada je suočen s izazovima koji će se dogoditi u poslovanju. Sjajna je ideja investirati u svoj posao, ali najvažnije je prvo investirati u sebe kako bi se postigao željeni cilj i uspjeh. Kada poduzetnik stekne osobne vještine poput samosvijesti, upravljanja vremenom i stresom te kada bude sposoban rješavati svakodnevne probleme, tek tada će moći ovladati i ljudima u timu. Uz pomoć osobnog razvoja poduzetnik će postati bolji lider koji će razviti sposobnost da usadi povjerenje u svoje članove tima, što je od velike važnosti za organizaciju.

Interpersonalne vještine su ključne za razvoj organizacije, a one uključuju: vještinu razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještinu utjecaja na druge, strategije motivacije te vještinu savjetovanja i obučavanja. Bez dobrih i razvijenih interpersonalnih odnosa unutar organizacije nema mogućnosti za neki veći napredak, jer neučinkovitost i neorganiziranost propast je za svaku organizaciju.

Trebali bi biti stalno spremni učiti i razvijati ove vještine u većoj ili manjoj mjeri. Upravo iz tog razloga, glavni cilj rada bio je utvrditi da li ispitanici poduzetnici imaju razvijene osobne i interpersonalne vještine te da li ispitanici smatraju da edukacija o poduzetništvu ima značajnu ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja. U tu svrhu provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika te su potvrđene postavljene hipoteze.

# LITERATURA

## Knjige

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008.,
2. Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb 2010
3. Buble Marin: Managment, Zagreb 2010.
4. Buble M., Poslovno vođenje, Za Buntak K., Droždek I., Kovačić R., Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima
5. Bušelić, Vjeran (2012): Menadžerske „soft skills“ vještine, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb
6. Conger, J.A. (1988): The Necessary Art of Persuasion, Harvard Business Review
7. Covey, S.R., Thev., (2006.)“7 Habits of Highly Effective People“, London, Simon&Schuster i Covey, S.R.
8. Daft, R. L., 2008. „, The Leadership Experience, Mason“, OH, South-Western
9. French, J. P., Raven, B. H., Te basisi of social power, (1986): Cartwright, D., Zander, A. F. (ed.), Group Dynamics: Research and Teory , 3rd Edition, Harper and Row, New York
10. Goleman, D., Emocionalna inteligencija u poslu“, (2000,) Mozaik knjiga, Zagreb
11. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Primar Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boston, MA, Harvard Business School Press
12. H. Weihrich, H. Koontz: (1994.)Menadžment, MATE, Zagreb
13. McClelland, D.C., 1996. Does the field of personality have a future? J. Res. Pers
14. Mihailović, D.,Stres u organizaciji, Tourisam and hospitality management, (2003.), Vol. 9, No.1,
15. Moye, M. J., Henkin, A.B. (2006): Exploring Associations between Employee, Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, Journal of Management Development
16. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001): Emotional intelligence and effective leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue
17. Robbins, S; Bergman, R; Stagg, I; Coulter, M. (2000). Management. Prentice Hall, New Jersey
18. Robert B. Cialdini (2006): Influence: The Psychology of Persuasion

19. S.C. Certo, S.T. Certo : (2010.) „Moderni menadžment“, MATE, Zagreb,
20. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.(2004.), Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia
21. Siropolis, N, C: (1995) Menadžment malog poduzeća, MATE, Zagreb
22. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). „Poduzetništvo“, Sinergija, Zagreb
23. The rise and rise of coaching (2002), Human Resource Management International Digest, 10 Zagreb 2011
24. Tudor G. I ostali,, (2010 ),„Vođenje i motiviranje ljudi“ Zagreb,
25. Vasić Mile (2004.), „Timovi i timski rad“,
26. Zelenika, R., (2000.) „Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela“, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka
27. Whetten, D. A., Cameron, K. S., Developing Management Skills, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey

#### **Članci:**

1. Bujan, I. (2018). Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu (Disertacija)
2. Nazor, B. (2019). MENADŽERSKE VJEŠTINE : (Završni rad)
3. Rendić, M. (2019). Poduzetnička znanja i vještine poduzetnika u turizmu (Završni rad)
4. Žigo Aida (2014.),„Menadžerska Znanja, Vještine I Stilovi Vođenja“ (Završni rad), Sarajevo

#### **Internetski izvori:**

1. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Vještina>
2. <https://www.scribd.com/doc/94002982/Seminar-Osobni-Razvoj>
3. <https://cjelovitost.hr/samopouzdanje-i-samosvijest-vazni-pojmovi-koji-se-cesto-brkaju/>
4. <https://lider.media/znanja/samosvijescu-poboljsavamo-vjestine-i-stvaramo-resurse-koje-zelimo-57156>
5. [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2020/01/UOR\\_02\\_samosvijest\\_handouti.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2020/01/UOR_02_samosvijest_handouti.pdf)
6. [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3\\_kreativnost\\_biljeske\\_2010\\_2011.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P3_kreativnost_biljeske_2010_2011.pdf)
7. [https://fliphtml5.com/ihvg/ekbk/basic\\_str.187](https://fliphtml5.com/ihvg/ekbk/basic_str.187)
8. [file:///C:/Users/mniko/Downloads/kreativne-tehnike-predavanja%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/mniko/Downloads/kreativne-tehnike-predavanja%20(6).pdf)



9. [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2014/01/PV1\\_04\\_stres\\_biljeske\\_2013\\_2014.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-vjestine/wp-content/uploads/sites/139/2014/01/PV1_04_stres_biljeske_2013_2014.pdf)
10. [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS\\_Predavanje\\_6\\_Time-management\\_web.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS_Predavanje_6_Time-management_web.pdf)
11. <https://plaviured.hr/5-najvecih-kradljivaca-vremena-i-kako-ih-obuzdati>
12. <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/7.-TIME-MANAGEMENT.pdf>
13. <https://samoobrazovanje.rs/sta-su-interpersonalne-vestine/>
14. <https://www.skillsyouneed.com/interpersonal-skills.html>
15. <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/interpersonalne%20vjestine%20-%20razvijanje%20dobrih%20odnosa.pdf>
16. <https://www.mrtgroup.co.uk/pages/coaching/coaching-benefits>

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Pet područja samosvijesti .....	14
<b>Slika 2:</b> Opći model stresa .....	21
<b>Slika 3:</b> Faze upravljanja vremenom .....	23
<b>Slika 4:</b> Model savjetovanja i obučavanja (coaching) .....	36
<b>Slika 5:</b> Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije .....	37

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Načini mjerenja poduzetničkih vještina i znanja .....	8
<b>Tablica 2:</b> Koraci modela analitičkog rješavanja problema i barijere analitičkog načina razmišljanja .....	17
<b>Tablica 3:</b> Vrste pozicijske moći.....	32
<b>Tablica 4:</b> Vrste osobne moći.....	33
<b>Tablica 5:</b> Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	34
<b>Tablica 6:</b> Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti.....	35
<b>Tablica 7:</b> Razlike između timova i grupe .....	39

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1:</b> Spolna struktura ispitanika.....	45
<b>Grafikon 2:</b> Dob ispitanika .....	45
<b>Grafikon 3:</b> Stupanj obrazovanja .....	46
<b>Grafikon 4:</b> Veličina poduzeća po broju zaposlenika.....	46
<b>Grafikon 5:</b> Smatrate li da veliku ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja ima edukacija o poduzetništvu? .....	47
<b>Grafikon 6:</b> Smatrate li za sebe da ste samosvjesni, odnosno da ste mentalno i emocionalno prisutni u situacijama i da razumijete kako određeni postupci utječu na druge ljude? .....	47
<b>Grafikon 7:</b> Na koji način najčešće rješavate probleme?.....	48
<b>Grafikon 8:</b> Utječe li stres na Vašu produktivnost u poslovanju? .....	48
<b>Grafikon 9:</b> Smatrate li da znate upravljati vlastitim vremenom u poslovanju? .....	49
<b>Grafikon 10:</b> Trudite li se imati dobar odnos i suradnju sa svojim zaposlenicima?.....	49
<b>Grafikon 11:</b> Mislite li za sebe da znate motivirati zaposlenike te da imate utjecaj na njih?.	50
<b>Grafikon 12:</b> Trudite li se rješavati nesuglasice u svom timu usmjeravajući ih na pravi put?50	

<b>Grafikon 13:</b> Smatrate li se uspješnim poduzetnikom? .....	51
<b>Grafikon 14:</b> Smatrate li da su vaša poduzetnička znanja i vještine utjecale na uspješnost poslovanja poduzeća?.....	51

# PRILOG

## Anketni upitnik

Poštovani/a!

Zamolila bih Vas da odvojite par minuta da ispunite ovaj anketni upitnik na temu "Važnost poduzetničkih vještina za razvoj osobne i organizacijske djelotvornosti". Ovaj anketni upitnik namijenjen je svim poduzetnicima za potrebe pisanja diplomskog rada. Istraživanje provodi Monika Nikolac, studentica 2. godine diplomskog stručnog studija "Financijski menadžment".

Unaprijed Vam se zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

### 1. Spol:

- a) Muškarac
- b) Žena

### 2. Koliko imate godina?

- a) 20 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 – 60
- e) 60 +

### 3. Stupanj obrazovanja:

- a) Osnovna i srednja škola
- b) Prvostupnik ili viša škola
- c) Diplomski studij
- d) Poslijediplomski studij

### 4. Koja je veličina Vašeg poduzeća po broju zaposlenika?

- a) Malo poduzeće (do 10 zaposlenih)
- b) Srednje poduzeće (do 50 zaposlenih)
- c) Veliko poduzeće (do 250 zaposlenih)

### 5. Smatrate li da veliku ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja ima edukacija o poduzetništvu?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam

- 6. Smatrate li za sebe da ste samosvjesni, odnosno da ste mentalno i emocionalno prisutni u situacijama i da razumijete kako određeni postupci utječu na druge ljude?**
- a) Da
  - b) Djelomično
  - c) Ne
- 7. Na koji način najčešće rješavate probleme?**
- a) Analitičkim (logičkim) razmišljanjem
  - b) Kreativnim razmišljanjem
  - c) Oboje
- 8. Utječe li stres na Vašu produktivnost u poslovanju?**
- a) Nikada
  - b) Povremeno
  - c) Uvijek
- 9. Smatrate li da znate upravljati vlastitim vremenom u poslovanju?**
- a) Da
  - b) Djelomično
  - c) Ne
- 10. Trudite li se imati dobar odnos i suradnju sa svojim zaposlenicima?**
- a) Da
  - b) Djelomično
  - c) Ne
- 11. Mislite li za sebe da znate motivirati zaposlenike te da imate utjecaj na njih?**
- a) Da
  - b) Djelomično
  - c) Ne
- 12. Trudite li se rješavati nesuglasice u svom timu usmjeravajući ih na pravi put?**
- a) Da
  - b) Djelomično
  - c) Ne
- 13. Smatrate li se uspješnim poduzetnikom?**
- a) Da
  - b) Djelomično
  - c) Ne

**14. Smatrate li da su vaša poduzetnička znanja i vještine utjecale na uspješnost poslovanja poduzeća?**

- a) Da
- b) Djelomično
- c) Ne

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Financijski menadžment, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice doc.dr.sc. Zorice Krželj-Čolović, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Monika Nikolac