

# OSOBI NE VJEŠTI H MENADŽERA: ŽENE ILI MUŠKARCI

---

**Matić, Mirela**

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

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:779223>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Mirela Matić**

**OSOBI NE VJEŠTIH MENADŽERA: ŽENE ILI**  
**MUŠKARCI?**

**Završni rad**

**Šibenik, 2015. godina**



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**OSOBI NE VJEŠTIH MENADŽERA: ŽENE ILI**  
**MUŠKARCI?**

**Završni rad**

**Kolegij: Psihologija za menadžere**

**Mentorica: mr. Gina Lugović**

**Studentica: Mirela Matić**

**Matični broj studenta: 145951373**

**Šibenik, kolovoz 2015.**

# SADRŽAJ

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD</b> .....                                                           | <b>1</b>  |
| <b>1. POJAM MENADŽERA</b> .....                                             | <b>2</b>  |
| 1.1. Razine menadžera .....                                                 | 3         |
| 1.2. Stupanj educiranosti menadžera u Republici Hrvatskoj .....             | 5         |
| 1.3. Uloge menadžera u poslovanju .....                                     | 7         |
| 1.3.1. Karakteristike menadžera .....                                       | 8         |
| 1.3.2. Pogreške menadžera u poslovanju .....                                | 11        |
| <b>2. POŽELJNE OSOBINE MENADŽERA</b> .....                                  | <b>13</b> |
| 2.1. Sposobnosti i vještine menadžera .....                                 | 13        |
| 2.2. Individualne osobine menadžera .....                                   | 13        |
| 2.3. Motivacija menadžera .....                                             | 16        |
| 2.3.1. Afilijativni menadžeri .....                                         | 17        |
| 2.3.2. Menadžeri motivirani potrebom za moći .....                          | 17        |
| 2.3.3. Institucionalni menadžeri .....                                      | 18        |
| 2.4. Menadžeri 21. stoljeća.....                                            | 18        |
| 2.5. Odnos karakteristika menadžera i zadovoljstvo zaposlenika.....         | 20        |
| 2.5.1. Uloga dobre komunikacije .....                                       | 20        |
| 2.5.2. Briga o zaposlenicima i utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika .....    | 21        |
| 2.5.3. Kvaliteta rada/stručnost i utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika ..... | 21        |
| <b>3. MENADŽMENT I STILOVI MENADŽMENTA</b> .....                            | <b>23</b> |
| 3.1. Pojam menadžmenta .....                                                | 23        |
| 3.1.1. Rad s drugima i pomoću drugih .....                                  | 23        |
| 3.1.2. Ciljevi poduzeća.....                                                | 24        |
| 3.1.3. Ravnoteža efikasnosti i efektivnosti.....                            | 24        |
| 3.1.4. Racionalno korištenje ograničenih resursa.....                       | 24        |
| 3.1.5. Promjenjiva okolina .....                                            | 25        |
| 3.2. Funkcije menadžmenta.....                                              | 25        |
| 3.2.1. Planiranje.....                                                      | 26        |
| 3.2.2. Organiziranje .....                                                  | 26        |
| 3.2.3. Kadroviranje.....                                                    | 27        |
| 3.2.4. Vođenje .....                                                        | 27        |
| 3.2.5. Kontroliranje .....                                                  | 27        |
| 3.3. Odlike uspješnog menadžera.....                                        | 28        |
| 3.4. Teorije menadžmenta .....                                              | 29        |
| 3.4.1. Pristup temeljen na ponašanju menadžera .....                        | 29        |
| 3.4.2. Kontingencijski pristup menadžmentu.....                             | 31        |
| 3.4.3. Suvremeni pristup menadžmentu .....                                  | 31        |
| 3.5. Stilovi menadžmenta .....                                              | 32        |
| 3.5.1. Autokratski stil .....                                               | 33        |
| 3.5.2. Demokratski stil .....                                               | 33        |
| 3.5.3. Liberalni stil .....                                                 | 34        |
| 3.5.4. Likertovi stilovi .....                                              | 35        |
| 3.6. „Idealni“ menadžeri.....                                               | 36        |
| <b>4. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U MENADŽMENTU</b> .....                | <b>39</b> |
| 4.1. Različitost u rukovođenju žena i muškaraca .....                       | 42        |
| 4.1.1. „Žene“ vs. „Muškarci“ .....                                          | 45        |
| 4.2. Napreduju li žene i muškarci različito?.....                           | 47        |
| 4.3. Važnost „ženskog“ stila menadžmenta u poslovanju.....                  | 48        |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>ZAKLJUČAK.....</b>         | <b>51</b> |
| <b>Popis literature .....</b> | <b>52</b> |

## **OSOBI NE VJEŠTI H MENADŽERA: ŽENE ILI MUŠKARCI?**

MIRELA MATIĆ

Matići 46, Sonković 22222 Skradin, mirela.matic2610@gmail.com

Završni rad „Osobine vještih menadžera: Žene ili muškarci?“ opisuje pojam menadžera i menadžmenta te osobina i vještina kojima vladaju uspješni menadžeri. Svrha ili misija završnog rada je detaljno istraživanje o rukovođenju menadžera te ukazivanje na razlike, odnosno na postojanost mogućih razlika u rukovođenju žena i muškaraca menadžera. U uvodnom dijelu je detaljno opisan pojam menadžera, menadžmenta te stilova menadžmenta. Sljedeći dio završnog rada se odnosi na zastupljenost žena na menadžerskim pozicijama. U posljednjem dijelu završnog rada, izneseni su rezultati istraživanja koja se bave stilovima rukovođenja te karakteristikama žena i muškaraca menadžera.

(51 stranica / 46 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: menadžer, vještine, žena, muškarac

Mentor: mr. Gina Lugović

Rad je prihvaćen za obranu:

## **TRAITS OF SKILLED MANAGERS: WOMEN OR MEN?**

MIRELA MATIĆ

Matići 46, Sonković 22222 Skradin, mirela.matic2610@gmail.com

Diploma thesis „Traits of skilled managers: women or men?“ detailed investigate the term of managers, management, characteristics and skills which govern successful managers. The purpose and mission of the diploma thesis is a detailed study of the leadership of the managers and pointing to the difference, that is, the persistence of the possible differences in the leadership of women and men managers. In the introductory part is described in detail the concept of managers, management styles and management. The next part of the diploma thesis relating to the representation of women in managerial positions. In the last part of the diploma work, presented the results of research dealing with leadership styles and characteristics of women and men managers.

(51 pages / 46 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: manager, skills, women, men

Supervisor: mr. Gina Lugović

Paper accepted:



## UVOD

Postati uspješnim menadžerom nije jednostavan i lak zadatak. Uspješan i efikasan menadžer je inovator, psiholog, vizionar, poduzetnik te posjeduje i vlada izraženim komunikacijskim i socijalnim vještinama, sposobnostima i kompetencijama. Karakteristika i odlika svih uspješnih menadžera je potreba za konstantnim unapređenjem, treniranjem i usavršavanjem te postizanje kvalitetnog i uspješnog odnosa sa suradnicima i zaposlenicima/podređenima. Rad je koncipiran kroz četiri dijela.

U prvom - uvodnom dijelu, detaljno i sažeto je determiniran pojam menadžera. Klasificirane su i opisane razine menadžera; stupanj educiranosti ili obrazovanja menadžera u Republici Hrvatskoj. Navedene su i opisane uloge menadžera u poslovanju, karakteristike te česte pogreške koje se javljaju u poslovanju menadžera.

U drugom dijelu su opisane potencijalne osobine menadžera. Navedene su vještine, zatim definirane individualne osobine, motivacija menadžera i osobine menadžera u 21. stoljeću. Kao završno poglavlje drugog dijela, opisan je odnos karakteristika menadžera i zadovoljstvo zaposlenika.

Treći dio rada definira pojam menadžmenta, funkcije i teorije menadžmenta. Navedeni su stilovi te karakteristike menadžmenta.

U četvrtom, posljednjem dijelu, je opisana zastupljenost žena i muškaraca u menadžmentu, različitosti u njihovu rukovođenju te razlike u napredovanju žena i muškaraca menadžera. Završno poglavlje četvrtog dijela, opisuje „ženski“ stil menadžmenta ili stil podrške, njegove karakteristike te važnost spomenutog stila u poslovanju menadžera.

Rad je pisan indukcijско - dedukcijskom metodom.

# 1. POJAM MENADŽERA

Menadžer (eng. *manager*) je osoba koja organizira rad, osigurava i usmjerava njegovo izvršavanje radom i naporom drugih osoba. Istodobno, menadžer ima autoritet i odgovornost za pretvaranje planova i politike organizacije u djelotvorne akcije usmjerene na postizanje postavljenih ciljeva; upotrebljava **stručne vještine, znanja i sposobnosti** u donošenju odluka sa **svrhom** komuniciranja, utjecanja i **vođenja** zaposlenih/podređenih u postizanju **organizacijskih ciljeva**. Planira, organizira, koordinira, usmjerava te kontrolira ukupne resurse organizacije (poduzeća) i snosi odgovornost za postignute rezultate, realizaciju ciljeva te efikasnu i uspješnu upotrebu resursa. Drugim riječima, menadžeri su zaduženi za funkcioniranje organizacije ili nekog njezinog dijela. Menadžerima se smatraju rukovodioci svih organizacijskih jedinica u poduzeću, od najviših (direktora) do najnižih (zaposlenih/podređenih). Biskupi, premijeri, vođe sportskih timova se smatraju menadžerima, ne samo predsjednik ili potpredsjednik kompanije. Zajednički im je formalni autoritet nad organizacijom kojom rukovode. Istovremeno su poduzetnici i nadzornici, alokatori resursa i posrednici<sup>1</sup>.

Menadžer obavlja poslove preko drugih ili s drugima (zaposlenicima/podređenima), stoga možemo zaključiti da je zadatak menadžera **vođenje radnog procesa** i vođenje zaposlenih/podređenih te se zbog toga često u literaturama nazivaju vođama. Potrebno je naglasiti da se danas zaposlenici/podređeni smatraju najvećim blagom svake tvrtke. Vredniji su od kapitala, tehnike i informacija, obzirom da se ne mogu preslikati, kopirati, ali se mogu samorazvijati, čime se povećava njihova vrijednost. Upravo zbog svega navedenog, zadatak menadžera je, kako navodi Drucker (2005., prema Liebl, 2007.) osposobiti zaposlene/podređene na **zajednički rad**, učiniti njihove snage djelotvornim, a **slabosti** malo važnim. Danas se posebno od svakog menadžera očekuje **inventivnost**. Uz navedene osobine uspješnog i kvalitetnog menadžera, **inventivni menadžer** je menadžer koji<sup>2</sup>:

- osjeća snažnu sklonost problemima, prema avanturi, neodređenosti i nedorečenosti jer probleme shvaća kao izazov i što je problem složeniji i neobičniji, to je izazov veći,
- se oslanja na vlastito mišljenje, a ne na norme, pravila i običaje nametnute izvana, od sredine, institucija ili kulture,
- ima fleksibilno mišljenje i sposobnost rješavanja problema i na konvencionalan, ali i na

---

<sup>1</sup> <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page>

<sup>2</sup> <http://bs.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEer>

nekonvencionalan način jer ne robuje predrasudama,

- teži perfekcionizmu, traži bolja rješenja od postojećih i ne miri se lako sa stvarima kakve jesu,

- originalan je, odnosno sposoban povezivati komponente problemske situacije s kojom se suočava na neobičan način jer često **vidi ono što drugi ne vide**,

- znatiželjan je i sklon postavljanju pitanja, ali je i često neshvaćen od okoline.

Jednom je prigodom spisatelj Chryslera i jedan od najinventivnijih menadžera prošlog stoljeća Lee Iacocca trebao izabrati menadžera razvojnog projekta “teškog” 40 milijuna US \$. Javio mu se mladi i ambiciozni menadžer i rekao samouvjeren: ”Ja sam najbolji kandidat za vođu tog projekta. Nitko ne radi više od mene. Već deset godina nisam išao na godišnji odmor, radni dan mi traje barem dvanaest sati, a ne sjećam se subote u životu koju nisam proveo na poslu.” Na to mu je Iacocca odgovorio: ”Upravo ste mi dali tri razloga zašto vam ne smijem povjeriti ovaj projekt. Naime, toliko loše organizirate posao da vam je radni dan predug, ne odmarate se ni vikendom, a uz sve to niste u stanju srediti obaveze i poslove tako da svake godine možete otići barem na odmor i nekamo otputovati.” Spomenuta priča pokazuje da inventivni menadžeri uvijek razmišljaju na drugačiji način. Metaforički rečeno, menadžere možemo usporediti s generalima o čijim sposobnostima, znanju, odlučnosti i vještinama ovisi uspjeh mnogih bitaka koje njihove gospodarske ili političke „vojske“ moraju voditi. Uspješan menadžer je **organizator** te uspijeva kvalitetno delegirati poslove drugima i sebi. U današnje vrijeme, riječ „menadžer“ uživa veliku popularnost te u literaturi ima više značenja. Četiri značenja se pojavljuju kao glavni sinonimi: **poslovođa, upravitelj, poduzetnik** te **ravnatelj**<sup>3</sup>.

### 1.1. Razine menadžera

Menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja. Primarne zadaće menadžera proizlaze iz procesa menadžmenta; planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, zapošljava, vodi ljude te kontrolira resurse. Ostvaruje ciljeve angažiranjem drugih (zaposlenika/podređenih) u izvršavanju zadaća. Postoje tri razine menadžmenta, odnosno menadžera<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> Liebl, D., (2007.)

<sup>4</sup> Vukmirović, S., (2009.)

**Visoka razina** (eng. *Top Manager*) - top menadžeri se nalaze na vrhu organizacijske hijerarhijske strukture. Odgovorni su za funkcioniranje cjelokupne organizacije, definiraju ciljeve i strategije za njihovo ostvarenje, upoznaju eksterno (vanjsko) i interno (unutarnje) okruženje organizacije i donose odluke od značaja za organizaciju u cjelini. U privrednim organizacijama, nazivaju se često i izvršnim direktorima, a kada je u pitanju korporativni vlasnički oblik poduzeća, nazivaju se *CEO* (eng. *Chief Executive Officer*), odnosno glavnim izvršnim direktorima. Mogu imati i druga zvanja, kao što su: generalni direktor, članovi upravnog odbora, predsjednici, generali, dekani, rektori, kancelari, izvršni potpredsjednici, visoki savjetnici i slično. Najodgovorniji su za funkcioniranje svake organizacije i posjeduju najveću moć.

**Srednja razina** (eng. *Middle Manager*) - srednji menadžeri predstavljaju vezu između visoke razine menadžera i menadžera prve razine. Najčešće se poistovjećuju s rukovoditeljima pojedinih radnih i poslovnih jedinica; njihov broj i struktura ovise o veličini organizacije. Odgovaraju menadžerima visoke razine i izravno su odgovorni za rezultate rada menadžera nižeg nivoa ili razine. U posljednje vrijeme, mnoge organizacije smanjuju broj srednjih menadžera kako bi povećali efikasnost te smanjili ili reducirali troškove organizacije.

**Prva razina, poslovođa** (eng. *Low Manager*) - menadžeri prve razine ili linije su direktno odgovorni za proizvodnju, vršenje usluga, zaposlene i pružanje tehničke pomoći. Imaju ulogu motivirati zaposlene, rješavati operativne probleme te donositi operativne odluke. Nekad su se menadžeri prve razine nazivali supervizorima, odnosno nadzornicima, šefovima, predradnicima, dok se danas nazivaju vođama ili liderima, a ponegdje se nazivaju i administratorima.

Organizacija se s motrišta vertikalne sistematizacije, prema razinama menadžerskog odlučivanja, može podijeliti na: **stratešku** razinu koju čine *top* menadžeri, **taktičku** (srednju) razinu i **operativnu** razinu koju predstavljaju menadžeri prve razine ili linije<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Vukmirović, S., (2009.)

## 1.2. Stupanj educiranosti menadžera u Republici Hrvatskoj

Istraživanje časopisa „Poslovni savjetnik“ i konzultantske kuće „Proago“ pokazalo je sljedeće rezultate. Hrvatski menadžeri se, osim engleskim (96%) služe i njemačkim jezikom (35%), dok se četvrtina menadžera služi talijanskim jezikom. Polovica hrvatskih menadžera stručno se usavršava jednom do dva puta godišnje, najčešće vezano uz **menadžerske i komunikacijske vještine**, zatim uz stručne teme vezane uz tvrtku (40%) te uz stručne teme vezane uz funkciju koje obavljaju (33%). Od niza područja upravljanja i vođenja od kojih je svaki ispitanik mogao odabrati dvije najveće snage, najčešće su birali opću komunikaciju (45%), intelektualne vještine, točnije rješavanje problema (35%) te strateško planiranje (32%). Kao područja u kojima se najbolje snalaze, rjeđe su birali vještine pružanja usluga kupcima (eng. *customer care*), kao i neke specifične, tzv. meke vještine<sup>6</sup> (eng. *soft skills*).

U procjenama o vještinama, potrebnima za razvijanje u svrhu postajanja uspješnijim menadžerima, rezultati su raznoliki. Menadžeri u visokom postotku žele razvijati pojedine osobine (strateško planiranje 32%) u kojima se u prosjeku procjenjuju dobrima, a za vještine kao npr. pružanje usluga kupcima (25%) nisu pokazali interes za unapređivanjem. Unatoč tome, želja za unapređivanjem vještina se poklapa s procjenom slabijeg snalaženja u navedenim vještinama. Menadžeri su svjesni potrebe napredovanja u područjima: razvoja i motiviranja zaposlenika, pregovaranja te upravljanja stresnim situacijama.

Rezultati istog istraživanja pokazuju da se cjelokupna skupina najobrazovanijih (mr. sc. i dr. sc.) služi engleskim jezikom i ostale dvije skupine (srednje obrazovani i niže obrazovani ispitanici) se služe engleskim jezikom u najvećem i općenito vrlo visokom postotku. Skupina doktora i magistara znanosti najčešće se i u najvećem postotku usavršava (3-5 puta godišnje), a područje u kojem se najčešće stručno usavršavaju (76%) su menadžerske i komunikacijske vještine, što je najčešće područje usavršavanja i ostale dvije skupine ispitanika. Premda su komunikacija, rješavanje problema i strateško planiranje područja upravljanja i vođenja u kojima se sve skupine ispitanika najbolje snalaze, skupina doktora i magistara znanosti bolje od ostalih obrazovnih skupina se snalazi se u komunikaciji. Srednje obrazovani ispitanici se

---

<sup>6</sup> Izraz „meke vještine“ predstavlja osobne vještine, netehničke naravi koje u mnogočemu određuju osobnost i sposobnosti rješavanja zahtjevnih problema i zadataka na poslu, a koje su nemjerljive. Karakteriziraju menadžera, vođu, pregovarača, komunikatora, timskog igrača, motivatora. Suprotno tome, izraz „teške vještine“ predstavlja vještine stečene obrazovanjem, a koje rezultiraju titulom dobivenu stjecanjem diplome ili završne svjedodžbe.

bolje snalaze u rješavanju problema. Očekivan je trend da se s porastom obrazovanja povećavaju vještine strateškog planiranja i razmišljanja, što je i potvrđeno rezultatima. Ovaj trend je u skladu sa željom za unapređivanjem spomenutih vještina. **Muškarci** se, u odnosu na žene, češće stručno usavršavaju u područjima **menadžerskih i komunikacijskih vještina**, a **žene** (više nego muškarci) pohađaju **edukacije** o stručnim temama vezanim uz funkciju. Što se tiče procjene o vještinama upravljanja i vođenja, žene procjenjuju bolje **komunikacijske sposobnosti** od muškaraca, dok muškarci procjenjuju bolje snalaženje u području **strateškog planiranja**. Ženama je interes za daljnjim usavršavanjem naglašen u području komunikacije i pregovaranja, dok se kod muškaraca ističe strateško planiranje i razmišljanje.

Ispitanici (muškarci i žene) se žele educirati i usavršavati u onim osobinama u kojima se i procjenjuju boljima. Direktori se češće nego ostale skupine ispitanika (članovi uprave i ostale vodeće funkcije) educiraju u području komunikacije i ostalih menadžerskih vještina. Boljim procjenjuju svoje snalaženje u razvoju i motiviranju zaposlenika i izboru kadrova u odnosu na ostale dvije skupine, a sebe vide lošijima u pružanju usluga i strateškom planiranju. Što se tiče želje za napredovanjem, najveće razlike među skupinama se primjećuju u područjima komunikacije, pregovaranja, izboru kadrova i upravljanju promjenama.

U pregovaranju i komunikaciji napredak najviše žele ispitanici vodećih funkcija, u izboru kadrova članovi uprave, a u upravljanju promjenama, direktori pokazuju najveći interes za napredovanjem. Iz navedenog se može zaključiti kako menadžeri kroz kategoriju opće komunikacije, sebe u velikom broju procjenjuju „snažnima“, no neke specifične vještine koje, također, pripadaju području komunikacija, istovremeno ne biraju. Umjesto njih radije biraju pretežno intelektualne vještine (rješavanje problema i strateško planiranje) što (vjerojatno) smatraju i važnijim vještinama za svoju poziciju. Ovu konstataciju mogao bi potvrditi i rezultat vezan uz njihovu procjenu vještina koje bi trebali razvijati, gdje ponovno biraju strateško planiranje u znatnom postotku (32%). Menadžeri su (općenito) dovoljno samokritični u procjeni, ističući potrebu razvijanja mekih vještina kao što su: pregovaranje, motiviranje i slično, a koje nisu često birali kao svoje snage.<sup>7</sup>

Potvrda da su žene bolje u komunikacijskim vještinama, a muškarci u poslovanju, dokazuju i **razlike u njihovoj samoprocjeni** - žene su češće od muškaraca kao svoju snagu odabirale komunikaciju, dok su muškarci (češće od žena) odabirali strateško planiranje. Žene bi se u većem postotku od muškaraca i dalje usavršavale u području komunikacijskih vještina i pregovaranja, dok veći broj muških ispitanika (u odnosu na žene) ističe želju za daljnjim

---

<sup>7</sup> Mihelčić, S. i Karlovčan, S., (2008.)

usavršavanjem u strateškom planiranju i razmišljanju. Dobiveni rezultat istraživanja je očekivan jer se jednostavnije usavršavati u područjima u kojima se smatramo dobrima, nego u onima u kojima sebe ne procjenjujemo kompetentnima. Logično je i da smo bolji u područjima koja nas interesiraju. Uočljiv je trend da s porastom dobi raste i pohađanje edukacija o stručnim temama vezanim uz tvrtku, a pada edukacija vezana uz komunikacijske i menadžerske vještine.

### **1.3. Uloge menadžera u poslovanju**

Menadžeri rade na ključnim upravljačkim i izvršnim položajima u privatnim, državnim, proizvodnim i uslužnim poduzećima u kojima kreiraju i provode poslovnu politiku. U pravilu su rukovodioci vitalnih službi poduzeća, u koje se ubrajaju proizvodnja, prodaja i nabava, služba računovodstva i financija, kadrovska služba te služba istraživanja i razvoja. Menadžeri organiziraju i koordiniraju izvršenje radnih zadataka, nadgledaju njihovo provođenje i motiviraju zaposlene/podređene. Tim aktivnostima nastoje udovoljiti ciljevima organizacije, a ti ciljevi su održavanje i povećavanje proizvodnosti i dobiti, zadovoljenje promjenjivih i sve specifičnijih potreba kupaca i uvođenje tehnoloških promjena u radni proces. Zbog organizacije izvršenja radnih zadataka, menadžeri planiraju rad službi kojima upravljaju u skladu s definiranom strategijom poslovanja.

Predlažu godišnje i mjesečne planove rada u kojima predviđaju potrebne aktivnosti i resurse. Prilikom ostvarenja planova, određuju radne zadatke ili ovlasti svojim suradnicima ili drugim službama. Menadžeri formuliraju pravila koja se odnose na raspodjelu odgovornosti i nadležnosti, mehanizme kontrole i razmjenu informacija kako bi koordinirali i provodili nadzor nad izvršenjem radnih zadataka. Pojave li se problemi, menadžeri ih nastoje riješiti i s tim ciljem razvijaju timove ili mreže stručnjaka različitih profila unutar i izvan organizacije. Menadžeri odgovaraju za zakonitost poslovanja povjerenih im službi, stoga kontinuirano prate zakonske propise s područja svojih odgovornosti. Posao menadžera se sve više usmjerava prema strateškom upravljanju, poduzetništvu i integrativnom upravljanju, budući da poslovanje na svjetskom tržištu postaje vrlo složeno, natjecateljsko i nepredvidivo.

Menadžeri u poslovanju obavljaju sljedeće uloge:

- **informacijska uloga** obuhvaća promatranje okoline, širenje informacija izvan (eksterno) i unutar (interno) poduzeća,
- **interpersonalna uloga** (kod „igranja“ interpersonalnih uloga u poduzeću je potrebna vještina rada sa zaposlenima/podređenima, vođenje i povezivanje unutar poduzeća),
- **uloga odlučivanja** podrazumijevaju donošenje odluka i pregovaranje<sup>8</sup>.

Navedene uloge menadžera su potvrda kompleksnosti, zahtjevnosti te stresnosti menadžerskog posla. Menadžer teži razvitku kvalitetnih odnosa sa suradnicima i zaposlenicima/podređenima kako bi vladala pozitivna radna klima. Donosi prave odluke kad se to od njega očekuje, pregovara te se zalaže za vlastite stavove.

### 1.3.1. Karakteristike menadžera

Stručnjaci iz područja menadžmenta smatraju da su za uspješnost menadžera u poslovanju (od obrazovanja) važnija poznanstva, odnosno važnost rodbinskih veza i odnosa, kao i prijateljstva u poslovnom svijetu. Uočeno je da se za postizanje rezultata **odgovornijom** smatra **kreativnost**, nego **poštivanje procedura** što i nije iznenađenje, obzirom da se kreativnost, kao i inteligencija, često smatra neupitnom osobinom. Stručnjaci navode kako menadžeri trebaju „zaobilaziti“ procedure koje ih ograničavaju u postizanju ciljeva. Radi se o percepciji tzv. „ljudi sklonijih opcijama“ što ne znači nužno da procedure zaista predstavljaju realnu prepreku u ostvarenju ciljeva. Menadžeri za donošenje odluka radije biraju **činjenice**, nego oslanjanje na osjećaje, unatoč tome što percipiraju da je za rezultate potrebna kreativnost, više nego slijeđenje procedura. Općenito je lakše prihvatljivo tumačenje donošenja odluka na temelju činjenica, nego na temelju osjećaja jer se tako stvara uvjerenje da su odluke objektivne i suvisle. Kultura uzdiže razum iznad emocija i samim time je uvjerenje da je odlučivanje racionalno, ispitanicima i prihvatljivije. U praksi je većina odluka, pa tako i onih vezanih uz posao, uvelike emocionalno obojena. Rezultati istraživanja pod nazivom „Profil hrvatskog menadžera“ kojeg je provela konzultantska kuća „Proago“ i časopis „Poslovni savjetnik“ pokazuju jednaku sklonost i privrženost muškaraca i žena u **korištenju kreativnosti** u postizanju rezultata, no unatoč tome, žene su pokazale veću sklonost **slijeđenju procedura**, nego muškarci. Dobiveni rezultat istraživanja povezuje se s tradicionalnim ulogama i socijalizacijom muškaraca i žena gdje još uvijek postoje podjele poslova i uloga između spolova i koja još uvijek funkcionira te određuje različiti stil

---

<sup>8</sup> Marušić, S., (2006.)



napredovanja i poslovanja muškaraca i žena. Veću sklonost slijeđenju procedura pokazali su i visokoobrazovani ispitanici koji su kroz proces obrazovanja (vjerojatno) bili i usmjeravani na slijeđenje procedura. Istraživanje je pokazalo da neoženjeni menadžeri percipiraju veću kreativnost u lovu na rezultate i odluke donose češće na temelju osjećaja<sup>9</sup>.

Objašnjenje se krije u većoj spremnosti neoženjenih ispitanika **emotivnom angažiranju** poslu i mogućnostima korištenja kreativnosti u većoj mjeri. Menadžer objedinjuje više aktivnosti i zbog toga je uspješan menadžer - menadžer koji zna upravljati vremenom (eng. *Time management*). Važnije **aktivnosti** menadžera su<sup>10</sup>:

- tehničke aktivnosti,
- financijske aktivnosti,
- komercijalne aktivnosti,
- računovodstvene aktivnosti,
- sigurnosne aktivnosti,
- menadžerske aktivnosti,
- održavanje sastanaka,
- pisanje izvještaja.

Navedene aktivnosti su od jednake važnosti za svakog uspješnog menadžera. Međusobno su povezane i zajedno čine neraskidivu cjelinu. Povezanost navedenih aktivnosti dokazuje i primjer provedbe financijskih aktivnosti koja je nezamisliva bez provedbe računovodstvenih aktivnosti. Menadžerske aktivnosti nisu moguće bez održavanja sastanaka sa zaposlenicima/podređenima i pisanja izvještaja. Menadžer posjeduje široki spektar znanja o gotovo svemu - menadžer je i psiholog, i financijski stručnjak, i karizmatični vođa.

Možemo istaknuti najvažnije, odnosno prioritetne aktivnosti menadžera. **Prioritetne** aktivnosti menadžera se mogu klasificirati i očitovati u pet područja i obuhvaćaju:

- **postavljanje ciljeva** (ciljevi su krajnje točke do kojih želimo doći, proizlaze iz plana misije; tvore hijerarhiju tako da je ostvarenje jednog cilja preduvjet ostvarenja ostalih ciljeva te predstavljaju jednu od prioritetnih aktivnosti menadžera bez koje bi posao i funkcija menadžera bila nezamisliva),
- **planiranje** je osnova svakog dugoročnog razmišljanja menadžera i temelj za uspješno poslovanje poduzeća, svako perspektivno poduzeće ima plan; planiranje je najbitniji zadatak

---

<sup>9</sup> Mihelčić, S. i Karlovcan, S., (2008.)

<sup>10</sup> <http://bs.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEer>

menadžera u oblikovanju okruženja, odnosno organizacije kako bi djelovanje pojedinaca koji rade zajednički, u skupinama bilo učinkovito. Planiranjem se premošćuje razlika između onoga gdje smo sada i gdje želimo biti u budućnosti te predstavlja intelektualno zahtjevan proces koji traži svjesno određivanje smjerova djelovanja i donošenje odluka temeljenih na svrsi, znanju i ispravnim procjenama,

- **delegiranje autoriteta** (Autoritet je formalni mehanizam za usmjeravanje ponašanja radnika od strane menadžera, predstavlja odgovornost zaposlenih/podređenih za obavljanje dodijeljenih poslova. Delegiranje možemo definirati kao proces prenošenja određenih poslova, nadležnosti i prava na zaposlene/podređene i radne suradnike),

- **samorazvoj** se zasniva na kontinuiranom radu, razvoju, istraživanju te usavršavanju. **Menadžer** koji teži samorazvoju, ujedno **teži boljitku** na svim područjima te mu je stalo do zaposlenih/podređenih, kako na poslu - tako i izvan posla,

- **kreativnost** je mentalni proces koji uključuje stvaranje novih ideja, pojmova, rješenja problema ili novih poveznica između postojećih ideja ili pojmova. Sa znanstvenog pogleda, smatra se kako proizvodi kreativnih misli (divergentne misli) sadrže **originalnost** i primjerenost. Alternativno i svakodnevno mišljenje pojma kreativnosti je jednostavno - stvaranje nečeg novog. Iako intuitivno smatrana jednostavnim fenomenom, zapravo je veoma složena. Kreativnost možemo još definirati i kao gledanje ili izvođenje nečega na sasvim drugačiji način od načina koji se prije smatrao normalnim ili mogućim.

Bez prioritetnih aktivnosti menadžera, ne bi postojali ni menadžeri. Možemo reći da je **menadžer kreativac**, autoritet, osoba koja posjeduje zavidna znanja, a opet teži stalnom usavršavanju te daljnjem obogaćivanju svojeg znanja i vještina. Menadžer je planer, vizionar koji postavlja i definira jasne ciljeve koje će kasnije ostvariti ili realizirati.

Istraživanje konzultantske kuće „Proago“ i časopisa „Poslovni savjetnik“- nazvano „**Profil hrvatskog menadžera**“, istražilo je karakteristike za koje menadžeri misle da su važne kod njihovih sugovornika, odnosno na koje **karakteristike** obraćaju pozornost prilikom prvog poslovnog razgovora. Zadatak ispitanika bio je rangirati ili klasificirati osobine od najvažnije do najmanje važne (govor tijela, izgled, komunikacijske vještine, položaj u tvrtki i stručnost). Sve navedene osobine su po važnosti procijenjene srednjim vrijednostima, a kao karakteristike na koje obraćaju najveću pozornost, ispitanici su istaknuli **govor tijela**, **komunikacijske vještine** te **stručnost**. Menadžeri jednaku pažnju pridaju kompetenciji i komunikaciji, odnosno **usklađenosti verbalnog** i **neverbalnog** komuniciranja kod sugovornika. Spomenuti rezultat istraživanja je ujedno pokazatelj da menadžeri danas, ako ne u praksi, ali barem načelno usvajaju postavke o višeslojnosti komunikacije. Rezultati su

pokazali kako žene, u manjoj mjeri od muškaraca, u prvom poslovnom razgovoru obraćaju pozornost na položaj u tvrtki što bi se moglo objasniti činjenicom da su ispitanice češće na nižim pozicijama u tvrtki. Analizom uzorka dobiven je trend koji pokazuje da se 28% žena nalazi na funkciji „član uprave vlasnik“ (eng. *Chief executive officer*) dok se na istoj poziciji nalazi 39% muškaraca. U kategoriji „ostale vodeće funkcije“ za koju pretpostavljamo da obuhvaća najniže menadžerske pozicije, pronalazimo 36% žena i 20% muškaraca.

Rezultati istraživanja su pokazali kako veći postotak muškaraca radi prekovremeno i u slobodnim danima u odnosu na žene, odnosno dobiveni rezultat se može objasniti većom posvećenošću žena obitelji, a muškaraca karijeri. Primarne vještine menadžera su **poznavanje stranih jezika, stručno usavršavanje te vještine upravljanja i vođenja**. Ukoliko menadžer ne vlada spomenutim vještinama, lako dolazi do stvaranja mogućnosti i prostora za pogreškama<sup>11</sup>.

### 1.3.2. Pogreške menadžera u poslovanju

Pogreške u poslovanju menadžera su očekivana i mogli bismo reći, uobičajena pojava. Činiti pogreške je (ponekad) poželjno, stoga što tako učimo, stječemo znanje i iskustvo, kako u svakodnevnom životu, tako i u poslu. Uspješni menadžeri ne dopuštaju ponavljanje istih pogrešaka. Posao menadžera nosi preveliku odgovornost da bi pristupali poslu s malo opreza. Neke od uobičajenih pogrešaka koje menadžeri u poslovanju čine su:

- **licemjerstvo** (u poslovanju se licemjerstvo očituje u situacijama kada se menadžeri miješaju u posao svojih suradnika ili donose odluke umjesto njih, što je znak nepoštovanja),
- **nedovoljno informiranje** (potrebno je jasno, pravovremeno i objektivno informiranje, čime se razvija međusobno povjerenje između menadžera i suradnika te zaposlenika/podređenih),
- **osamljene odluke** (suradnike se ne uključuje u proces odluke, premda se radi o području gdje menadžer savjetuje ili konzultira suradnike te potiče suradnju),
- **nedostatak mogućnosti sudjelovanja** (podrazumijeva nesudjelovanje u poslovnim odlučivanjima čime se uskraćuje mogućnost za postizanjem lojalnosti kod zaposlenika/podređenih),
- **nedovoljna spremnost na razgovor i diskusiju** (nedovoljnom spremnosti na razgovor i diskusiju, menadžeri pokazuju strah od gubitka dijela svojih ovlasti).

Menadžeri - u želji da izbjegnu spomenute pogreške ili ponavljanje istih, kontinuirano rade na sebi i usavršavanju svojih vještina te teže reformama, odnosno promjenama u cilju

---

<sup>11</sup> Mihelčić, S. i Karlovcan, S., (2008.)

poboljšanja postojećih odnosa. Reformama menadžeri ostvaruju i unapređuju odnose sa zaposlenicima i suradnicima/podređenima te tako direktno pridonose i boljitku poslovanja.

Dobar i uspješan menadžer treba (s)vladati osnovne ili primarne vještine<sup>12</sup>:

- **konceptijske vještine** (konceptijske vještine se odnose na mogućnost sagledavanja "cjelokupne slike" poduzeća s ciljem donošenja ispravnih odluka),
- **vještine oblikovanja** (podrazumijevaju vještine koje se odnose na rješavanje poslovnih problema u poduzeću),
- **vještine rada s ljudima** (poticanje i izgradnja vještine rada s ljudima zahtijeva ulaganje velikog truda i napora. Uspješan menadžer kod zaposlenika potiče motivaciju, stimulira ih raznim sustavima za nagrađivanje, potpomaže razvitku kvalitetne komunikacije te usmjerava na zajedničko rješavanje sukoba ili konflikata),
- **tehničke vještine** (od kvalitetnog, dobrog i uspješnog menadžera se očekuje posjedovanje specijalističkih znanja, koja su većinom potrebna prvoj razini menadžera koji obavljaju operativnu zadaću i funkciju).

Uspješnom menadžeru je u interesu i želji činiti što manje pogrešaka te uvijek pronalaziti način usmjeravanja pogrešaka u „svoju korist“. Iz svake pogreške se može pronaći način za izvlačenjem lekcije i stjecanja iskustva te se u tom kontekstu može zaključiti da su pogreške poželjne. Uspješan menadžer je **perfekcionista** i teži izbjegavanju situacije u kojoj dolazi do pogreške. Menadžer uspješno izbjegava pogreške u poslovanju, ukoliko **neprekidno radi** na usavršavanju i ovladavanju vještinama rada s ljudima, oblikovanja, tehničkim te konceptijskim vještinama. Navedene vještine su jednako važne i menadžer obraća pozornost na svaku navedenu vještinu jer zahtijevaju posebnu pozornost te imaju velik utjecaj za ostvarenje kvalitetnog odnosa menadžera i zaposlenih/podređenih.

---

<sup>12</sup> <http://bs.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEer>

## 2. POŽELJNE OSOBINE MENADŽERA

Korak u uspostavljanju sustava identificiranja i selekcije menadžera je druga pretpostavka u utvrđivanju osobina kao što su: znanje, vještine, kompetencija, sposobnosti i osobina ličnosti, neophodnih za menadžerski posao. Potrebna svojstva menadžera se mogu svrstati u tri osnovne kategorije: sposobnosti i vještine menadžera, individualne osobine menadžera te motivacija menadžera.

### 2.1. Sposobnosti i vještine menadžera

Pojam **vještina** u menadžerskoj literaturi se upotrebljava u značenju **pretvaranja sposobnosti i znanja** u određene oblike **ponašanja i akciju**. Vještine se odnose na: tehničke, interpersonalne, strategijske ili konceptualne, dijagnostičke i analitičke, komunikacijske, političke i administrativne vještine. Raščlanjene su ili klasificirane u pojedine kategorije vještina. Jedan dio navedenih vještina je rezultat procesa obrazovanja i treninga, a velik dio se temelji na individualnim osobinama (sposobnostima i karakteristikama ličnosti). **Individualne sposobnosti su temelj** na kojemu se razvijaju **menadžerske vještine**, oblikuju i koriste stečena znanja i **iskustva**. Pretpostavke ili hipoteze menadžerske uspješnosti u terminima sposobnosti su: inteligencija, imaginacija, intelektualna fluentnost i fleksibilnost, sposobnosti logičkog mišljenja, kreativnost, socijalna inteligencija, analitičke sposobnosti, verbalno razumijevanje i fluentnost, perceptivne i specifične intelektualne sposobnosti i tako dalje. Posebno značenje imaju specifične osobine, odnosno crte osobnosti ili ličnosti. Osobnost je važan čimbenik menadžerske uspješnosti<sup>13</sup>.

### 2.2. Individualne osobine menadžera

Crte osobnosti ili ličnosti relativno su trajne osobine ljudi koje objašnjavaju ponašanje i omogućavaju njegovo predviđanje. Razlikuju **vođu**, odnosno lidera **od sljedbenika** te

---

<sup>13</sup> Horowitz, M., (2011.)

**uspješne** od **neuspješnih** menadžera. Samoprocjenom uspješnih menadžera identificirani su najvažniji čimbenici:

- sposobnost rada s mnoštvom različitih ljudi,
- potreba za postizanjem rezultata i uspjeha,
- rano dobivena ukupna odgovornost za važne zadatke,
- rano iskustvo vodstva,
- širina iskustva u mnogim funkcijama prije dobi od 35 godina.

Najbolje uvide u potrebne individualne osobine menadžera daju istraživanja koja upotrebljavaju metodu poznatih grupa (usporedba osobina uspješnih i neuspješnih menadžera). U istraživanju koje je provela tvrtka „**Sears, Roebuck & Co**“ gdje se u slučajnom uzorku vršilo ispitivanje 2000 menadžera, dvije skupine menadžera su se razlikovale u interpersonalnim vještinama. Osobine **neuspješnih menadžera** su: neosjetljivost za druge, nepouzdanost, hladnoća, distanciranost, arogancija, prekomjerna ambicija, zlovoljnost, prevrtljivost pred pritiskom i druge osobine, a **uspješni menadžeri** su se ponašali upravo suprotno.

Isto istraživanje pokazalo je da su menadžerima zajedničke osobine: **postignuće** i **ambicija**, sposobnost učenja iz nedaća, visoka **posvećenost poslu** i radna energija, **analitičke vještine** rješavanja problema, izrazito umijeće rada s ljudima, inventivnost. Neka poduzeća pokušavaju, uz pomoć stručnjaka, provoditi programe identificiranja menadžera. Na menadžerima se primjenjuje serija testova s ciljem utvrđivanja osobina koje razlikuju uspješne od neuspješnih menadžera, s obzirom na to da je metoda poznatih grupa u tome najpogodnija.

Istraživanje spomenute kompanije „Sears, Roebuck & Co“, primjenom specijalnih baterija testova, navelo je sljedeće osobine uspješnih menadžera: visok stupanj **inteligencije**, socijalnog vodstva i **socijalne stabilnosti**, **samopouzdanja**, objektivnost u percipiranju sebe i drugih, tolerancije za druge, interes za priznanje i ekonomske probitke, jaka **usmjerenost na ciljeve**. Identificirane radne vrijednosti su: velika usmjerenost na mogućnost napredovanja, jaka identifikacija s organizacijom, zainteresiranost za plaću, status i priznanje. Ključne razlike uspješnih i neuspješnih menadžera su: inteligencija, socijabilnost, optimizam, socijalno vodstvo, samouvjerenost, dominantnost, motivacija i objektivnost. Svi navedeni rezultati istraživanja ukazuju na važnost osobina ličnosti, stoga se težište pri identifikaciji i selekciji menadžera stavlja, upravo na osobinama ličnosti.

Prema istraživanju kompanije „Sears, Roebuck & Co“ može se zaključiti tipična lista individualnih osobina pri menadžerskoj selekciji: **energičnost, ambicioznost**, inteligencija, kreativnost, poslovna orijentacija, samopouzdanje, komunikativnost, analitičnost, odlučnost, uvjerljivost, prodornost. Predstavljaju splet intelektualnih sposobnosti i crta ličnosti. Uz navedene osobine, Bahtijarević-Šiber<sup>14</sup> (1990., prema Horonitz 2011.) navodi sljedeće **čimbenike** koji se uobičajeno upotrebljavaju pri utvrđivanju visokih potencijala, obzirom na suvremene uvjete rada, sposobnost suradnje i timskog rada, inicijativnost, toleranciju na neizvjesnost te fleksibilnost:

- **verbalne komunikacijske sposobnosti** (sposobnost uspješnog komuniciranja i posjedovanje komunikacijskih vještina smatra se jednim od ključnih čimbenika uspješnog poslovanja),
- **sposobnost pisane komunikacije** (pisana komunikacija zahtijeva visoki stupanj pismenosti, te sposobnost jasnog i točnog izražavanja),
- **vodstvo** (od menadžera vođe se očekuje određena karizma koju samo rijetki imaju, a koje privlači pažnju i na temelju koje, uz brojne druge vještine, stječe sljedbenike),
- **socijalna osjetljivost** (koncept uspješnog menadžera nije osoba koja ne posjeduje emocije i koja ih se srami pokazati, već upravo suprotno, pri izgradnji kvalitetnog odnosa sa zaposlenicima i suradnicima/podređenima, menadžer pokazuje svoju „ljudsku stranu“ te tako ostvaruje uspješnu komunikaciju i izgrađuje kvalitetne odnose),
- **planiranje i organiziranje** (menadžer je vizionar, uvijek korak ispred svih te je kontinuirano u doticaju sa svime. Posvećuje pažnju planiranju i organiziranju kao bitnim i ključnim funkcijama menadžmenta),
- **analitičke sposobnosti** (analitičke sposobnosti menadžera podrazumijevaju sposobnosti učenja, odnosno sposobnosti brzog usvajanja novih znanja i vještina),
- **tolerancija na stres** (uspješan menadžer je u svakom trenutku predan poslu i ne dopušta da ga u poslovanju išta pokoleba, točnije menadžer izbjegava stresne situacije što nije jednostavno jer stres djeluje poput „lančane pojave“ prenosi se velikom brzinom, a menadžer „smiruje situaciju“),
- **kreativnost** (pomaže u traganju i stvaranju novih ideja te pronalaženju novih, boljih rješenja),

---

<sup>14</sup> Horonitz, M., (2011.)

- **odlučnost** (odlučan menadžer je pravi i istinski vođa/lider kojeg sljedbenici, odnosno zaposlenici/podređeni prate i podržavaju u poslovanju i odlukama),
- **fleksibilnost** (u poslovanju je bitno biti fleksibilan, odnosno prilagodljiv na nastale situacije i promjene, jedino tako uspješan menadžer radi sa skupinom ljudi i stječe autoritet),
- **donošenje odluka** (vješt i uspješan menadžer zna **kad, kako** i u kojem trenutku donijeti prave i čvrste odluke).

Za uspješno poslovanje menadžera, svi spomenuti čimbenici zahtijevaju jednaku pažnju. Uspješnim i kvalitetnim menadžerom se postaje ako se zadovoljavaju navedeni čimbenici, potrebno je staviti imperativ i naglasak na svaki čimbenik te na taj način „osnažiti“ u područjima i zadacima koje menadžer obavlja. Menadžer ima izražene verbalne i pisane komunikacijske sposobnosti, sposoban je i odlučan donositi prave odluke u pravo vrijeme te je fleksibilan - jer se postaje uspješnim menadžerom brzim usvajanjem znanja, vještina uz osobnu kreativnost.

### 2.3. Motivacija menadžera

Motivacija je glavni preduvjet uspješnosti i formiranja dobrog **imidža** menadžera. Menadžer ostvaruje uspjeh, samo onda ako svoje znanje, vještine i sposobnosti transformira u konkretne akcije koje su sukladne strategiji poslovanja te time aktivno pridonose stvaranju vrijednosti za poduzeće (stvaranje profita, pridobivanje novih klijenata, stvaranje boljeg imidža, uspješnija organizacija rada), a za to je potrebna visoka razina motivacije. Mjerenja i istraživanja motivacije menadžera, pokazuju sljedeće **stavove** i  **motive** koji pridonose uspješnosti menadžerske karijere<sup>15</sup>:

- **pozitivni stavovi prema autoritetu** su pretpostavka ili hipoteza dobrog funkcioniranja hijerarhije,
- **potreba za natjecanjem** je vrlo važna za menadžerski uspjeh, jer je u taj posao ugrađen jak natjecateljski ili kompetitivni element,
- **potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem** podrazumijeva preuzimanje „stvari u svoje ruke“ te donošenje odluka, poduzimanje disciplinskih mjera kad su one neophodne; zaštitu drugih članova organizacije i tako dalje,
- **potreba za pokazivanjem moći nad drugima** se odnosi na spremnost menadžera za

---

<sup>15</sup> Horonitz, M., (2011.)



preuzimanje inicijative, odnosno menadžer govori zaposlenima/podređenima što raditi kad je potrebno i koristi se pozitivnim, ali i negativnim sankcijama,

- **potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem** (ponašanje uspješnog menadžera je različito od ponašanja zaposlenih/podređenih, uspješan menadžer pokazuje spremnost i odvažnost učiniti stvari koje privlače pozornost, drugim riječima, uspješan menadžer spremno prihvaća i kritiku te oporbu),

- **potreba za odgovornošću** te osjećaj odgovornosti.

Prvi pokušaj objašnjenja menadžerske motivacije dao je **McClelland** (1961., prema Sambol, 2013.) te navodi da je menadžerska motivacija rezultat učenja i socijalizacije u društvu, a temeljna pretpostavka i pokazatelj uspješnosti menadžera jest motiv postignuća, odnosno tendencija i želja za postizanjem uspjeha kroz vlastiti napor i rad, uz istovremeno izbjegavanje neuspjeha. Potreba za moći, odnosno interes za utjecajem ljude, McClelland (1961.) smatra drugim važnim motivom menadžerskog uspjeha. Zaključuje da je za uspjeh menadžera važnija mogućnost i sposobnost utjecaja na ljude, nego samostalno obavljanje određenog posla na najbolji način. Potrebno je ovladati samokontrolom i usmjeravati svoje djelovanje na dobrobit poduzeća, a ne na osobnom uzdizanju i napretku. Razlikujemo tri tipa menadžera: **afilijativni** menadžeri, menadžeri **motivirani potrebom za moći** i **institucionalni** menadžeri.

### 2.3.1. Afilijativni menadžeri

Afilijativne menadžere karakterizira izrazito jaka potreba za pripadanjem i dobrim odnosima sa zaposlenicima/podređenima. Spomenuti tip menadžera je najmanje uspješan motivacijski tip menadžera, više zainteresiran da ga se „voli“, nego za ostvarenje koristi, odnosno posjedovanje moći ili snage u postizanju potrebnih ciljeva. U kontekstu korištenja vlastite snage, afilijativni menadžer je neučinkovit.

### 2.3.2. Menadžeri motivirani potrebom za moći

Menadžeri motivirani potrebom za moći znaju koristiti moć ili snagu. Međutim, često tu moć ili snagu koriste za vlastitu korist i dobrobit, odnosno za vlastite ciljeve. Menadžer je sposoban izgraditi osjećaj odgovornosti kod zaposlenih/podređenih, ali očekuje da oni budu lojalni i služe njemu, a ne organizaciji. Menadžeri motivirani potrebom za moći pokazuju nešto manji uspjeh od afilijativnih menadžera.

### 2.3.3. Institucionalni menadžeri

Institucionalni menadžeri su **najuspješniji** i najkorisniji tip menadžera koje karakterizira jaka potreba za moći, niska afilijativna motivacija te snažna samokontrola. Imaju jak osjećaj usmjeravanja moći u ostvarenju organizacijskih ciljeva i uspješnosti. Potiču zaposlene na ostvarivanje produktivnosti, pomažu stvaranje dobre i pozitivne radne klime te osnažuju timski duh. Vole raditi, spremni su do određene granice žrtvovati vlastite interese u korist interesa poduzeća i imaju istančan osjećaj za pravdu.

### 2.4. Menadžeri 21. stoljeća

Menadžeri 21. stoljeća posvećuju veću pozornost unutarnjim potrebama podređenih, odnosno zaposlenih. Umjesto orijentacije na materijalno blagostanje i nagrade, menadžeri 21. stoljeća stavljaju naglasak na vrijednost i duhovno blagostanje. Ovakav koncept poslovanja podrazumijeva usmjeravanje menadžera i njegova tima, odnosno zaposlenih/podređenih ka zajedničkoj viziji i misiji poduzeća. Teži se slobodi mišljenja i slijeđenju vlastitog instinkta. Fokus i naglasak je na usredotočenosti cijelog tima s ciljem i svrhom nestajanja razlika između „menadžera“ i „zaposlenika“ (obzirom da razina obrazovanja raste te se informacijska tehnologija ubrzava). U tom kontekstu, zadatak svakog zaposlenika jest učiti, a primarna uloga menadžera 21. stoljeća je promovirati to učenje. Jedini način za zadržavanje menadžerske pozicije i napredovanje u poslu jest kontinuirano **usavršavanje i učenje**, stoga što je potrebno usavršiti i podići razinu vlastitog znanja i vještina na razinu koju nije moguće napraviti kroz institucionalno obrazovanje. Smjernice na koje menadžer 21. stoljeća obraća pažnju su sljedeće<sup>16</sup>:

- određivanje realne količine vremena te potpuno upoznavanje posla,
- razvijanje vještine upravljanja vremenom,
- vježbanje **aktivnog slušanja**,
- motiviranje i vođenje zaposlenih/podređenih te ispravljanje negativnih stvari u poslovanju,
- težnja za **vlastitim usavršavanjem i osobnim razvojem**,
- ne izoliranje i distanciranje od zaposlenih/podređenih,
- ne pripisivanje svih zasluga sebi,

---

<sup>16</sup> [http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje\\_i\\_psihologija/osobine\\_menadzera](http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje_i_psihologija/osobine_menadzera)

- shvaćanje da je nepotrebno i suvislo očekivati od zaposlenih/podređenih „savršenstvo“,
- učinkovito dijeljenje zadataka i odgovornosti.

Navedene smjernice su usredotočene na odnos koji menadžer razvija sa zaposlenicima/podređenima u hijerarhiji tvrtke. Uspješan menadžer pronalazi vlastiti način upravljanja sa zaposlenicima, **usvaja znanje** iz svakog dodijeljenog zadatka te primjenjuje one metode koje najbolje odgovaraju specifičnoj situaciji. Ne postoji univerzalno najbolji način upravljanja. Osim odnosa sa zaposlenicima, vrlo pažljivo pristupa i odnosu sa starijim menadžerima i pretpostavljenima.

Menadžer 21. stoljeća obraća pažnju na sljedeće aspekte odnosa:

- zadobivanje povjerenja i poštovanja starijih menadžera i pretpostavljenih,
- osiguranje da je svaki povjereni zadatak ispravno financiran,
- prepoznavanje i uklanjanje problema,
- detaljno raspitivanje o tome kako se to prije radilo,
- obraćanje pažnje na učinkovitost vlastitih ideja,
- detaljno istraživanje svih **moćnosti rješavanja problema** i izvršavanja zadataka,
- donošenje odluka, preuzimanje odgovornosti kad je potrebno,
- preuzimanje inicijative, pogotovo ako je temeljena na podacima.

Navedene smjernice predstavljaju osnovu uspostavljanja dobrih odnosa s pretpostavljenima i učinkovitog vođenja zaposlenih/podređenih. Spomenuta „lista“ ne bi bila potpuna, ukoliko se ne spomenu i početničke greške do kojih može doći zbog neiskustva ili nedostatka znanja i vještina, a potrebno ih je pod svaku cijenu izbjeći. Bitno je identificirati problem i uvidjeti da je problem u načinu definiranja zadatka te potom objasniti svim uključenim zaposlenicima da problem nije nastao kao posljedica njihova neznanja ili lijenosti.

Zaposlenici/podređeni trebaju trening i mogućnost učenja novog, što uspješan menadžer i omogućuje. Bitno je istaknuti da se, nipošto, ne smije uzimati sav posao za sebe u paničnom strahu da će nešto poći po zlu, već je poželjnije uložiti dodatno vrijeme na kvalitetnije objašnjavanje što zapravo menadžer želi od zaposlenih/podređenih. Nužno je **pokazati odvažnost** i suočiti se u situacijama **konflikata ili sukoba**. Ne očekuje se/nije poželjno izbjegavati sukobe sa zaposlenicima koji ne pokazuju dostatan interes za posao i izraženu nekolegijalnost na poslu. Izbjegavanjem konflikta, menadžer ne postiže potreban autoritet i poštovanje zaposlenika. Menadžer 21. stoljeća, u razgovorima sa zaposlenima ističe kada je

posao napravljen odlično, kada dobro ili loše. Nije usredotočen isključivo na negativne stvari u poslovanju i time pridonosi uzajamno kvalitetnom odnosu sa zaposlenicima/podređenima<sup>17</sup>.

## 2.5. Odnos karakteristika menadžera i zadovoljstvo zaposlenika

Uspješni menadžeri imaju izraženu individualnost i prepoznatljivost, odnosno imidž (eng. *image*). Karizmatične su osobe, usmjerene vizijom i misijom radnog tima. Nakon upoznavanja nikad ih ne zaboravljamo i uvijek ih doživljavamo kao “idealne” menadžere/vođe jer su čvrstih nazora, stabilni i vjerodostojni u borbi za ostvarenje postavljenih ciljeva. Vrlo jasno, jednostavno i atraktivno komuniciraju s “podčinjenima” i time osvajaju i pridobivaju članove svog tima.

U većini poslovnih situacija, “pravi” menadžer bit će i osoba s puno manje karizme jer je menadžer samo “prvi među jednakima”. Istraživanje tvrtke „**Selectio**“ ispitalo je karakteristike menadžera **presudnih za zadovoljstvo tima** njihovim radom. Rezultati istraživanja pokazali su **karakteristike** menadžera koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika: dobra komunikacija, briga o zaposlenicima te kvaliteta rada<sup>18</sup>.

### 2.5.1. Uloga dobre komunikacije

Komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim sredstvima, bilo uporabom govora, pismenim putem (korištenjem tiskanih ili digitalnih medija), vizualnim putem (uporabom simbola, karata, grafikona) ili pak neverbalnim putem, odnosno govorom tijela, gestama, tonom, visinom glasa i tako dalje. **Proces komunikacije** predstavlja model koji je strukturiran sudionicima u samom procesu te započinje kodiranjem poruke koja se odašilje komunikacijskim kanalom, zatim slijedi dekodiranje poruke te se cijeli komunikacijski proces zatvara povratnom vezom (eng. *feedback*). Treba postojati **svrha**, izražena kao **poruka** koja se treba prenijeti da bi komunikacija bila moguća. Komuniciranje, stoga definiramo kao **proces prijenosa informacija** od jedne osobe drugoj, s namjerom i ciljem motiviranja i utjecaja na ponašanje. Komunikacija predstavlja priopćavanje sadržaja, osjećaja o sadržaju, osjećaja o sugovorniku i osjećaja o samome sebi. Važno je naučiti dobro komunicirati, stoga

---

<sup>17</sup> [http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje\\_i\\_psihologija/osobine\\_menzera](http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje_i_psihologija/osobine_menzera)

<sup>18</sup> <http://www.selectio.hr/zadovoljan-zaposlenik-produktivan-zaposlenik/>

što je ta vještina presudna za poslovni i osobni uspjeh. Komunikacija je osnova svega pa tako i odnosa između menadžera i tima te je važno kontinuirano raditi na komunikacijskim vještinama (menadžer u suradnji s timom).

Menadžerima stoje na raspolaganju brojni komunikacijski treninzi, mentorstvo, ali i povratne informacije nadređenih. Zadatak nadređenoga je stvoriti model komunikacije koji menadžer želi postići sa svojim timom. S obzirom na to da menadžer većinu vremena u obavljanju svog posla provodi komunicirajući, posjeduje izuzetne komunikacijske sposobnosti, jer su presudne za prezentiranje tvrtke u javnosti: vođenje, **upravljanje ljudskim potencijalima**, stupanje te **razvijanje odnosa** s poslovnim partnerima<sup>19</sup>.

### 2.5.2. Briga o zaposlenicima i utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika

Zaposlenicima/podređenima je važno prepoznati i doživjeti uvažavanje od strane menadžera. Drugim riječima, menadžer ne vodi računa samo o poslovnim ciljevima i razvoju, već upoznaje svoj tim i uvažava cjelovitost ličnosti koje imaju različite potrebe, motive, interese, povijest, privatni život i svi spomenuti čimbenici utječu kakvi će biti i na poslu. Menadžeri, katkad, lako upadnu u zamku razmišljanja da na poslu nema mjesta emocijama i privatnim problemima, no to onda predstavlja zanemarivanje velikog dijela osobe (zaposlenih/podređenih) koja je prisutna. Briga o zaposleniku, za uspješnog menadžera, predstavlja bitan aspekt poslovanja, uvelike zbog svjesnosti spoznaje da se stvaranjem lojalnosti i međusobnog povjerenja sa zaposlenicima/podređenima, postiže i pridonosi povećanju produktivnosti i radne učinkovitosti. Ovakav pristup je malo teže naučiti, potrebno je, na prvom mjestu, dobro odabrati voditelje timova i katkad “preodgojiti” neke od njih te njegovati spomenutu vrijednost stvaranja međusobne lojalnosti i povjerenja od vrha organizacije (*top* menadžeri)<sup>20</sup>.

### 2.5.3. Kvaliteta rada/stručnost i utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika

Jedan od najjačih izvora autoriteta menadžera, u odnosu na njihov tim, je stručnost. Osoba koja je voditelj, uz uvažavajući pristup prema zaposlenicima i dobre komunikacijske vještine, treba biti i stručna u području kojim upravlja. Stručnost pri tom treba gledati iz dva aspekta: jedan aspekt se odnosi na područje rada, a drugi na voditeljske vještine (postavljanje prioriteta, organizacija posla, motiviranje zaposlenika i slično).

---

<sup>19</sup> <http://www.ssc.uniri.hr/psiholosko-savjetovaliste/savjeti/sto-je-zapravo-komunikacija>

<sup>20</sup> <http://www.selectio.hr/sto-cini-dobrog-sefa/>

Stručnost nadređene osobe omogućuje kvalitetno upravljanje procesima i resursima, ali i poštivanje od strane tima, povjerenje u odluke menadžera i priliku za osobni razvoj uz menadžera. Voditelj, pri tome, ne mora sve znati bolje od specijalista u timu, ali treba dobro razumjeti procese i kako upravljati njima.

### 3. MENADŽMENT I STILOVI MENADŽMENTA

Menadžment, menadžeri, vođe i vodstvo su teme koje dugo plijene interes. Broj publikacija o spomenutim temama eksponencijalno raste, knjižare su pune stručnih časopisa na temu menadžera. U zadnjih desetak godina, zabilježen je rast interesa za navedenu tematiku. Posebno je intrigantna ideja menadžmenta i vođenja te je u porastu broj informacija o tome kako se postaje efektivnim menadžerom.

Mnogi stručnjaci vjeruju da je menadžment način unapređenja „predstave“ o sebi. Poduzeća žele sposobne menadžere jer osiguravaju uspjeh za njihovu organizaciju. Visokoškolske institucije širom svijeta stvaraju programe studija menadžmenta, stoga je menadžment postao veoma tražena i visoko vrednovana roba<sup>21</sup>.

#### 3.1. Pojam menadžmenta

Menadžment se definira kao **proces rada s drugima** i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenjivoj ili varijabilnoj okolini, uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Iz navedene definicije menadžmenta, proizlaze bitne **karakteristike menadžera**: rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, ravnoteža efikasnosti i efektivnosti, ograničeni resursi, njihova racionalna uporaba te promjenjiva okolina<sup>22</sup>.

##### 3.1.1. Rad s drugima i pomoću drugih

Ostvarivanje ciljeva poduzeća, izvršavanjem određenih zadataka, zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta. Operativne zadatke ne izvršava neposredno menadžment, već to čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava „logističku potporu“ obavljajući specifične funkcije i zadatke budući da je odgovoran za ostvarenje ciljeva. Tako se stvaraju uvjeti za efektivnu i efikasnu uporabu

---

<sup>21</sup> Yukl, G., (2002.)

<sup>22</sup> Buble, M., (2011.)

drugih (menadžer zajedno s timom, odnosno, zaposlenima/podređenima) u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

### 3.1.2. Ciljevi poduzeća

Poduzeće egzistira, odnosno postoji radi ostvarenja određenih ciljeva koji zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Upravo takva akcija, pretpostavlja menadžment. Ciljevi determiniraju kako svrhu menadžmenta, tako i smjer. Bez determiniranih ciljeva menadžment bi bio besciljan proces. Ciljevi poduzeća predstavljaju mjerilo uspješnosti menadžmenta.

### 3.1.3. Ravnoteža efikasnosti i efektivnosti

Menadžment je odgovoran za ravnotežu efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos *output*-a<sup>23</sup> i *input*-a, a efektivnost se tumači kao veličina *output*a koju menadžment ostvaruje. Visoka efikasnost može biti ostvarena pri visokom i pri niskom *input*-u i *output*-u.

Primjer razlike između efikasnog i efektivnog menadžmenta ogleda se u tome što efikasan menadžment traži/zahtijeva rješavanje **problema i reduciranje troškova**, dok efektivni menadžment traži/zahtijeva kreaciju ili stvaranje produktivnih alternativa i **porast profita**. Na ovoj osnovi, menadžment je više zainteresiran za efikasnost, nego za efektivnost<sup>24</sup>.

### 3.1.4. Racionalno korištenje ograničenih resursa

Resursi koji se koriste kao *input*-i u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijete iscrpljenje što se najbolje vidi na primjeru materijalnih resursa i energenata. Neminovno je da se s raspoloživim resursima postupa veoma racionalno. Međutim, kada to i ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene *output*-a.

Na spomenutim osnovama uspostavlja se odnos između ekonomike i menadžmenta, pri čemu ekonomika istražuje alternative uporabe ograničenih resursa, a menadžment osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa. U tom smislu, menadžment se smatra „primijenjenom ekonomikom“<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Izraz „*output*“ se definira kao proces proizvodnje, ali i kao rezultat proizvodnje, odnosno, ono što je proizvedeno, a „*input*“ označava pojam koji se odnosi na građu, materijal, sirovinu koja se unosi u sustav

<sup>24</sup> Cole, G. A., (2004.)

<sup>25</sup> Khan, H., Brown, W. i Martel, L., (1976.)



### 3.1.5. Promjenjiva okolina

Okolina poduzeća je pod utjecajem promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije te se uslijed tih promjena stvara složena, heterogena, dinamična i neizvjesna okolina poduzeća. Menadžment postavlja dva osnovna zadatka kako bi što adekvatnije odgovorio na zahtjeve okoline: prvi zadatak je priprema za nastupajuće promjene, a drugi zadatak je adaptacija, odnosno prilagodba nastalim promjenama. Spomenuti zadatci su veoma složeni i za dobivanje rezultata uvijek imaju operativnu, strategijsku ili strukturalnu adaptaciju. Menadžment najprije identificira karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće postoji da bi mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini. U tom kontekstu, adaptacija ne znači pasivan odnos u kojemu se poduzeće „podčinjava“ utjecajima, već prvenstveno aktivan odnos u kojem utjecaje „podčinjava“ sebi.

### 3.2. Funkcije menadžmenta

Menadžment se smatra procesom, stoga se aktivnosti u tom procesu nazivaju funkcijama. Razvojni put menadžmenta je imao za posljedicu mijenjanje funkcija menadžmenta. Svoju koncepciju menadžmenta, prema Buble (2000.) iznio je Fayol (1920.), Drucker (1961.) i Champy (1995.). S obzirom na kontekst u kojemu su nastale, sasvim je razumljivo što među koncepcijama postoje bitne razlike. Fayolova (1920.) je gotovo kruta, pojmovi su striktno određeni i djelomično posuđeni iz vojničke terminologije. Ilustrativan primjer za to je usporedba ili komparacija Fayolove, Druckerove i Champyjeve koncepcije menadžmenta.

Tablica 1: Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

| <b>Fayol, H., (1920.)</b> | <b>Drucker, P., (1961.)</b>                      | <b>Champny, J., (1995.)</b> |
|---------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. planiranje             | 1. postavljanje ciljeva                          | 1. mobiliziranje            |
| 2. organiziranje          | 2. organiziranje                                 | 2. omogućavanje             |
| 3. naređivanje            | 3. motiviranje i komuniciranje                   | 3. definiranje              |
| 4. koordiniranje          | 4. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata | 4. mjerenje                 |
| 5. kontroliranje          | 5. razvoj kadrova                                | 5. komuniciranje            |

Izvor: dorada autora na temelju Buble, M., 2000., str. 1.

Iz priložene tablice se vidi Druckerova (1961.) koncepcija koja se odlikuje (uglavnom) s dva obilježja: drugačiji stav i odnos prema ljudima. Mnogo više inzistira na „formiranju osoblja“, odnosno na komuniciranju, motiviranju osoblja, umjesto na naređivanju i kontroliranju. Fayol (1920.) se bavi problemima menadžmenta i sve gleda sa stajališta menadžmenta. Drucker (1961.) se bavi unutarnjim odnosima u poduzeću te naglašava ono što se danas naziva „kvantitativnim“ aspektom menadžmenta te pred menadžment postavlja zadatke da ciljeve formuliraju u brojkama ili uopće mjerljivim veličinama, tvorbu instrumenata za mjerenje postignutih rezultata te zajedničko ocjenjivanje s izvršiteljima. Na temelju spomenutog, zaključuje se da i Drucker (1961.) i Champy (1995.) preferiraju tzv. kooperativni menadžment.

### **3.2.1. Planiranje**

Planiranje (eng. *planning*) kao ključna funkcija menadžmenta ima veoma široko koncipiran sadržaj. Navedena funkcija menadžmenta u osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje istih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim fazama. Prema navedenom, planiranje se javlja kao metoda premošćivanja razlike između onoga gdje se poduzeće nalazi i gdje se u budućnosti želi naći. Bez planova, menadžment se nalazi u ulozi „kapetana broda bez kormila“ što ga onemogućava u vođenju akcija u željenom pravcu.

### **3.2.2. Organiziranje**

Organiziranje (eng. *organizing*) predstavlja produžetak funkcije planiranja. Kada su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje te resursi kojima će se to postići, tada se nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. Pred menadžment se postavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. Spomenuta funkcija menadžmenta predstavlja veoma složen zadatak menadžmenta s obzirom na to da izbor adekvatne organizacije ovisi o nizu činitelja. Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizatorski posao, već organizaciju poduzeća treba stalno unapređivati. Iz navedenog proizlazi i dodatni menadžerski zadatak - poticanje organizacijskog razvoja (eng. *Organization Development*) i korištenje rezultata<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Buble, M., (2011.)

### **3.2.3. Kadrovanje**

Kadrovanje (eng. *staffing*) je usmjereno na „materijalizaciju“ organizacije poduzeća. Ima zadatak dodijeliti uloge konkretnim zaposlenicima/podređenima koji će ih najbolje izvršavati, budući da su organizacijom određene uloge. Ostvaruje se identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem. Planovi i organizacija bi ostali samo projektom, ukoliko se ne bi realizirali zadatci kadrovanja što posebno vrijedi za dio kadrovanja koji se odnosi na menadžerske kadrove<sup>27</sup>.

### **3.2.4. Vođenje**

Vođenje (eng. *leading*) predstavlja funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno djelovanje i usmjeravanje svih aktera ili sudionika procesa rada prema željenom cilju. Vođenje se javlja kao interpersonalni aspekt menadžmenta, obzirom da se radi o nositeljima danih uloga. Problemi koji iz toga nastaju ili proizlaze su najsloženijeg karaktera. Zaposlenike/podređene treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene akcije, a to od menadžera zahtijeva stvaranje vođe. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, menadžer nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika (zaposlenih/podređenih), a to podrazumijeva vođenje koje direktno uključuje motivaciju, interpersonalne odnose i komuniciranje.

### **3.2.5. Kontroliranje**

Kontroliranje (eng. *controlling*) predstavlja postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija u svrhu ostvarenja spomenutih ciljeva. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja ili devijacija od planova. Planovi, iako prethode kontroli čine njezinu osnovicu, jer je bez planova nemoguće utvrditi odstupanja ostvarenog od zadanog. Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja se (obično) svode, prema Koontz i Weihrich (1988.) na: postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu na standardne i poduzimanje korektivnih mjera kada je to potrebno. Kontrolne aktivnosti čine mehanizam povratne sprege za sve ostale aktivnosti menadžmenta.

---

<sup>27</sup> Buble, M., (2011.)

### 3.3. Odlike uspješnog menadžera

Uspješan menadžer je čvrstog karaktera, vjeruje u svoje zaposlenike/podređene, potiče ih na rad i uživa njihovo povjerenje. Dobro upravljanje se ne uči preko noći, stoga što je to proces koji traje nekoliko godina te zahtijeva ulaganje mnogo vremena, energije i obrazovanja. Svaki **uspješan menadžer** posjeduje određene **odlike/kvalitete**. Najbitnije odlike/kvalitete koje posjeduje uspješan menadžer su<sup>28</sup>:

- **svijest o sebi i samopouzdanje** (menadžeri imaju visok stupanj razvijene samosvijesti, posvećeni su razmišljanjem o sebi, svom životu, unutarnjim motivima i osobnim razvojem; imaju povjerenja u svoje sposobnosti i ne boje se suočiti s izazovima, prihvaćaju prave odluke i potiču zaposlenike da ga slijede),
- **komunikacijske vještine** (uspješan menadžer sa svojim zaposlenicima/podređenima, poslovnim partnerima ostvaruje kvalitetnu i uspješnu komunikaciju. Komunikacijske vještine se razvijaju u kontinuitetu, stoga je to područje koje zahtijeva ozbiljnu pozornost. Uspješan menadžer teži poboljšanju kvalitete odnosa i komunikacije u radnom okruženju te u privatnom životu),
- **optimizam** je jedna od najvažnijih osobina dobrih i uspješnih menadžera. Optimisti se znaju nositi s pogreškama i njihovo razmišljanje se bavi i sadašnjosti, i budućnosti, ne bave se **problemima**, već **rješenjima**. Moglo bi se reći da se cijeli koncept menadžerstva temelji na optimizmu),
- **asertivnost** (asertivan menadžer je svjestan svojih osjećaja, interesa i potreba te se jasno izražava, uživa povjerenje, posjeduje odlučnost i ustraje na svojim principima),
- **fleksibilnost** (očituje se u sposobnosti za donošenjem odluka i prilagodbi promjenama u poslovnom okruženju. Prilagodba promjenama je danas u svijetu izuzetno važna, stoga što se samo fleksibilni menadžeri uspješno suočavaju promjenama u načinu rada. Što se menadžer prije prilagodi zadanoj situaciji, to prije dolazi do istraživanja i izvlačenja najboljih rješenja te primjene spomenutih rješenja),
- **dugoročno strateško razmišljanje** (u poslu nije pametno misliti pet mjeseci unaprijed, uspješan poduzetnik i menadžer misli najmanje 5 godina unaprijed),
- **sposobnost za rješavanje problema** (prije ili kasnije čak i dobar menadžer se može naći u

---

<sup>28</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N., (2008.)

nevolji i o njegovoj sposobnosti ovisi rješavanje zadanih problema. Uspješan menadžer je u stanju odmah detektirati probleme, identificirati ih, analizirati i napraviti plan za rješavanje nastalih problema, odnosno trajno uklanjanje problema).

### 3.4. Teorije menadžmenta

Pojava teorije menadžmenta novijeg je datuma, odnosno stara je tek nešto više od sto godina. U najranijim radovima, istraživači su tragali za jedinstvenim setom karakteristika koje određuju efektivnog menadžera. Nakon nekog vremena uočavaju nepostojanje univerzalnog stila i utvrđuju da je menadžment određen karakteristikama situacije: karakteristikama menadžera i zaposlenih/podređenih. Kao i svaki razvoj, svaki noviji teorijski pristup se ne može promatrati izolirano, nego kao dodatak ili nešto što je imalo uporište u prethodnim teorijskim pristupima i spoznajama. Postoje tri temeljne **skupine teorijskih pristupa** menadžmentu. Razlikujemo: pristup temeljen na ponašanju menadžera, kontingencijski pristup te suvremene stilove menadžmenta.

#### 3.4.1. Pristup temeljen na ponašanju menadžera

Osnova prvih teorija jest da se menadžeri rađaju, a ne stvaraju. Datira još od starih Grka i Rimljana, a predstavljala je osnovu prvih teorija i studija menadžmenta (sredinom prošlog stoljeća). Istraživači su pokušavali identificirati fizičke i mentalne osobine te osobne karakteristike menadžera. Spomenuta teorija, poznata još od antičkih vremena, prepoznata je među brojnim autorima i istraživačima kao teorija velikih ljudi (teorija velikih ličnosti, teorija velikog čovjeka i tako dalje). **Stogdill** (1948., u Klepić, 1992.) u svojim radovima ističe pet ključnih osobina menadžera, a kasnije je ustanovio da su različiti istraživači identificirali specifične osobine povezane sa sposobnošću menadžmenta. Navodi fizičke osobine (energija, pojava i visina), osobine inteligencije i sposobnosti te karakteristike osobnosti (prilagodljivost, agresivnost, entuzijizam i samopouzdanje). Ističe osobine povezane sa zadatkom (žudnja za postignućem, upornost i inicijativa) te socijalne karakteristike (spremnost na suradnju, vještine ophođenja s ljudima te administrativne sposobnosti). **Handy** (1995., u Klepić, 1992.) ističe sljedeće karakteristike koje menadžer posjeduje: **inteligenciju,**

**inicijativu, samouvjerenost, entuzijizam, društvenost, hrabrost, imaginaciju, energiju**<sup>29</sup>. Naglašava da je teško očekivati posjedovanje svih navedenih karakteristika kod uspješnih menadžera. **Hellriegel i Slocum** (1989., u Klepić 1992.) pojam menadžera, odnosno osobina kojima vlada uspješan menadžer - objašnjavaju na način navođenja fizičkih osobina, socijalne pozadine, osobnih karakteristika, socijalnih karakteristika, karakteristika u odnosu na zadatak. Za svaku od navedenih točaka, navode i poželjne odgovore i karakteristike.

**Tablica 2:** Osobine menadžera i njihove karakteristike - Hellriegel i Slocum (1989. godine)

|                                           |                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fizičke osobine</b>                    | Mlađih godina, energičan, dopadljive vanjštine, visok, vitak                                                                           |
| <b>Socijalna pozadina</b>                 | Obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut, uspinje se na društvenoj ljestvici                                                |
| <b>Osobne karakteristike</b>              | Prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, dominantan, samouvjeren                                                                 |
| <b>Socijalne karakteristike</b>           | Šarmer, taktičan, popularan i kooperativan                                                                                             |
| <b>Karakteristike u odnosu na zadatak</b> | Tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran prema zadatku, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti |

Izvor: dorada autora na temelju Buble, M., op. cit., str. 311.

Istaknutiji predstavnik teorije da se vođe rađaju **Levicki** (1998.), zastupa tezu ili pretpostavku genskog određenja menadžmenta, zbog čega se menadžeri po njegovu mišljenju rađaju, a ne stvaraju. Ne odbacuje odgoj, obrazovanje i iskustvo, no prednost daje prirodnome talentu. **Levicki**<sup>30</sup> (1998.) navodi rađanje menadžera sa setom genskih predispozicija koje predstavljaju sirovi materijal oblikovan odgojem, školovanjem, iskustvom i okolinom. Ističe postojanje znakova menadžera/vođe koji se manifestiraju u djetinjstvu, dok se kroz školovanje i posao razvijaju i uče: neovisan duh sa **sposobnošću dobre procjene**, specijalni znaci vodstva poput dostojanstva, **samopoštovanja** i **poštovanja** drugih, brzo savladavanje novih zadataka i ispunjen privatni život, lako sklapanje poznanstava, prijateljstva i tako dalje.

<sup>29</sup> Klepić, Z., (1992.)

<sup>30</sup> Levicki, C., (1998.)

### 3.4.2. Kontingencijski pristup menadžmentu

Polazište kontingencijskog teorijskog pristupa menadžmentu je nepostojanost, isključivo jednog stila menadžmenta koji odgovara svim situacijama. **Zasniva** se na mišljenju da su učinkoviti - oni menadžeri koji podređenima **određuju cilj** i **omogućuju ostvarenje** istih ciljeva. Kontingencijski pristup menadžmenta temelje nalazi u:

- situacijskom pristupu menadžmentu (polazište pronalazi u tezi da je menadžment proizvod situacije),
- mišljenju da je svaka situacija menadžmenta nova, unikatna i neponovljiva,
- **nužnosti** i važnosti menadžera u **prilagodbi** svog menadžerskog stila situaciji (tko to ne može, ne može biti dobar menadžer).

Prema kontingencijskom pristupu menadžmentu, **razlikujemo četiri stila menadžmenta**, ovisno o situaciji:

- **usmjeravajući stil** (menadžeri daju upute i očekuju poštivanje standarda i propisa. Odluke donose menadžeri bez sudjelovanja zaposlenih/podređenih te nastoje podići razinu kvalitete i motivaciju zaposlenih - nagradama, određenim kaznama te disciplinom),
- **podržavajući stil** (menadžeri njeguju prijateljski odnos sa zaposlenima/podređenima te pružaju potporu i iskazuju interese za njihove potrebe i postignuća),
- **participativni stil** (navedeni stil karakterizira uvažavanje prijedloga podređenih te njihovo uključivanje u proces odlučivanja što ih potiče i motivira),
- **menadžment usmjeren na postignuće** (polazi od izazovnosti i atraktivnosti posla te postavljanja ambicioznih ciljeva koje menadžment nastoji ostvariti).

Menadžer koristi stil koji je najprimjereniji u svakoj situaciji. Kontingencijski pristup menadžmenta prepoznaje postojanje interakcija između skupine (zaposlenih/podređenih) i menadžera te je zasnovan na postavkama da se uspješnost menadžmenta temelji na čimbenicima ili faktorima šire radne situacije.

### 3.4.3. Suvremeni pristup menadžmentu

Suvremeni pristup menadžmentu se zasniva na posjedovanju određenih kvaliteta i spoznaja od strane menadžera. Zahtijeva i priželjkuje se **asertivnost**, odnosno asertivan menadžer koji se zna izboriti za sebe, ali nikad na štetu drugih osoba. Prema suvremenom/novom pristupu, od menadžera se očekuju, prema Klepiću (1992.), sljedeće osobine<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> Klepić, Z., (1992.)

- težnja za razvijanjem „najboljeg“ u suradnicima, zaposlenima/podređenima i podizanje morala,
- obilaženje zaposlenih/podređenih na radnim mjestima te pohvale kad se posao dobro obavi,
- aktivno slušanje, zbog čega uživa poštovanje zaposlenika,
- skromnost i otvorenost prema svima, bez obzira na status u hijerarhiji,
- suočavanje s problemima te njihovo rješavanje,
- tolerantnost, ne nametanje vlastitih stavova silom,
- delegiranje većine poslova,
- održavanje obećanja i odanost timu,
- velika predanost poslu,
- iskazivanje poštovanja prema suradnicima, zaposlenicima/podređenima, poticanje na stalne inovacije.

Suvremeni, novi pristup menadžmentu od menadžera traži i stavlja imperativ na razvoju i pospješivanju komunikacije i interakcije između menadžera i suradnika te zaposlenih/podređenih. Naglasak je na asertivnom menadžeru. Od asertivnog menadžera se očekuje korištenje i vladanje velikim znanjem i umijećem na području komunikacijskih stilova i vještina. Asertivnost se može naučiti, no menadžer ipak mora posjedovati urođene sposobnosti i predispozicije da bi mogao postati uspješnim menadžerom.

### 3.5. Stilovi menadžmenta

Stilovi menadžmenta se mogu definirati kao specifični **načini** ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječu na **rezultate** rada u određenoj organizaciji. Kada je postalo jasno da uspješni menadžeri nemaju posebne osobine po kojima se razlikuju od drugih, istraživači su pokušali otkriti kako uspješni menadžeri delegiraju zadatke, komuniciraju sa zaposlenima/podređenima i motiviraju ih, izvršavaju svoje zadatke i slično. **Ponašanje se**, za razliku od karakternih osobina, **može naučiti** iz čega je donesen zaključak da će pojedinci koji budu prihvatili i naučili odgovarajuće modele menadžerskog i liderskog ponašanja, postati uspješni menadžeri. Zahvaljujući takvoj orijentaciji, istraživači su se počeli zanimati i za stilove menadžmenta. Stil menadžmenta proizlazi iz načina na koji se uspostavljaju odnosi između menadžera i zaposlenih/podređenih te suradnika. Ako znamo prirodu odnosa u procesu upravljanja poduzećem, odnosno prirodu odnosa i utjecaja između menadžera i zaposlenih/podređenih, možemo prepoznati i stil menadžmenta. **Stilove menadžmenta** prema



tome kako menadžeri koriste ovlasti, dijelimo na: **autokratski** stil menadžmenta, **demokratski** stil menadžmenta, **liberalni** stil te **Likertove** stilove menadžmenta<sup>32</sup>.

### 3.5.1. Autokratski stil

Autokratski stil proizlazi iz krutog, nepovjerljivog, nefleksibilnog i autokratskog držanja i ponašanja menadžera u organizaciji. S obzirom na to da je menadžer - autokrat protivnik participacije zaposlenih u upravljanju i u odlučivanju, sam donosi odluke i oblikuje vizije te utvrđuje strategiju razvoja. Menadžer autokrat se na najbliže suradnike oslanja, samo onoliko koliko mora. Kako u podređene nema povjerenja, u oblikovanju njihovog ponašanja koristi se nedemokratskim sredstvima (kažnjavanjem, smanjenjem plaća, onemogućavanjem napredovanja, opomenama, kritikama), odnosno služi se formalnim autoritetom. Zbog svoje **rezerviranosti prema promjenama, inovacijama i unapređivanjima**, autokratski menadžeri se, prije ili kasnije, suočavaju s velikim problemima i poteškoćama. Udaljenost ili distanca između menadžera i podređenih veoma je izražena, tim prije što se zaposlenici/podređeni tretiraju kao objekti upravljanja. Zbog navedenih razloga, opisani stil menadžmenta se više veže za mala poduzeća i tvrtke u kojima glavnu riječ vode vlasnici. Autokratski stil menadžmenta karakterizira činjenica da su sve ovlasti koncentrirane u menadžeru koji ima neograničenu moć u donošenju odluka. Autokrat se ne konzultira ili savjetuje sa svojim suradnicima te voli zapovijedati. Zagovornici spomenutog stila smatraju da autokrat pridonosi povećanju proizvodnosti rada te omogućavanju brzog donošenja odluka. Autokratski stil menadžmenta u izvanrednim kriznim situacijama ima prednosti, dok u ostalim situacijama nije poželjan<sup>33</sup>.

### 3.5.2. Demokratski stil

Demokratski stil menadžmenta se zasniva na **suradnji** menadžera sa zaposlenima/podređenima koji sudjeluju u donošenju odluka. Menadžer iskazuje visok stupanj povjerenja te pokazuje spremnost preuzimanja odgovornosti. Demokratski nastrojen menadžer ne izdaje naređenja, već se trudi čuti i razmotriti mišljenja, sugestije i prijedloge ostalih članova grupe, odnosno zaposlenih/podređenih; ne suzbija, već **pospješuje komunikaciju**, a dio ovlasti prenosi na suradnike i na niže razine rukovođenja. U procesu oblikovanja ponašanja zaposlenih ne koristi sredstva prinude (osim u izuzetnim slučajevima).

---

<sup>32</sup> [http://hr.wikipedia.org/wiki/Stilovi\\_vodstva](http://hr.wikipedia.org/wiki/Stilovi_vodstva)

<sup>33</sup> Dulčić, Ž. i Vrdoljak R. I., (2007.)

Odnosi nadređenosti i podređenosti potiskuju se u drugi plan, a ustupa se mjesto odnosima suradnje i zajedničkog ostvarivanja ciljeva organizacije. Između menadžera i zaposlenih/podređenih se uspostavlja interakcija u obliku povratne sprege. U uvjetima decentraliziranog odlučivanja, demokratski menadžer se odriče dijela moći i dijela svojih kompetencija u korist menadžera na nižim razinama upravljanja, odnosno rukovođenja.

Demokratskim stilom **pospješuje se** participacija zaposlenih u odlučivanju i upravljanju, demokratsko sučeljavanje stavova i borba mišljenja, brže i adekvatnije prilagođavanje potrebama interne sredine i zahtjevima okruženja te se pospješuje veća afirmacija ili potvrda ljudskih vrijednosti i potencijala. Zahvaljujući tome, menadžeri demokratske orijentacije mogu upravljati i najvećim svjetskim kompanijama, tim više što demokratski stil doprinosi **povećanju produktivnosti** rada i ekonomičnosti poslovanja te ima najveću **podršku zaposlenih**. Demokratski stil se naziva još i participativno - demokratskim stilom u kojem se nastoji poticati dvosmjerna komunikacija, a pozornost se poklanja međuljudskim odnosima. Demokratski menadžeri su vođeni politikom da veće zadovoljstvo zaposlenih rezultira i većom radnom učinkovitosti.

### 3.5.3. Liberalni stil

Liberalni stil menadžmenta ili stil individualne slobode odlikuje se punom i nesmetanom uključenošću svih zaposlenih u proces stvaranja vizije, utvrđivanja strategije, definiranja ciljeva, preuzimanja odgovornosti i ostvarivanja poslovne politike organizacije. Menadžer ima potpuno povjerenje u zaposlene/podređene zbog čega im osigurava veliku **slobodu** i **samostalnost** u radu i odlučivanju, a ovlasti menadžera su svedene na minimum. Uloga menadžera se, uglavnom, svodi na koordiniranje, prenošenje zadataka sljedbenicima/podređenima te registriranje postignutih rezultata. Zaposlenima/podređenima i suradnicima je prepuštena potpuna sloboda u izboru načina izvršavanja poslova i zadataka, iz čega proizlazi zaključak da **preuzimaju** punu odgovornost za kvalitetu tog izbora. U uvjetima liberalnog stila, promjene se shvaćaju kao nužna, opravdana i normalna stvar. Štoviše, proces prilagođavanja i promjena smatra se integralnom aktivnošću procesa menadžmenta.

Veza između menadžera i zaposlenih/podređenih je slaba, a između samih zaposlenih/podređenih, u pravilu nikakva. Liberalni stil menadžmenta pretpostavlja precizno provedenu podjelu posla, u kojoj svatko odgovara za svoj rad organiziran po timovima i radnim grupama i u kojima se obavljaju složeni, visokospecijalizirani i odgovorni poslovi. Spomenuti poslovi i zadatci zahtijevaju posebna znanja i visokoobrazovane ljude koji ne trpe ograničenja i stereotipe. Primjenjiv je u svim vrstama poduzeća u kojima je afirmiran ili

potvrđen timski rad, odnosno grupni koncept rada. Liberalni stil **pogoduje** nastanku **nediscipline**, anarhije i **nereda**, dovodeći u pitanje ostvarivanje poslovne politike poduzeća ako se ne vodi računa o poduzeću kao cjelini, ciljevima i zadacima te zajedničkim interesima svih zaposlenih/podređenih. Liberalni stil pruža najveću slobodu zaposlenima/podređenima gdje se menadžeri ne ponašaju kao vrh hijerarhije. Pogodan je u kreativnim, istraživačkim i sličnim poslovima<sup>34</sup>.

### 3.5.4. Likertovi stilovi

Likert (1961.) je među prvima uočio različite menadžerske stilove i pri tome zaključio da je to poželjno, stoga što različite poslovne situacije zahtijevaju i različite pristupe kako bi rezultat bio što učinkovitiji, a menadžerski stil je uzrok povećanja učinkovitosti rada, a nikako ne njegova posljedica. Menadžerski stilovi se međusobno razlikuju na temelju: **motivacije** zaposlenih/podređenih, načina **komuniciranja**, međudjelovanja i utjecaja, **načina odlučivanja** i **nadzora**. Likert (1961.) je rezultate dugogodišnjeg istraživanja stilova menadžmenta razradio u model od četiri stila, navodeći pri tome:

- **ekstremno - autoritativni stil** (predstavlja autokratski odnos menadžera prema suradnicima: menadžeri **nemaju povjerenja** u suradnike i podređene; provode mjere kažnjavanja i utjerivanja straha kod zaposlenih/podređenih. Spomenuti stil karakterizira komunikacija „odozgo prema dolje“, odnosno jednosmjerna komunikacija koja počinje i završava s ekstremno - autoritativnim menadžerom),
- **benevolentno - autoritativan stil** (podrazumijeva uključivanje suradnika u manje važne odluke gdje su strateške odluke i dalje u domeni vrhovnog menadžmenta. Postoji određeno **povjerenje** u suradnike te se uvode **nagrade** za postignute dobre rezultate, odnosno primjenjuje se politika nagrađivanja koja ima stimulirajući učinak na radnu učinkovitost i motivaciju zaposlenih),
- **savjetodavan ili konzultantski sustav menadžmenta** (u poduzeću iskorištava ideje i mišljenja suradnika na najbolji način. Karakteristika ovog stila je postojanost sve veće **participacije**, točnije sve veće podjele u odlučivanju, komunikacija se odvija „prema gore i prema dolje“, odnosno sustav se zasniva na dvosmjernoj komunikaciji. Ključne odluke se odvijaju i provode na razini najvišeg menadžmenta<sup>35</sup>),

---

<sup>34</sup> Dulčić, Ž. i Vrdoljak, R. I., (2007.)

<sup>35</sup> Likert, R., (1961.)

- **participativno - demokratski sustav** (primjenjuje sustav nagrađivanja na osnovu sudjelovanja i doprinosa u odlučivanju, menadžeri i zaposlenici/podređeni rade zajedno u timovima te **menadžer ima potpuno povjerenje**, sluša i prihvaća mišljenja i ideje zaposlenih/podređenih).

Likert (1961.) je objavio da su najuspješniji oni menadžeri koji primjenjuju četvrti model, odnosno participativno - demokratski model, jer se zasniva na međusobnom povjerenju i kvalitetnom odnosu menadžer - zaposlenici/podređeni.

### 3.6. „Idealni“ menadžeri

U globalnoj ekonomiji “jedinka” menadžera mora imati “sve što treba”, a prije svega otvorenost za usvajanje novih znanja i napuštanje starih navika. U tu svrhu, mora stalno oslušivati bilo vremena i glas drugih i drugačijih, postavljati nova pitanja, tražiti nova rješenja, odnosno surađivati s okruženjem. Kako u stvarnosti svaki menadžer djeluje s različitim stupnjem otvorenosti, možemo izdvojiti dva „idealna“ tipa“ (eng. *ideal type*) menadžera. **Weber** (1904., u Kurtović, 2008. ) je definirao i imenovao tipove menadžera kao: **potpuno “zatvorenog” i potpuno “otvorenog” menadžera.**

Premda su uvijek mogući i ekstremni tipovi, ovdje je, prije svega ukazana pogubnost orijentacije prema prvom i ispravnost orijentacije prema drugom tipu. Potpuno zatvoreni menadžer toliko je tašt i tvrdoglav da je zatvoren za svaki savjet, za svako pitanje i za svaku sumnju. Razlikuje se od drugih menadžera po tome što je u spomenutim osobinama rigidno dosljedan. Pritom **taština** i **tvrdoglavost** napreduju, usporedno s profesionalnim napredovanjem. Svaka viša stepenica za zatvorenog menadžera predstavlja novi dokaz ispravnosti njegova načina djelovanja, a zapravo, svaki je napredak na bazi taštine i tvrdoglavosti posljedica sretnih okolnosti, a ponekad je i nemoguće promašiti sretno ukazanu priliku.

Kada mu sreća okrene leđa, zatvoreni menadžer upoznaje novi svijet suvremenog posla, tada mora sam stvarati prilike, a oko njega sve postaje iznimno složeno, specifično i teško te upada u vrtlog i žrvanj nemilosrdne konkurencije, a taština mu ne dopušta pitati i slušati savjete drugih. **Zatvoreni menadžer sam rješava svoje probleme**, ima znanje, pamet i volju. Tko mu drugi treba i tko mu drugi može pomoći? Svi drugi ili ne znaju ili imaju neke druge probleme i prioritete, drugačije i lakše od njegovih. Sam je stvorio poslovni ugled i ime svoje tvrtke te će je sam i izvući iz trenutnih problema, sačuvati i pogurati dalje. Zatvoreni

menadžer ponekad ne može odoljeti napasti konzultacija te angažira isključivo vanjske stručne savjetnike, a za to ima dva razloga. S jedne strane je uvjeren da su unutarnji savjetnici ili konzultanti krivi za nastale probleme, a s druge se nada da će vanjske suradnike sam najbolje informirati, usmjeravati i - savjetovati. Potpuno **otvoreni menadžer posjeduje taštinu i tvrdoglavost**. Od svoga antipoda razlikuje se po tome što ove dvije ljudske osobine stavlja pod **kontrolu** i njima gospodari i dok stvara i dok slavi **poslovne uspjehe**. Zapravo, otvoreni menadžer najprije “menadžerski” **transformira** ove negativne osobine u zdrav ponos, u pozitivno samopouzdanje i u poticajnu **lidersku uvjerljivost**. Nakon vlastite pripreme, otvoreni menadžer okuplja otvorene suradnike i potiče ih na stalnu komunikaciju s poslovnim okruženjem, lokalnim i globalnim.

Istovremeno ih inspirira, svojim stavom i svojim stilom, na upoznavanje novih tehnologija i na njihovu kreativnu primjenu u vlastitoj tvrtki te na aktivno ispitivanje i osvajanje novih tržišta<sup>36</sup>. Otvorenost glavnog menadžera prema prvim suradnicima prvi je znak njegove otvorenosti prema globalnom okruženju. Može se reći da je „prvorazredni” menadžer te stoga okuplja isključivo “prvorazredne suradnike”, pri čemu ne strahuje od njihova autoriteta i sposobnosti i ne zazire od pitanja i savjeta. Ovakav se odnos prenosi na srednju razinu menadžera i na čitavu tvrtku. Čitav poslovni sustav teži skladnom unutarnjem funkcioniranju i aktivnom usklađivanju s poslovnim okruženjem, stoga se ne događaju iznenađenja u kojima nastaju iznimni, specifični i teški problemi i opasni vrtlozi događaja.

Umjesto toga, događa se potvrda timskog i kreativnog rada zadovoljnih ljudi i održivi razvoj tvrtke. Stalno se postavljaju nova prava pitanja i pronalaze nova prava rješenja. Kontinuirano se prate globalni trendovi i osvježava uvijek jasna vizija razvoja. Naglasak se stavlja na stalno učenje, praćenje i preuzimanje iskustva od drugih, stalnu i uzajamnu motivacija za osobni i korporacijski razvoj, uči se na vlastitim greškama i izbjegava „stajanje na mjestu.

Nakon opisa, u osnovnim crtama, profila i ambijenta zatvorenog i otvorenog menadžera, potrebno je opisati njihovo vjerojatno reagiranje u jednoj istovjetnoj situaciji kako bi što bolje i jasnije uvidjeli razlike između opisana dva tipa menadžera. Radi se o putovanju komercijalnih direktora dviju konkurentskih tvrtki u jedan veliki afrički grad. U anegdoti komercijalisti su, u cilju širenja tržišta cipela, istovremeno posjetili isti afrički grad. Nakon nekoliko dana boravka, obojica su zaključila da građani dotičnog grada imaju novca, ali da hodaju bosu jer se tako ugodno osjećaju i jer je to u njihovoj tradiciji. Vrativši se u svoje

---

<sup>36</sup> Kurtović, Z., (2008.)

tvrtke, podnijeli su i takav izvještaj svojim glavnim direktorima. **Zatvoreni direktor**, u odvojenom razgovoru sa svojim komercijalistom, zgrozio se nad zaostalošću Afrikanaca, informirao se o drugim elementima njihove zaostalosti i na kraju zaključio da ubuduće ne treba trošiti vrijeme, novac ni energiju na tako zaostale ljude i zemlje. **Otvoreni direktor**, s druge strane, “afrički” je izvještaj prezentirao timu svojih suradnika i zatražio njihovo mišljenje. Prvi suradnik je zaključio da treba sačekati podizanje kulturne razine dotičnog velikog grada, a drugi se interesirao da li su ulice grada asfaltirane. Kad je dobio negativan odgovor predložio je da se njihova tvrtka maksimalno angažira na asfaltiranju ulica ovoga grada.

Nakon toga, tvrtka je pronašla investitora za asfalt, a sama je ušla u projekt izgradnje velike trgovine cipela u dotičnom afričkom gradu i novog pogona u svojoj tvornici. Jer, tko je vidio da ljudi po vrućem asfaltu hodaju bosu? Naravno, za ovakav ishod presudna je bila praksa stalne dvosmjerne komunikacije direktora sa svojim kreativnim suradnicima, i samo jedno pravo pitanje<sup>37</sup>. **Prava pitanja i pravi savjeti često pokreću stvari i mijenjaju zbivanja.** U jednoj su velikoj tvrtki, samo zahvaljujući jednom pravom pitanju, otkrili višak nekoliko razina menadžmenta. Taj višak je postojao, samo zato što nitko prije nije pitao koje su informacije potrebne top menadžerima kompanije.

---

<sup>37</sup> Kurtović, Z., (2008.)

#### 4. ZASTUPLJENOST ŽENA I MUŠKARACA U MENADŽMENTU

Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na području menadžmenta u Republici Hrvatskoj je provedeno 2011. godine. Istraživanje je provedeno od strane pravobraniteljice za ravnopravnost spolova. **Cilj je bio utvrditi stupanj podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama** u području menadžmenta koje posluju na tržištu Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno na uzorku od 500 najvećih i najuspješnijih trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj. Od poslanih zahtjeva za dostavom podataka na 500 adresa, očitovanja je dostavilo 428 (85,6%) trgovačkih društava. Podzastupljenost žena u društvenim odnosima raspodjele društvenih prilika i koristi, predstavlja jedan od najvažnijih indikatora ili pokazatelja postojanja prikrivene **spolne diskriminacije**. **Podzastupljenost žena** u tijelima odlučivanja odražava loše upravljanje ljudskim potencijalima unutar društva, odnosno ukazuje na društvenu i ekonomsku štetnost odluka tijela u kojima postoji značajna nadzastupljenost jednog spola. Uravnoteženo sudjelovanje žena i muškaraca u svim društvenim odnosima predstavlja jedan od temeljnih stupova sustava promicanja jednakosti spolova uspostavljenim **Zakonom o ravnopravnosti spolova** („Narodne novine“, broj 82/2008).

Cilj uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca je osigurati bolje razumijevanje i međusobno poštivanje pripadnika različitih rodova, razbiti ustaljene predrasude i stereotipove, unaprijediti sposobnost nadležnih tijela odlučivanja na prisutnost i učinke prikrivenog diskriminatornog postupanja i strukturalnih prepreka stvarnoj jednakosti žena, ali i povećati društvenu korist koja proizlazi iz bogatstva i raznolikosti stajališta i iskustava od značaja za razumijevanje i rješavanje problema važnih za uspješno funkcioniranje društva. Temeljni nalaz do kojeg je došlo istraživanje je činjenica da su žene značajno, a u velikom broju slučajeva, i izrazito **podzastupljene** na hrvatskom tržištu rada i to na **svim razinama** sudjelovanja od redovitih radnih mjesta, preko rukovodećih pozicija u menadžmentu, do sudjelovanja u upravnim i nadzornim tijelima. Od 274.868 zaposlenih osoba u poslovnim subjektima bilo je 168.158 (61%) muškaraca i 106.737 (39%) žena. Razlika od 22 statistička poena u korist muškog spola je poražavajuća, posebno kad ju se smjesti u kontekst podataka o sudjelovanju žena na tržištu rada koje su prikupili Državni zavod za statistiku i Hrvatski zavod za zapošljavanje<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Ljubičić, V., (2011.)

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, žene na nacionalnoj razini čine 45,6% ukupno zaposlenih dok je muškaraca 54,4%. Iz navedenog proizlazi kako je razlika u broju zaposlenih muškaraca i žena kod poslovno uspješnijih poslodavaca na štetu žena viša od nacionalnog prosjeka. Drugim riječima, podzastupljenost žena je kod ovih poslodavaca veća. Razlika između udjela zaposlenih žena u poslovnim subjektima koji su sudjelovali u istraživanju i udjela žena u ukupnom broju zaposlenih na nacionalnoj razini ukazuje na moguću povezanost između uspješnosti **poslovnog subjekta i pripadnosti spolu**. Vjerojatnost da će u strukturi zaposlenosti značajno dominirati muškarci je veća kod poslovno uspješnijih subjekata.

Istraživanje je utvrdilo kako su žene značajno podzastupljene i na rukovodećim pozicijama. Istraživanje se nije ograničilo na najviše rukovodeće pozicije (visoki menadžment) već je pokušalo obuhvatiti i rukovodeće pozicije srednje i niže razine. Za potrebe istraživanja pojam rukovodeća pozicija odnosio se na bilo koje radno mjesto koje je zahtijevalo upravljanje, nadzor i odgovornost za učinak neke ustrojbene jedinice, odnosno skupine podređenih osoba<sup>39</sup>.

Prikupljeni podaci ukazuju da su žene zastupljene na 35% svih rukovodećih pozicija u menadžmentu. Najviše žena nalazi se na nižim rukovodećim razinama. Na primjer, u poslovnim subjektima koji imaju jedinstvenu razinu rukovodećih pozicija (17 poslovnih subjekata) žene u prosjeku zauzimaju udio od 29% svih rukovodećih mjesta. Istovremeno, u poslovnim subjektima s dvije razine rukovodećih mjesta (106 subjekata) žene u prosjeku zauzimaju 23% rukovodećih mjesta više razine i 41% niže razine.

Slično je i kod poslovnih subjekata s tri razine rukovodećih pozicija (239 poslovnih subjekata) gdje žene zauzimaju 34% rukovodećih pozicija niske razine, 38% rukovodećih pozicija srednje razine i tek 23% rukovodećih pozicija visoke razine. Dobiveni podaci snažno ukazuju na vertikalnu segregaciju na tržištu rada, odnosno na prisutnost **staklenog stropa**<sup>40</sup>. Činjenica da na jednu ženu na rukovodećem mjestu dolaze gotovo dva muškarca, ukazuje na visoku vjerojatnost izravne diskriminacije žena pri zapošljavanju na rukovodeća mjesta na hrvatskom tržištu. Spomenuta tvrdnja nalazi potvrdu i u podacima o podzastupljenosti žena u

---

<sup>39</sup> Ljubičić, V., (2011.)

<sup>40</sup> Izraz „stakleni strop“ predstavlja razinu u organizaciji do koje žena može napredovati, nakon koje je daljnje unaprjeđenje u hijerarhiji vrlo teško ili nemoguće. Progresivno povećanje podzastupljenosti žena po razinama u kombinaciji s poražavajuće niskom zastupljenošću na najvišim rukovodećim pozicijama sugerira da „stakleni strop“ nije, isključivo, rezultat strukturalnih prepreka (neravnomjerna raspodjela tereta brige za djecu, obitelj i domaćinstvo između žena i muškaraca).



upravljačkim tijelima (uprava, nadzorni odbor, upravni odbor). **Žene u Republici Hrvatskoj su ambiciozne**, odnosno žele obavljati složenije i odgovornije poslove, a tome svjedoči i već navedena činjenica da na godišnjoj razini u Republici Hrvatskoj, više žena (nego muškaraca) stekne sveučilišno obrazovanje, prema podacima Državnog zavoda za statistiku. Spomenuta dominacija je i više nego očigledna u onim profesijama koje su tradicionalno pogodnije za visoke rukovodeće, odnosno upravljačke pozicije. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u 2009. godini žene su činile 61,6% svih diplomiranih osoba u području poslovanja i administracija, 69,5% svih diplomiranih osoba u području prava, 76,2% u području društvenih znanosti, odnosno 78,9% u području humanističkih znanosti. Navedenu dominaciju je teško objasniti ako se prihvati tradicionalni stereotip da žene na hrvatskom tržištu rada nisu visoko profesionalno ambiciozne, a to potvrđuju i podaci o broju žena potpredsjednica u upravama i nadzornim odborima poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju.

Podaci o razini obrazovanja žena, odnosno njihovoj zastupljenosti na potpredsjedničkim upravljačkim pozicijama, čvrsto ukazuju kako se značajan dio problema visoke podzastupljenosti žena na visokim rukovodećim (upravljačkim) pozicijama, može objasniti samo utjecajem tradicionalnih rodno uvjetovanih **predrasuda i stereotipova** o ženama i njihovim interesima te sposobnostima, odnosno izravnom diskriminacijom. Dodatnu potvrdu za ovu tvrdnju nalazimo i u razlozima kojima su poslovni subjekti objašnjavali podzastupljenost žena na rukovodećim i upravljačkim pozicijama. Jedan dio poslovnih subjekata (36%) podzastupljenost objašnjava tvrdnjom kako se u njihovom slučaju radi o području djelatnosti u kojem po tradiciji prevladava muški spol. Tvrdili su kako ne postoji manjak interesa za zapošljavanje žena na tim pozicijama. Takvu tvrdnju je navelo samo 4% poslovnih subjekata.

Navedeni podaci ukazuju na **visoku razinu tolerancije** prema spolno/rodno uvjetovanim **predrasudama, stereotipovima** i podjelama na tržištu rada. Na mjestu žena predsjednica uprave, nailazimo 9% žena, dok postotak žena zamjenica predsjednika/ce uprave iznosi 38%. Kod nadzornih odbora 11% žena vrše funkciju predsjednica dok 23% vrše funkciju zamjenice predsjednika/ce. Teško je tvrditi da ova pozicija ne zahtijeva gotovo jednaku pažnju, energiju, odgovornost i fleksibilnost kao i predsjednička pozicija, a prikupljeni podaci ukazuju da interes žena za te pozicije postoji. Dosadašnji podaci jasno pokazuju poražavajuću situaciju vezanu uz sudjelovanje žena na najodgovornijim, najcjenjenijim i najbolje plaćenim pozicijama na tržištu rada. **Zaključak istraživanja**, provedenog od strane pravobraniteljice za jednakost spolova, jest da utvrđenu podzastupljenost žena nije moguće u potpunosti objasniti

strukturnim preprekama jednakosti spolova (kao što je npr. činjenica da se ženama zbog tradicionalne raspodjele uloga unutar obitelji teže odlučiti za vremenski zahtjevnije poslove i dužnosti) za koje poslovni subjekti, u načelu, pravno ne odgovaraju. Utvrđena razina podzastupljenosti žena u menadžmentu, čvrsto ukazuje na prisutnost izravne spolne diskriminacije žena (nepovoljno postupanje prema ženi jer je žena). Žene su u načelu najviše podzastupljene na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno u poslovnim subjektima s javnim ovlastima, unatoč jasnoj zakonskoj obvezi poduzimanja pozitivnih mjera radi osiguranja uravnoteženog sudjelovanja žena i muškaraca<sup>41</sup>.

#### 4.1. Različitost u rukovođenju žena i muškaraca

Sposobne žene u nekim poduzećima, na početku karijere, dobivaju priliku za iskazivanje sposobnosti i vještina, no nakon početnog napretka ne bivaju prepoznate kao potencijal za menadžere. Razlog tome mogu biti stereotipna poimanja i svjesne ili nesvjesne predrasude prema ženama na rukovodećim položajima, što dovodi do fenomena staklenog stropa. Prije samo nekoliko desetljeća na visokim menadžerskim pozicijama gotovo da nije bilo žena. Danas ima sve više žena na upravljačkim položajima, osobito u zapadnim društvima gdje je emancipacija žena, u odnosu na Republiku Hrvatsku napredovala i gdje se primjenjuju ciljne mjere i politike za uključivanje žena u upravljačke strukture.

Međutim, u cijelom svijetu (pa tako i u Republici Hrvatskoj) postotak žena na istaknutim pozicijama u gospodarstvu, politici, znanosti, kulturi i civilnom društvu je u sve većem porastu. Zbog toga je važno znati koje su prednosti žena menadžera i na koje načine se može potaknuti njihovo ravnomjerno sudjelovanje u svim segmentima društvenog života. Stručnjakinja Rosener (1990., prema Ljubičić, 2011.) **smatra da su razlike** u rukovođenju između muškaraca i žena **itekako prisutne** s obzirom na to da preko socijalizacije žena i muškarci uče na različite načine.

Unatoč činjenici da i žene i muškarci mogu biti i dobri i loši menadžeri, važno je shvatiti različite stilove vodstva koje njeguju. Jedna od prvih karakteristika koja se pripisuje muškarcima menadžerima je vođenje po principu **zapovijedanja** i **kontrole**. Spomenuti princip je najdjelotvorniji u vojsci, a poteškoće se javljaju prilikom prelaženja spolne granice;

---

<sup>41</sup> Ljubičić, V., (2011.)

slijedi ga poticanje nagrađivanja, što je jedan od tradicionalnih sustava. Stvaranje veće fleksibilnosti u nagrađivanju je važno u nastojanju da različite grupe radnika ostvaruju dobre rezultate. Muškarci se često oslanjaju na moć koju stječu položajem. Budući da muškarci drže većinu istaknutijih funkcija, ne iznenađuje to što „vuku“ moć iz svojih pozicija, no to je ipak loša strategija. Muškarci su skloni slijediti i hijerarhijsku strukturu. Gledajući povijesni kontekst, menadžeri su se oslanjali na liniju autoriteta kako bi obavili posao. Agresivni menadžeri skloni preuzimanju inicijative, bili su uspješni u prošlosti, a bit će i u budućnosti. Unatoč tome, agresivnim stavovima okreću zaposlenike/podređene od sebe. Valja spomenuti analitičko razmišljanje jer menadžeri s osobinama i sklonosti analitičkom razmišljanju, uglavnom ostvaruju dobre rezultate. Što se tiče karakteristika koje se pripisuju ženama, prvenstveno je prisutna karakteristika **dijeljenja moći i informacija**. Moć djelomično proizlazi iz položaja i informacija te može biti iskorištena prilikom utjecanja na druge. Žene su vješte u održavanju moći preko odnosa s kolegama i **spremnije su dijeliti moć od muškaraca**; također teže izgradnji poštovanja među suradnicima, povezuju zaposlenike/podređene i posvećuju se vođenju različitih grupa.

Ustrajanje na zajedničkom sudjelovanju u radu tvrtke također je bitna osobina žena menadžera jer se zaposlenici osjećaju motiviraniji kada znaju da su dio organizacije koja cijeni njihovo mišljenje. Brojna istraživanja koja se bave razlikama i sličnostima u rukovođenju između muškaraca i žena pokazuju da po pitanju utjecaja spola na rukovođenje, upravljanje i vođenje, postoje brojne zablude. Jedna od **najčešćih zabluda** jest ona da su žene **“intuitivnije”**. Istraživanja pokazuju da nema razlike u intuitivnosti ili analitičnosti žena i muškaraca na menadžerskim pozicijama. Nema dokaza da žene i muškarci na rukovodećim položajima posjeduju karakteristike koje se stereotipno pripisuju pojedinom spolu. Čak i kad se utvrdi postojanje razlika, varijacije unutar spola bitno su veće od razlika među grupom žena i grupom muškaraca - muškarci i žene su znatno više slični nego različiti! **Pokazalo se da ne postoje razlike između žena i muškaraca u sljedećim obilježjima**<sup>42</sup>:

- sposobnosti rješavanja problema,
- analitičkim sposobnostima,
- radnoj motivaciji,
- kompetitivnosti,
- sposobnosti učenja novih vještina,

---

<sup>42</sup> Pološki, N., (2003.)

- društvenosti,
- konformizmu.

U sposobnostima i uspješnosti obavljanja menadžerskog posla, razlike među spolovima nisu utvrđene. Pitanja o sposobnostima žena da voze avione, lete u svemir ili izvode složene operacije stvar su prošlosti. Najpoznatija razlika u sposobnostima žena i muškaraca (žene u prosjeku imaju izraženije **verbalne** sposobnosti, a muškarci **numeričke sposobnosti**) se sve više smanjuje posljednjih desetljeća. Razlike se, međutim, ponekad pokazuju u područjima ponašanja (sve navedeno više je izraženo kod žena):

- **participativni stil menadžmenta,**

- **nastojanje za postizanjem konsenzusa,**

- **očekivanje uspjeha** (spomenuta razlika se odnosi na potrebu poticanja samopouzdanja žena menadžera),

- **učestalost izostanaka s posla** (manja je razlika od muškarca što je žena na višem položaju).

Navedene razlike nisu nikakvo iznenađenje. Poznato je da su žene menadžeri sklonije participativnom stilu menadžmenta, uvažavanju prijedloga zaposlenih/podređenih te njihovu uključivanju u procese odlučivanja s ciljem poticanja i motiviranja na rad. Sve spomenuto, navodi na zaključak da žene pokazuju veću želju u nastojanju postizanja sporazuma koji će biti od obostranih koristi, odnosno postizanje najveće suglasnosti unutar skupine. Istraživanja pokazuju i da **u komunikaciji muškaraca i žena postoje brojne razlike**: žene dijele više podataka o svom privatnom životu, duže se drže jedne teme, manje se služe neverbalnim znakovima nadmoći, u većoj mjeri daju prostor zaposlenima/podređenima da dovrše rečenicu i pokušavaju u razgovor uključiti sve prisutne.

Suprotno spomenutome, muškarci se češće **natječu** u želji da se pokažu dobro informiranima u raznim temama o kojima se vodi riječ; na sastancima, konferencijama i ostalim organizacijskim događanjima, bez obzira na status u organizaciji, češće uzimaju riječ od žena, duže govore i češće prekidaju osobu koja govori, nešto češće ako je žena. Pritom žene češće od muškaraca dozvoljavaju da ih se prekine dok govore. Uočena je i **manja asertivnost** žena dok izlažu svoje mišljenje (izražavanje mišljenja u obliku pitanja, prisutnost vlastitog stava “možda sam u krivu”, i slično), što se u mnogim sredinama ne percipira toliko kao demokratičnost, koliko kao nedostatak odlučnosti ili moći. Često se, upravo komunikacijski stil koji definira moć muškarca, smatra prihvatljivim i poželjnim. Internet istraživanje pod

nazivom: „Jesu li žene bolji menadžeri od muškaraca“ koje je proveo Klinfo. hr, navodi sljedeće<sup>43</sup>:

- sličnosti u načinu na koji rukovode žene i muškarci, bitno su veće od razlika,
- razlike koje postoje, uglavnom se svode na činjenicu da su žene sklonije demokratskom, a muškarci direktivnom stilu rukovođenja.

Sličnosti u načinu rukovođenja muškaraca i žena nisu neko iznenađenje. Osobe koje izaberu i spremne su prihvatiti rukovodeće položaje, sigurno imaju mnogo zajedničkih osobina. Ljude koji su inteligentni, samopouzdana, inicijativni i društveni, okolina obično potiče da se prihvate rukovođenja, bez obzira na spol. Zato su osobe koje preuzimaju rukovodeće položaje **više međusobno slične, nego različite**. U pokušaju da utječu na druge žene, menadžeri se dosta oslanjaju na svoju priznati ugled, stručnost, kontakte i vještine ophođenja. Među muškarcima je više onih koji su skloni koristiti **naredbe i kontrolu**, te **formalni autoritet** koji ide uz položaj **rukovoditelja**.

Usmjerenost žena ka demokratskom rukovođenju značajno se smanjuje ako su zaposlene na poslovima u kojima obično dominiraju i kreću se muškarci. Očito da grupne norme i stereotipi o rukovođenju kao "muškom" poslu mogu lako dovesti do potiskivanja osobnih sklonosti. Tada se i mnoge žene često predaju autokratskom stilu. U današnjim organizacijama fleksibilnost, timski rad i povjerenje postupno zamjenjuju rigidnu strukturu, natjecateljski individualizam te kontrolu. Najbolji rukovoditelji su oni koji **znaju slušati, motivirati** i dati podršku zaposlenima/podređenima. Rezultati spomenutog istraživanja ukazuju da su žene u tome (nešto) bolje od muškaraca. Istovremeno, menadžeri muškarci trebali bi u svom svakodnevnom radu sve više koristiti neke očito dobre strane "ženskog obrasca".

#### 4.1.1. „Žene“ vs. „Muškarci“

Internet istraživanje na temu: “Tko su bolji šefovi: žene ili muškarci”, časopis za menadžere i poduzetnike „Poslovni savjetnik“ proveo je u suradnji s konzultantskom tvrtkom „Proago“. Svrha ili misija istraživanja je bila saznati mišljenje hrvatskih poslovnjaka, vezano uz navedenu temu. **Istraživanje** je provedeno u periodu od 05. do 17. siječnja 2010. godine, na uzorku od 309 ispitanika. Znanstvenici su potvrdili, na temelju navedenog istraživanja, da su žene bolji menadžeri od muškaraca. Osim što postaju sve važnije na svjetskom tržištu kao radnice, menadžeri i investitori, s velikim uspjehom rukovode velikim kompanijama i

---

<sup>43</sup> <http://www.klinfo.hr/izlog/vijesti/on-line-istrazivanje-jesu-li-zene-bolji-menadzери-od-muskaraca/>

razbijaju stereotipe o ulozi žena u poslovnom svijetu. U Republici Hrvatskoj su još uvijek dominantni stereotipi o ulozi spolova, tradicionalna i zastarjela vjerovanja o tome koju vrstu posla trebaju obavljati žene, a koju ulogu trebaju obavljati muškarci. Sa sigurnošću u sebe treba ustrajati na svom putu jer trud će se kadkad isplatiti. Dokaz tome nalazimo u činjenici da je sve više žena koje osvajaju tipično muške „terene“ i kao menadžeri uspijevaju izboriti svoje mjesto u prvim redovima u pretežno „muškom“ svijetu. Postoji mnogo unutarnjih motivacijskih čimbenika koji oblikuju i definiraju kvalitetu menadžerstva u kontekstu timskog rada, neovisno o spolu. Zdrav osjećaj za smisao i viziju je i dalje osnova koja doprinosi efikasnosti menadžera. Neovisno o tome, menadžeri ne mogu utjecati na okolinu ako se ne ponašaju dosljedno na sljedećim područjima<sup>44</sup>:

- **poštovanja ostalih** (bez obzira na broj počinjenih pogrešaka ili na to koliko negativna druga osoba može biti, menadžer iskazuje poštovanje prema drugim suradnicima, zaposlenicima/podređenima),
- **povjerenja** (zbog općeg uvjerenja da nas ponašanje i djelovanje ostalih može povrijediti, rijetki su koji uistinu mogu vjerovati ostalima),
- **brige** očituje se u stavljanju tuđih potreba ispred vlastitih potreba; izgradnjom međusobnog i uzajamnog povjerenja sa suradnicima i zaposlenicima/podređenima, pridonosi se uspjehu poslovanja organizacije i poticanju motivacije,
- **empatije** (suosjećanje ili empatija<sup>45</sup> je sposobnost prepoznavanja tuđih osjećaja i u menadžerskom poslu i vođenju ljudi je izuzetno bitno razviti to suosjećanje koje predstavlja temelj izgradnje kvalitetnih odnosa),
- **samoodgovornosti** (svaki uspjeh u svojoj osnovi podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za sebe i svoje postupke, bez optuživanja drugih i traženja izgovora. Uspješan menadžer teži somoodgovornosti uvijek i u svim situacijama).

Duhovna i emocionalna inteligencija nas podsjeća da svatko od nas ima i muške i ženske karakteristike. Stupanj njihove razvijenosti ovisi o spolu. Istinski uspješan/efikasan **menadžer** razvija i **ženske i muške karakteristike** te ih koristi „u pravo vrijeme na pravom mjestu“. Naglasak je na **nužnosti** stjecanja i razvijanja na područjima izgradnje

---

<sup>44</sup> <http://www.klinfo.hr/izlog/vijesti/on-line-istrazivanje-jesu-li-zene-bolji-menadzери-od-muskaraca/>

<sup>45</sup> [http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAAhUKEwilkI6P5q\\_HAhULOxQKHYY6dBxE&url=http%3A%2F%2Fwww.emotrip.org%2Findex.php%2Fego-emocije-um%2F115-empatija-ili-sposobnost-hodanja-u-tudim-cipelama&ei=iKjRVaWsOYv2UI67nogB&usg=AFQjCNFWPntt3O1443U9LgKB4\\_LxGV0xzA&sig2=7Aisxan0UphERE3CAUw5UA](http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAAhUKEwilkI6P5q_HAhULOxQKHYY6dBxE&url=http%3A%2F%2Fwww.emotrip.org%2Findex.php%2Fego-emocije-um%2F115-empatija-ili-sposobnost-hodanja-u-tudim-cipelama&ei=iKjRVaWsOYv2UI67nogB&usg=AFQjCNFWPntt3O1443U9LgKB4_LxGV0xzA&sig2=7Aisxan0UphERE3CAUw5UA)

povjerenja, empatije ili suosjećanja te brige za suradnicima/podređenima. Ovladavanje i stjecanje spomenutih karakteristika - temelj su izgradnje uspješnog/efikasnog menadžera.

#### 4.2. Napreduju li žene i muškarci različito?

Unatoč činjenici o jednakim sposobnostima žena i muškaraca u menadžerskim poslovima (čak i postojanje potrebnih i poželjnih karakteristika ličnosti kod žena menadžera) i dalje su zamjetni negativniji stavovi prema ženama menadžerima. Različito se tumače i vrednuju ista ponašanja zamijećena kod muškaraca i žena. Žene na neki način bivaju "kažnjene" za uspjeh u muškoj domeni, jer izlaze iz stereotipne uloge i krše standarde poželjnog ponašanja.

**Čimbenike** koji utječu na emancipaciju žena, pronalazimo u sljedećim obilježjima<sup>46</sup>:

- **nedostatak uzora** (biti žena na visokoj poziciji je često usamljeničko iskustvo, žena osjeća različitost i različito percipiranje od ostalih menadžera, mahom muškaraca; ukoliko nema u svom okruženju druge žene menadžere koja bi joj mogla poslužiti kao uzor, teško razvija adekvatan repertoar ponašanja),

- **isključenost iz formalnih mreža** (u većini organizacija, muškarci drže ključne pozicije moći i odlučivanja; diskriminacija žena ne mora biti svjesna i namjerna, uobičajeno je da se volimo okružiti „sebi sličnima“, stoga ćemo i za suradnike radije odabrati osobe s kojima imamo više toga zajedničkog),

- **nedostatak neformalnih odnosa** (čini se da žene ne uspostavljaju mrežu površnih kontakata i odnosa kao muškarci te često nisu u mogućnosti prisustvovati druženju nakon posla, zbog obiteljskih obveza),

- **organizacijska kultura i stereotipi** (u brojnim tvrtkama, organizacijska kultura je takva da se cijene tradicionalno muške karakteristike poput dominacije, a agresija i natjecateljski duh su potkrepljeni i nagrađivani. Tradicionalno ženski „posao“ kao što je održavanje odnosa, pomaganje razvoju drugih, stvaranje zajedništva i rješavanje napetosti, obično se ne cijeni dovoljno),

- **obiteljske obveze** (u većini obitelji, žena i dalje ima glavnu ulogu. Neravnomjerna podjela posla u obitelji kao što su kućanski poslovi, briga o djeci i slično, stavlja ženu u neravnopravan položaj za napredovanje u poslu),

- **nedostatak samopouzdanja** (djevojčice se od malena potiče skromnosti, pristojnosti te

---

<sup>46</sup> Belamarić, J., (2012.)

brizi o drugima, dok se dječake u većoj mjeri pohvaljuje za samostalnost i hrabrost, što može odrasle žene dovesti do manjeg povjerenja u sebe),

- **ambicija i poimanje moći** (žene često nisu zainteresirane za uspjeh koji se temelji na (nad)moći i vanjskim pokazateljima statusa, zbog čega iskazuju manjak motivacije za napredovanje u hijerarhijskoj ljestvici i ukoliko organizacija ne potiče druge oblike moći, ženama će sam pojam moći često biti odbojan),

- **različite norme poželjnog ponašanja** (ponašanje muškaraca i žena se ne vrednuje jednako. Nerijetko se asertivna žena okarakterizira kao hladna i nepristupačna, a istodobno - asertivan muškarac se interpretira kao samopouzdan, siguran i inteligentan. Možemo zaključiti da se isto ponašanje više zamjera ženi; odlučna i samopouzdana žena može biti procijenjena agresivnom "muškaračom". Žene često u muškom okruženju usvajaju „muški“ komunikacijski stil u želji i nastojanju da budu prihvaćene među kolegama koji bi ih, u protivnom, mogli procijeniti "premekanima". Žena se shvaća ozbiljno iskazivanjem moći na muški način, ali joj se to isto i zamjera, jer ugrožava općeprihvaćene norme),

- **"sita gladnoj ne vjeruje"** (uspješne žene, u pravilu, glavni razlog svojeg uspjeha pripisuju ulaganju velikih sposobnosti i iznimnog truda u posao i kontinuiranom usavršavanju. Činjenica njihovog uspjeha, unatoč brojnim teškoćama, zasjenjuje im pogled na to da druge žene koje slične teškoće nisu mogle savladati, nisu nužno manje sposobne i motivirane. Katkad gube iz vida da nisu postale uspješne zbog nepostojanja diskriminacije, već unatoč njoj, zbog čega nisu uvijek spremne podržati druge žene na njihovom putu ka profesionalnom uspjehu),

- **nepostojanje razvojnih programa za žene** (bez obzira gdje radile, žene imaju slična iskustva i teškoće s kojima se susreću, stoga imaju mnogo toga zajedničkog. Tradicionalni modeli obrazovanja im manje odgovaraju jer su orijentirani prema muškarcima, a klasične teorije menadžmenta odražavaju retoriku svijeta u kojem dominiraju muškarci).

### **4.3. Važnost „ženskog“ stila menadžmenta u poslovanju**

„Ženski“ stil menadžmenta je popularan naziv za suvremeni stil menadžmenta. Naziva se još i emotivnim, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim te demokratskim ili participativnim stilom. Menadžeri koji primjenjuju „ženski“ stil, ističu važnost dobrih i uzajamnih odnosa sa zaposlenicima/podređenima, važnost participacije zaposlenika, suradnje,



timskog rada, važnost dijeljenja informacija za **organizacijsku uspješnost i osobno zadovoljstvo** svih u organizaciji. Karakterizira ih gledanje na zaposlenike/podređene kao zrele, odrasla ljudska bića s vlastitim potrebama, željama i težnjama. Osnova „mekog“ pristupa je vjerovanje da su ljudski potencijali osnovni razvojni resursi i temelj konkurentske prednosti suvremenih organizacija na tržištu. **Osnovne** ili temeljne **karakteristike** „ženskog“ stila menadžmenta su:

- **menadžeri** koji primjenjuju kolegijalni, emotivni, transformacijski, interaktivni (Rosener 1990., prema Pološki, 2003.), suradnički, kako ga nazivaju Heim i Golant (1993., prema Pološki, 2003.) stil ili **stil podrške**, konzultiraju svoje podređene o predloženim akcijama i odlukama te ohrabruju njihovo sudjelovanje u svim vrstama odluka i na svim razinama odlučivanja,
- žene **ne vole konkurenciju**, a razlog tome je spoznaja da u konkurentskom odnosu uvijek postoji gubitnička strana. Stoga menadžeri koji se koriste spomenutim stilom, preferiraju suradnju, odnosno rješavanje poslovnih problema prilagodbom, kompromisom i suradnjom kako navode Heim i Golant (1993., prema Pološki, 2003.), točnije konzultiranjem i pregovaranjem,
- **poznavanje vlastitih zaposlenika** je karakteristika „ženskog“ stila menadžmenta koja pomaže svim menadžerima, bili oni muškarci ili žene pri obavljanju posla, smatra se da je dobro poznavanje vlastitih zaposlenika/podređenih osnova uspješnog poslovanja,
- dijeljenje **moći i informacija** karakteristično je za ženski stil menadžmenta, menadžeri koje karakterizira prijateljski stil vođenja potiču kolanje informacija, smatrajući da su informacije osnovni resurs današnjih organizacija, odnosno njihovog rasta i napretka,
- poticanje **samopoštovanja** je važan aspekt interaktivnog vodstva kod zaposlenih/podređenih, a nastaje kao posljedica dijeljenja moći i informacija),
- poticanje **entuzijazma** zaposlenih i zadovoljstvo poslom kod zaposlenika (zaposlenici/podređeni postižu bolje rezultate ako se sami osjećaju dobro i ako su zadovoljni svojim poslom),
- menadžeri koji se koriste „ženskim“ stilom menadžmenta nastoje poslužiti kao **uzor pozitivnog ponašanja**,
- **timski rad** (menadžeri koji primjenjuju i koriste stil podrške se najbolje osjećaju kada su dio zajednice, kada u interakciji s drugima obavljaju posao, ostvaruju i pridonose boljitku poslovanja te radne učinkovitosti. U timskom radu, **interpersonalne vještine pojedinaca** ili

vještine upravljanja odnosima dolaze do izražaja - menadžeri dobro upravljaju timovima i svim procesima koji se odvijaju u okviru timova).

## ZAKLJUČAK

Suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju i zahtijevaju od menadžera široki spektar znanja i vještina kao i veliku motivaciju za cjeloživotno učenje. Svako ponašanje se može naučiti i steći. Što se tiče znanja, ona se stječu: učenjem, vježbanjem, iskustvom. Za uspješan rad menadžera, važne su i sljedeće osobine, a to su: tehnička znanja, znanja o ljudskom ponašanju, konceptualna znanja (konceptualna znanja su sposobnosti menadžera da sagleda „cijelu sliku“ i da pri tome uočava važne elemente te razumije njihov međusobni odnos kao i na mogućnost predviđanja budućih događanja, planiranja resursa i donošenje odluka).

Da bi menadžer bio uspješan, njegovi zadatci u svakodnevnom poslovanju obuhvaćaju postavljanje ciljeva, delegiranje poslova i zadataka; organiziranje radnih procesa, procjenjivanje problema i radne uspješnosti, sposobnost aktivnog slušanja i tako dalje. Svi navedeni zadatci i osobine kojima mora vladati uspješan menadžer, ukazuju na složenost i zahtjevnost menadžerskog posla. Posao menadžera je dugotrajan i kompleksan proces.

Navedene osobine koje „krase“ uspješnog menadžera, usmjeravaju i na to kako „biti“ uspješan menadžer nije uvjetovano spolom. Unatoč brojnim stereotipima o tome tko su bolji rukovoditelji/menadžeri - žene ili muškarci, zaključujemo da uspješan menadžer mora koristiti najbolje rukovoditeljske osobine „mekog“, odnosno „ženskog“ stila i „tvrdog“, odnosno „muškog“ stila rukovođenja.

Činjenica jest da su žene podzastupljene u menadžerskoj karijeri i poslu, no (na svu sreću) ta razlika se sve više gubi i dolazi se do zaključka da su žene jednako sposobne u menadžmentu kao i muškarci. Sve više se dolazi do spoznaje kako su ženama biološki „ugrađene“ osobine koje se zahtijevaju od uspješnih menadžera, poput aktivnog slušanja, boljeg snalaženja u timskom radu i smanjenom potrebom za dominacijom i natjecanjem.

Dakle, uspješan menadžer je onaj menadžer koji stalno, odnosno kontinuirano teži usavršavanju i radu na sebi te koji uživa povjerenje i poštovanje od svojih suradnika i zaposlenika/podređenih, neovisno o spolu.

## Popis literature

- 1) Belamarić, J., (2012.), Zašto žene teže napreduju,  
<http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/zasto-zene-teze-napreduju.php>, pregledano 24. 07. 2015.
- 2) Buble, M., (2011.), Poslovno vođenje, Stega Tisak Zagreb.
- 3) Cole, G. A., (2004.), Management: Theory and Practice, Sixth Edition, Cengage Learning EMEA, London.
- 4) Dulčić, Ž., Vrdoljak R. I., (2007.), Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije).
- 5) Horonitz, M., (2011.), Identifikacija i selekcija managera,  
[http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2907&Itemid=127](http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=2907&Itemid=127), pregledano 06. 07. 2015.
- 6) Khan, H. i Brown, W. i Martel, L., (1976.), Slijedećih 200 godina, Stvarnost, Zagreb.
- 7) Klepić, Z., (1992.), Teorije vodstva,  
<http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20vodstva.pdf>,  
pregledano 17. 07. 2015.
- 8) Koontz, H., Weihrich H., (1988.), Management, Nine Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
- 9) Kurtović, Z., (2008.), Zatvoreni i otvoreni manageri,  
[http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2038.2425.pdf](http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2038.2425.pdf),  
pregledano 20. 07. 2015.
- 10) Levicki, C., (1998.), The Leadership Gene; Financial Times; Pitman Publishing.
- 11) Liebl, D. (2007.), Manager,  
<http://www.suvremena.hr/3108.aspx>, pregledano 15. 06. 2015.
- 12) Likert, R., (1961.), The New Patterns of Management, McGraw Hill Book Company, New York.
- 13) Ljubičić, V., (2011.), Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH,  
<http://www.prs.hr/attachments/article/178/Istra%C5%BEivanje%20o%20zastupljenosti%20%C5%BEena%20i%20mu%C5%A1karaca%20na%20rukovode%C4%87im%20pozicijama%20u%20poslovnim%20subjektima%20RH.pdf>, pregledano 22. 07. 2015.

- 14) Marcetić, A., (2009.), Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling), <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-stakleni-strop-glass-ceiling>, pregledano 22. 07. 2015.
- 15) Marušić, S., (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb.
- 16) Mihelčić, S., Karlovčan S., (2008.), Profil hrvatskog menadžera, Centar za management i savjetodavanje d.o.o., Zagreb, [http://www.proago.hr/file/PHM\\_web.pdf](http://www.proago.hr/file/PHM_web.pdf), pregledano 20. 06. 2015.
- 17) Pološki, N., (2003.), „Ženski stil“ vođenja, empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, [http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwjqsK\\_3JPGAhULBSwKHRgvAVA&url=http%3A%2F%2Fhrckak.srce.hr%2Ffile%2F39834&ei=etR\\_VeqhOIuKsAGY3oSABQ&usg=AFQjCNGl13PuTIdJpmh42ygQxswQfZGp4Q&sig2=pFcuusN\\_PGMly9HnVtwaKQ](http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwjqsK_3JPGAhULBSwKHRgvAVA&url=http%3A%2F%2Fhrckak.srce.hr%2Ffile%2F39834&ei=etR_VeqhOIuKsAGY3oSABQ&usg=AFQjCNGl13PuTIdJpmh42ygQxswQfZGp4Q&sig2=pFcuusN_PGMly9HnVtwaKQ), pregledano 23. 07. 2015.
- 18) Sambol, D., (2013.), Motivacija i kompetencija menadžera <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera>, pregledano 08. 07. 2015.
- 19) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
- 20) Vukmirović, S., (2009.), Razine menadžmenta i proces odlučivanja u fokusu informacijskog sustava, <http://infosustav.com/poglavlje3.pdf>, pregledano 05. 06. 2015.
- 21) Yukl, G., (2002.), Leadership in Organisations, Fifth edition, Prentice - Hall international, inc., New Jersey.

### **Internetske stranice:**

- 1) <http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page>, pregledano 05. 06. 2015.
- 2) [http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje\\_i\\_psihologija/osobine\\_menadzera](http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/obrazovanje_i_psihologija/osobine_menadzera), pregledano 09. 07. 2015.
- 3) <http://www.klinfo.hr/izlog/vijesti/on-line-istrazivanje-jesu-li-zene-bolji-menadzeri-od-muskaraca/>, pregledano 24. 07. 2015.
- 4) <http://www.selectio.hr/zadovoljan-zaposlenik-produktivan-zaposlenik/>, pregledano 11. 07. 2015.

- 5) <http://www.selectio.hr/sto-cini-dobrog-sefa/>, pregledano 11. 07. 2015.
- 6) <http://www.ssc.uniri.hr/psiholosko-savjetovaliste/savjeti/sto-je-zapravo-komunikacija>, pregledano 18. 06. 2015.
- 7) <http://bs.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEer>, pregledano 20. 06. 2015.
- 8) [http://hr.wikipedia.org/wiki/Stilovi\\_vodstva](http://hr.wikipedia.org/wiki/Stilovi_vodstva), pregledano 12. 07. 2015.
- 9) [https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwilkI6P5q\\_HAhULOxQKHY6dBxE&url=http%3A%2F%2Fwww.emotrip.org%2Findex.php%2Fego-emocije-um%2F115-empatija-ili-sposobnost-hodanja-u-tudim-cipelama&ei=iKjRVaWsOYv2UI67nogB&usg=AFQjCNFWPntt3OI443U9LgKB4\\_LxGV0xzA&sig2=7Aisxan0UphERE3CAUw5UA](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwilkI6P5q_HAhULOxQKHY6dBxE&url=http%3A%2F%2Fwww.emotrip.org%2Findex.php%2Fego-emocije-um%2F115-empatija-ili-sposobnost-hodanja-u-tudim-cipelama&ei=iKjRVaWsOYv2UI67nogB&usg=AFQjCNFWPntt3OI443U9LgKB4_LxGV0xzA&sig2=7Aisxan0UphERE3CAUw5UA), pregledano 25. 07. 2015.