

# Meke vještine menadžera kao temeljna komponenta vođenja

---

**Amura, Giuseppe**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:075891>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**GIUSEPPE AMURA**

**Meke vještine menadžera kao temeljna komponenta vođenja**

**Manager's soft skills as a fundamental component of leadership**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Meke vještine menadžera kao temeljna komponenta vođenja**

**Manager's soft skills as a fundamental component of leadership**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment** Student: **Giuseppe Amura**

Mentor: Prof. dr. sc. **Ines Milohnić** Matični broj: **24685/18**

Opatija, rujan 2023.



IZJAVA O AUTORSTVU RADA I  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Giuseppe Amura

24685/18

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

Meke vještine menadžera kao temeljna komponenta vođenja

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 7.9.2023.

Potpis studenta

## **Sažetak**

Završni rad „Meke vještine menadžera kao temeljna komponenta vođenja“ inspiriran je iskustvom autora koje je stekao radeći u ugostiteljstvu i drugim uslužnim djelatnostima na pozicijama menadžera ili voditelja. Meke vještine su one kvalitete koje osoba na menadžerskoj poziciji „ima u sebi“ (kao što su karizma i empatija) ili nauči kroz godine iskustva u radu. Spomenute vještine stvaraju stabilnu i pozitivnu radnu okolinu, kreiraju osjećaj poštovanja koji vezuje djelatnike i vlasnika, te inspiriraju kolege i suradnike na timski rad i međusobno motiviranje. U radu biti će definirano što točno riječi „meke vještine“ znače, biti će izdvojene najvažnije i najkorisnije, te će na kraju biti sustavno analizirane. Kroz aplikativno istraživanje, primjenom metode analize sadržaja i temeljem rezultata prethodnim istraživanja, utvrditi će se značaj i široka primjena mekih vještina menadžera u djelatnostima i poslovima suvremenog svijeta s ciljem donošenja zaključaka o njihovoj kvaliteti i efikasnosti u različitim okruženjima. Analizirana literatura u istraživačkom dijelu izravno utvrđuje vrijednost mekih vještina menadžera kao komponente vođenja, dok ovo istraživanje nadopunjuje postojeću literaturu te doprinosi ovom području znanja, analizirajući predmet istraživanja iz novog kuta gledišta.

**Ključne riječi:** meke vještine; menadžment; vođenje

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Karakteristike i uloga menadžera u organizaciji</b>	<b>4</b>
1. 1. POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA I MENADŽERA	5
1. 2. TEMELJNE RAZINE MENADŽMENTA	6
1. 3. OVLAŠT I ODGOVORNOST MENADŽERA	10
1. 4. KARAKTERISTIKE EFEKTIVNOG MENADŽERA U ORGANIZACIJI	12
<b>2. Temeljne odrednice menadžerskog vođenja</b>	<b>16</b>
2. 1. ODNOS FUNKCIJE VOĐENJA I PONAŠANJA LJUDI U ORGANIZACIJI	16
2. 2. ZNAČAJKE I MODELI VODSTVA	17
2. 3. MOTIVIRANJE ZA RAD	20
2. 4. UPRAVLJANJE MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA I MENADŽERSKA KOMUNIKACIJA	22
<b>3. Meke vještine u vođenju organizacije</b>	<b>24</b>
3. 1. POJMOVNO ODREĐENJE I KLASIFIKACIJA VJEŠTINA	24
3. 2. KLJUČNE MEKE VJEŠTINE MENADŽERA	25
3. 3. ZNAČAJ MEKIH VJEŠTINA MENADŽERA U SUVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU	31
<b>4. Istraživanje uloge mekih vještina menadžera u funkciji vođenja</b>	<b>34</b>
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	34
4.2. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	35
4.3. RASPRAVA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA	39
<b>Zaključak</b>	<b>42</b>
<b>Literatura</b>	<b>44</b>
<b>Popis ilustracija</b>	<b>47</b>

## Uvod

Današnje organizacije suočavaju se s brojnim izazovima i prilikama u nestabilnom tržišnom okruženju koje zahtijeva stalne promjene unutar tih istih organizacija. Kako bi se organizacija uspješno nosila s tom dinamikom tržišta, adekvatan menadžment je od presudne važnosti. Od suvremenog menadžera stoga se zahtijeva posjedovanje niza različitih vještina koje znatno nadilaze operativno znanje o poslovanju organizacije. Vještine se općenito klasificiraju kao tvrde i meke. Dok su tvrde vještine tehničke vještine potrebne za obavljanje određenog zadatka, meke vještine, s druge strane, su one netehničke koje ih nadopunjuju kao što su komunikacijske i interpersonalne sposobnosti.

Meke vještine karakterne su osobine i međuljudske vještine koje karakteriziraju odnose osobe s drugim ljudima. Meke vještine u rukovođenju odnose se na osobine, ponašanja i međuljudske sposobnosti koje su ključne za učinkovito vođenje i komunikaciju unutar organizacije. Na radnom mjestu, one se smatraju dopunom tvrdim vještinama, koje se odnose na znanje osobe i profesionalne sposobnosti. Na konkurentnom tržištu rada, zaposlenici koji pokazuju da imaju dobru kombinaciju tvrdih i mekih vještina često vide veću potražnju za njihovim uslugama i ostvaruju bolje rezultate.

Poslodavci visoko cijene meke vještine i ključne su za uspjeh u organizaciji kod menadžera. Razvijanjem ovih vještina, menadžeri mogu unaprijediti svoje sposobnosti vođenja i poboljšati vlastitu učinkovitost na radnom mjestu, a posljedično i učinkovitost cijele organizacije.

S obzirom da se ovaj set vještina počinje intenzivnije istraživati tek u novije vrijeme, **problem istraživanja** jest još uvijek nedovoljno utvrđena uloga mekih vještina u menadžerskom vođenju u organizaciji. Unatoč tome što se smatra kako su i tvrde i meke vještine u izravnoj vezi s inovativnošću pojedinca, pitanje uloge mekih vještina u menadžmentu nedovoljno je istraženo, a osobito u kontekstu turizma gdje one posebice dolaze do izražaja.

**Stoga su predmet istraživanja** u ovom radu upravo meke vještine u menadžmentu kao temelj vođenja. To su međuljudske vještine i vještine ponašanja koje nisu specifične za bilo koju radnu funkciju i obično se ne stječu formalnim obrazovanjem. Drugim riječima,

meke vještine su uglavnom nematerijalne, nisu povezane s isporukom ili stvarnim rezultatom, te se koriste bez upotrebe alata ili predložaka. Meke vještine također se mogu opisati kao karakterne osobine koje poboljšavaju individualnu izvedbu. One su generičke vještine prenosive na širok raspon zadataka. Meke vještine potrebne su u međuljudskim odnosima i u radnom okruženju i ključne su za uspjeh organizacija. Iako su tvrde vještine potrebne za obavljanje zadataka, današnje organizacije su jako zainteresirane za menadžere koji imaju dobru razinu mekih vještina, jer njihova važnost na radnom mjestu postaje sve očiglednija.

Sukladno tome **svrha** ovog rada jest utvrditi ulogu mekih vještina menadžera u vođenju organizacije, a osobito u području turizma i ugostiteljstva. **Ciljevi rada** su sljedeći:

- Sistematizirati dosadašnje spoznaje o mekim vještinama u menadžmentu
- Identificirati ključne meke vještine potrebne za vođenje organizacije u turizmu i ugostiteljstvu i njihove implikacije
- Utvrditi prostor za daljnja istraživanja mekih vještina menadžera u turizmu i ugostiteljstvu

Prilikom izrade rada korišteno je više **znanstvenih metoda**. Ponajprije to je metoda kompilacije, zatim metoda analize, sinteze, deskripcije i komparacije. U drugom dijelu rada koristi se metoda analize sadržaja kojom se obrađuju relevantna znanstvena istraživanja. Shodno tome, rad se temelji na sekundarnim izvorima stručne znanstvene literature pri čemu je stavljen fokus na ulogu mekih vještina u poboljšanju vođenja organizacija kao i pregleda značaja mekih vještina u menadžmentu općenito.

Uvodni dio ukratko najavljuje četiri glavne cjeline završnoga rada. Cjeline su organizirane na način da se prvobitno opisuju karakteristike i uloge menadžera u organizaciji (analiza se značenje riječi menadžer i menadžment, opisuju se razine menadžmenta i njihove različite ovlasti i odgovornosti). U nastavku se prikazuje funkcija vođenja i odnos ljudi u organizaciji, te se otkrivaju razni modeli vodstva i kako ti isti modeli na drugačije načine motiviraju djelatnike u organizaciji za rad. Naknadno dolazi do najbitnije cijeline rada, tj. definiranje mekih vještina u vođenju organizacije. U ovom dijelu se određuje pojam mekih vještina i njihova klasifikacija, koje su ključne i njihov značaj u suvremenom poslovnom okruženju.



Finalni dio završnoga rada sastoji se od znanstvenog istraživanja uloge mekih vještina u funkciji vođenja. Uzeto je u obzir i obrađeno niz članaka, te je izdvojeno njih jedanaest. Analizirani su i uspoređeni utjecaji mekih vještina na različite organizacije (poslovne, obrazovne, te djelatnosti koje su vezane za turizam).

Rasprava rezultata spomenutog znanstvenog istraživanja zaključuje tematiku rada.

# 1. Karakteristike i uloga menadžera u organizaciji

Interdisciplinarna priroda znanosti o organizaciji i menadžmentu znači da se obje istražene kategorije sadržane u nazivu discipline različito definiraju i tumače. Interdisciplinarna priroda znanosti o organizaciji i upravljanju prirodno je proizvela mnoštvo historijskih i suvremenih trendova i škola menadžmenta. Različita natura objekata istraživanja po veličini, strukturi i funkcijama na kojima se opisuju sustavi rukovođenja, sve veća kaotičnost okruženja organizacije, koja utječe na promjene u sadržaju i oblicima upravljanja istima, dodatno otežava prepoznavanje kategorija na razini općenitosti primjerena znanosti. Nedostatak točnih i shvaćenih temeljnih klasa u znanosti budi sumnju u nepostojanje konkretno izdvojenog predmeta istraživanja, te one koji oklijevaju barem naglasiti nezrelost ovog područja ljudskog djelovanja kao znanstvene discipline (Cerović, 2010).

Menadžment je proces koordinacije ljudskih i materijalnih resursa na efikasan način kako bi se postigli određeni ciljevi. Ova riječ je kroatizirana verzija engleske riječi "management". Izvorno dolazi od engleske riječi "management" ili njemačke riječi "Unternehmensführung", iako se u njemačkom jeziku također koristi izraz "management". Ova riječ u engleskom jeziku ima više značenja, uključujući vodstvo, rukovodstvo, upravu, upravljanje, rukovođenje, gospodarenje, gospodarstvo, poslovanje i vještine upravljanja. Kako bi se razumjelo značenje menadžmenta, bitno je razjasniti njegove definicije i kako se koristi u poslovnom kontekstu (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Kada se definira pojam menadžmenta bitno je naglasiti važnost aspekta s kojeg se sagledava. Bez obzira na perspektivu, stručna literatura naglašava procesni pristup definiranju menadžmenta. Stoga, prema većini autora, menadžment se može definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, kroz suradnju i rad u timovima, efikasno ostvaruju postavljene ciljeve. Ova definicija podrazumijeva da menadžment nije samo vještina rukovođenja ljudima, već se odnosi na cjelokupan proces upravljanja koji uključuje pravilno korištenje svih resursa u svrhu postizanja željenih ciljeva. Stoga je razumijevanje koncepta menadžmenta ključno za uspješno vođenje organizacije (Žugaj & Brčić, 2003).

U nastavku ovog dijela završnog rada odrediti će se točno što zapravo znače riječi menadžment i sam menadžer te će točnije biti opisane koje razine menadžmenta postoje, koje su ovlasti menadžera i kakve osobine mora imati da bi bio uspješan u suvremenom poslovanju.

### ***1. 1. Pojmovno određenje menadžmenta i menadžera***

Menadžment se može definirati kao aktivnost koja ima za cilj postizanje unaprijed određenih ciljeva kroz aktivnosti drugih ljudi. Osnovne funkcije menadžmenta obuhvaćaju planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu. Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, te se može definirati kao proces koordiniranja čimbenika proizvodnje ili poslovanja s ciljem postizanja zadanih ciljeva. Suvremeno poduzeće ne bi moglo opstati bez menadžmenta, s obzirom na mnoge izazove s kojima se suočava današnje društvo.

Menadžment se u osnovi bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji, što naglašava važnost tzv. "mekih varijabli" poput ljudi u organizaciji, njihovih znanja i sposobnosti te stilova vođenja. U usporedbi s ranijim fazama razvoja menadžmenta, koje su se više fokusirale na tzv. "tvrde varijable" kao što su strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje i kontrola, moderni menadžment stavlja naglasak na važnost ljudskih faktora u organizaciji (Cerović, 2010).

Menadžment je snažno ugrađen u kulturu. Zajednički simboli, uvjerenja, jezik, vrijednosti, norme ponašanja itd. (karakteristike pojedinih naroda, profesija, ali i određenih organizacija) snažno utječu na ponašanje ljudi. Menadžeri to moraju uzeti u obzir u svom radu. Menadžment zahtijeva zajedničke, jednostavne i jasne vrijednosti, ciljeve i zadatke. Vjera u zajedničke vrijednosti, predanost zajedničkim ciljevima velika su vrijednost zahvaljujući kojoj poduzeća mogu uspjeti. Menadžment treba natjerati organizaciju da uči iz iskustva. Organizacija neće moći dugoročno opstati ako svoju strategiju ne prilagodi okolnostima, ako sudionici organizacije nisu voljni učiti i prilagođavati se. Menadžment zahtijeva komunikaciju. Menadžment se velikim dijelom temelji na kruženju informacija učinkovitoj razmjeni poruka. Štoviše, mnogi istraživači čak tvrde da su trenutno

informacije i znanje osnovni oblik stjecanja tržišne prednosti (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

U kontekstu suvremenog poslovanja menadžment je jedna od najznačajnijih revolucija koja je promijenila način života diljem svijeta na isti način kao i automobil i telekomunikacije. Kao i svaka revolucija, menadžerska revolucija je proizvela mnogo različitih ljudi, ideja i okolnosti. Stoga je menadžment doista poput "teorijske džungle" s različitim pristupima, uključujući empirijski, interpersonalni, grupni, socijalni sustav, teoriju odlučivanja, sistemski pristup, matematički pristup, kao i situacijski ili kontingencijski pristup. Međutim, H. Fayol se smatra ocem moderne teorije menadžmenta, budući da je njegov rad bio izvor svih tih teorija. Osim toga, teorija organizacije i teorija menadžmenta su toliko isprepletene da se ne mogu promatrati odvojeno. U današnjem svijetu, menadžment je ključan za preživljavanje i uspjeh bilo kojeg poduzeća, jer se suočava s brojnim izazovima u dinamičnom poslovnom okruženju. Stoga je menadžment neprestano evoluirao kako bi se prilagodio i ostao relevantan u vremenima promjena (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžment se neosporno definira kao proces kojim se usmjerava ponašanje drugih ljudi prema ostvarenju specifičnih ciljeva, te je u tom smislu ključan za uspjeh bilo koje organizacije ili gospodarskog subjekta. Primjenjiv je u svim granama gospodarstva i neovisan o veličini, strukturi ili razini poduzeća. Menadžment je univerzalan proces koji se odnosi na svaku ljudsku djelatnost, te stoga ima ključnu ulogu u postizanju uspjeha i razvoja organizacija. Zadatak menadžmenta je poduzimanje potrebnih akcija koje će potaknuti pojedince da doprinesu maksimalno što mogu ciljevima organizacije (Cerović, 2010).

## ***1. 2. Temeljne razine menadžmenta***

Menadžeri su članovi organizacije koji su odgovorni za rad ostalih članova organizacije. Menadžeri imaju formalnu ovlast za korištenje organizacijskih resursa i donošenje odluka. U organizacijama obično postoje tri razine menadžmenta: najviša razina, srednja razina i prva razina. Ove tri glavne razine menadžera čine hijerarhiju u kojoj su poredani po

važnosti. U većini organizacija broj menadžera na svakoj razini je takav da hijerarhija nalikuje piramidi, s mnogo više menadžera prve razine, manje srednjih menadžera i najmanje menadžera na najvišoj razini. Svaka od ovih razina upravljanja opisana je u nastavku u smislu njihovih mogućih naziva poslova i njihovih primarnih odgovornosti. Osim toga, postoje razlike između razina menadžmenta u pogledu toga koje vrste zadataka menadžmenta svaka obavlja i uloge koje preuzimaju na svojim poslovima. Naposljetku, postoji niz promjena koje se događaju u mnogim organizacijama koje mijenjaju hijerarhije upravljanja u njima, kao što je sve veća upotreba timova, prevalencija outsourcinga i izravnavanje organizacijskih struktura (Horvat, 2004).

Svako poduzeće ima višerazinsku organizacijsku strukturu koja uključuje manji ili veći broj razina menadžmenta. Broj razina menadžmenta ovisi o različitim čimbenicima, kao što su vrsta organizacijske strukture, centralizacija ili decentralizacija u poduzeću te "dubina" ili "visina" organizacije. Moderna organizacijska struktura poduzeća obično teži decentralizaciji i manjem broju razina menadžmenta, što omogućuje organizaciji da bude "plića" i "prohodnija". Ipak, svako poduzeće ima barem nekoliko razina menadžmenta (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžeri najviše razine, ili top menadžeri, također se nazivaju viši menadžment ili rukovoditelji. Ti su pojedinci na jednoj ili dvije najviše razine u organizaciji i imaju titule kao što su: glavni izvršni direktor (CEO), glavni financijski direktor (CFO), glavni operativni direktor (COO), glavni službenik za informiranje (CIO), te postoji Uprava (predsjednik, potpredsjednik, voditelja korporacije..). Često će skup ovih menadžera činiti tim najvišeg menadžmenta, koji se sastoji od glavnog izvršnog direktora, glavnog operativnog direktora i drugih voditelja odjela. Menadžeri najviše razine donose odluke koje utječu na cjelokupno poduzeće (Žugaj & Brčić, 2003).

Najviši menadžeri ne usmjeravaju svakodnevne aktivnosti poduzeća nego postavljaju dugoročne ciljeve za organizaciju, te su u konačnici odgovorni za učinak iste. Najviši menadžeri u većini organizacija imaju veliko menadžersko iskustvo i napredovali su kroz rangove menadžmenta unutar trenutne ili neke druge organizacije. Izuzetak od ovoga je vrhovni menadžer koji je ujedno i poduzetnik; takav pojedinac može pokrenuti malu organizaciju i upravljati njome dok ne naraste dovoljno da podržava nekoliko razina menadžmenta. Mnogi vrhovni menadžeri posjeduju višu diplomu, kao što je magisterij

poslovne administracije, ali takva diploma nije potrebna. Neki izvršni direktori zaposleni su s drugih najviših rukovodećih pozicija u drugim organizacijama. Nasuprot tome, oni mogu biti promovirani iznutra i njegovani za top menadžment aktivnostima razvoja menadžmenta, treniranjem i mentorstvom. Oni mogu biti označeni za napredovanje kroz planiranje sukcesije, što identificira menadžere visokog potencijala (Cerović, 2010).

Menadžeri srednje razine ili srednji menadžeri su oni na razinama ispod najviših menadžera. Nazivi poslova srednjih menadžera uključuju: generalnog direktora, upravitelja tvornice, regionalnog upravitelja i upravitelja odjela. Menadžeri srednje razine odgovorni su za provođenje ciljeva koje postavlja vrhovni menadžment. To čine postavljanjem ciljeva za svoje odjele i druge poslovne jedinice. Srednji menadžeri mogu motivirati i pomoći menadžerima prve linije u postizanju poslovnih ciljeva. Srednji menadžeri također mogu komunicirati prema gore, dajući prijedloge i povratne informacije najvišim menadžerima. Budući da su srednji menadžeri više uključeni u svakodnevno poslovanje organizacije, oni mogu pružiti vrijedne informacije najvišim menadžerima kako bi pomogli poboljšati krajnji rezultat organizacije (Cerović, 2010).

Poslovi u srednjem menadžmentu uvelike se razlikuju u smislu odgovornosti i plaće. Ovisno o veličini organizacije i broju menadžera srednje razine u istoj, srednji menadžeri mogu nadzirati samo malu grupu zaposlenika ili mogu upravljati vrlo velikim grupama, kao što je čitava poslovna lokacija. Srednji menadžeri mogu biti zaposlenici koji su unaprijeđeni s pozicija rukovoditelja prve razine unutar organizacije ili su možda angažirani izvana. Neki srednji menadžeri možda imaju aspiracije da u budućnosti zauzmu pozicije u najvišem menadžmentu (Žugaj & Brčić, 2003).

Menadžeri prve razine nazivaju se i menadžeri prve linije ili supervizori. Ovi menadžeri imaju nazive poslova kao što su: voditelj ureda, nadzornik smjene, voditelj odjela, predvodnik, voditelj ekipe, voditelj trgovine. Voditelji prve linije odgovorni su za svakodnevno upravljanje linijskim radnicima odnosno zaposlenicima koji zapravo proizvode proizvod ili nude uslugu. U svakoj radnoj jedinici u organizaciji postoje rukovoditelji prve linije. Iako menadžeri prve razine obično ne postavljaju ciljeve za organizaciju, oni imaju vrlo snažan utjecaj na funkcioniranje iste. To su menadžeri s kojima većina zaposlenika svakodnevno komunicira, a ako menadžeri rade loše, zaposlenici također mogu raditi loše, možda im nedostaje motivacije ili mogu napustiti

organizaciju. U prošlosti, većina menadžera prve linije bili su zaposlenici koji su unaprijeđeni s linijskih pozicija (kao što su proizvodnja ili činovnički poslovi). Rijetko su ti zaposlenici imali formalno obrazovanje iznad razine srednje škole. Međutim, mnogi menadžeri prve linije sada su uglavnom prvostupnici ekonomije ili imaju četverogodišnju diplomu fakulteta (Žugaj & Brčić, 2003).

Kao što je spomenuto i prikazano, menadžment u organizaciji se obično dijeli na tri razine: vrhovni, srednji i niži menadžment, ovisno o njihovom položaju u hijerarhiji organizacije. Međutim, postoje i drugi nazivi za ove razine menadžmenta koji preciznije opisuju njihovu ulogu i odgovornosti. Na primjer, vrhovni menadžment se također može nazvati institucionalnim ili strateškim menadžmentom, srednji menadžment koordinacijskim ili taktičkim menadžmentom, a niži menadžment se često naziva operativnom razinom. Ovi nazivi pomažu boljem razumijevanju uloge i odgovornosti svake razine menadžmenta u organizaciji.

### ***1. 3. Ovlast i odgovornost menadžera***

Odgovornost menadžera leži u činjenici da njihove odluke i postupci imaju direktan utjecaj na poslovanje organizacije, ali i na živote ljudi s kojima organizacija posluje. Menadžer ima ulogu u postavljanju ciljeva i strategija organizacije, izboru zaposlenika, upravljanju resursima i financijama, te donošenju odluka koje mogu utjecati na radne uvjete i sigurnost zaposlenika, kao i na kvalitetu proizvoda i usluga koje organizacija nudi.

U organizaciji, menadžer ima širok spektar ovlasti i odgovornosti, koje uključuju:

- **Planiranje:** Menadžer ima odgovornost za planiranje aktivnosti i strategija organizacije kako bi se postigao njezin cilj. To uključuje postavljanje ciljeva, procjenu resursa potrebnih za njihovo postizanje, određivanje vremenskog okvira i izradu plana koji će uspješno voditi organizaciju ka ciljevima.
- **Organiziranje:** Menadžer organizira ljude i resurse u organizaciji kako bi se postigao cilj. To uključuje strukturiranje organizacije na način koji osigurava da svaka osoba ima jasno definirane zadatke i odgovornosti, te da resursi, kao što su novac i oprema, budu dostupni kad su potrebni.
- **Vođenje:** Menadžer ima odgovornost za motiviranje, upravljanje i nadgledanje ljudi u organizaciji kako bi se postigao cilj. To uključuje uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala, pružanje podrške zaposlenicima, pružanje povratnih informacija i vođenje timskih sastanaka kako bi se osiguralo da svi rade u smjeru postizanja cilja.
- **Kontroliranje:** Menadžer ima odgovornost za nadziranje i procjenu aktivnosti i izvedbe organizacije kako bi se osiguralo da se postiže cilj. Unutar procesa kontroliranja menadžer provodi procjenu postignutih rezultata u odnosu na plan, identificiranje problema i pružanje rješenja, te osiguravanje da se aktivnosti odvijaju u skladu s planom.
- **Komunikacija:** Menadžer je odgovoran za uspostavljanje jasne komunikacije unutar organizacije kako bi se osiguralo da svi razumiju ciljeve i zadatke. To uključuje komunikaciju sa zaposlenicima, klijentima, dobavljačima i drugim dionicima u organizaciji.



- **Odlučivanje:** Menadžer ima ovlasti za donošenje odluka u organizaciji i za osiguravanje da se donose informirane i pravovremene odluke koje su u skladu s ciljevima organizacije. To uključuje analizu podataka, procjenu rizika i prilika, te odabir najboljih opcija za postizanje cilja.
- **Financije:** Menadžer ima odgovornost za upravljanje financijama organizacije i za osiguravanje da se troškovi održavaju u granicama budžeta. Financijske obaveze menadžera uključuju upravljanje financijskim sredstvima organizacije, pripremu i provedbu proračuna, donošenje odluka o investicijama, praćenje troškova i rashoda te osiguravanje da organizacija posluje u skladu s financijskim ciljevima i strategijom. Menadžer također treba osigurati da su financijska izvješća točna i dostupna u odgovarajućem vremenskom razdoblju te da su u skladu s relevantnim zakonima i propisima. Uz to, menadžer je odgovoran za pregovore o financijskim ugovorima, kao što su krediti ili leasing, te za uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa s financijskim institucijama i drugim poslovnim partnerima.
- **Strateško razmišljanje:** Menadžer ima odgovornost za razmišljanje dugoročno i stratejski kako bi se osiguralo da organizacija ostane konkurentna i da se postignu ciljevi u budućnosti. Strateško razmišljanje ključno je za uspješno upravljanje poslovanjem jer pomaže menadžerima da prepoznaju dugoročne ciljeve organizacije te da donose informirane odluke koje će je odvesti u tom smjeru. Menadžer koji se oslanja samo na taktičko ili operativno razmišljanje fokusiran je na kratkoročne ciljeve i brze rezultate, dok strateški menadžer ima širi pogled na poslovanje i razumije kako pojedina odluka utječe na dugoročni uspjeh organizacije. Strateško razmišljanje uključuje analizu tržišta, konkurencije i trendova, te identificiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji za organizaciju (SWOT analiza). Uz to, strateško razmišljanje potiče menadžere na kreativno razmišljanje i inovacije te na pronalaženje novih načina za postizanje ciljeva. Ukratko, strateško razmišljanje ključno je za uspješno vođenje organizacije u budućnost te za postizanje dugoročne održivosti i konkurentnosti na tržištu.

Osim toga, menadžer je odgovoran za održavanje etičkih standarda u organizaciji i za osiguravanje da se poštuju zakoni i propisi. Također mora biti sposoban raditi u timu i surađivati s drugim menadžerima i članovima tima kako bi se postigao cilj organizacije.

Odgovoran menadžer preuzima inicijativu u poboljšanju poslovanja organizacije te brine o njenom dugoročnom uspjehu, dok neodgovoran menadžer može ugroziti uspjeh organizacije i naštetiti njenim zaposlenicima, kupcima i drugim dionicima. Stoga je važno da menadžeri preuzimaju odgovornost za svoje odluke i postupke, te da se pridržavaju etičkih standarda i zakonskih propisa. Odgovornost menadžera također doprinosi stvaranju povjerenja među zaposlenicima, kupcima i drugim dionicima, te pozitivno utječe na reputaciju organizacije.

#### ***1. 4. Karakteristike efektivnog menadžera u organizaciji***

Pitanje koje intrigira istraživače i praktičare menadžmenta jest: koje su ključne osobine potrebne za uspješno obavljanje menadžerske uloge? Kada bi se moglo znati koje su to temeljne osobine, lakše bi bilo birati menadžere, procijeniti njihove potencijale i pripremiti ih za budućnost. Postoje različite teorije o osobinama koje čine uspješnog menadžera, no ne postoji jednoznačan popis tih karakteristika (Buble, 2010). Iako su intelektualne sposobnosti i specifična znanja važni, također se smatra da su osobine ličnosti ključne za menadžerski uspjeh. Na primjer, samopouzdanje i odlučnost su ključni elementi koji omogućuju menadžerima da donose odluke u uvjetima stalnih promjena. Entuzijizam je još jedna osobina koja se sve više traži u menadžerima, jer može djelovati kao motivacijski faktor za zaposlenike i stvoriti produktivnu radnu atmosferu (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

U uvjetima sve oštrije konkurencije na tržištu, budući menadžeri se suočavaju s različitim situacijama koje zahtijevaju kontinuiranu edukaciju. Zapadni svijet već odavno prepoznaje važnost stalnog usavršavanja menadžera, a vodeće svjetske kompanije godišnje ulažu velike svote novca u edukaciju svojih zaposlenika. Postoji mnogo načina na koji se obrazovanje može provoditi, a jedan od najčešćih je obrazovanje unutar organizacije putem T-grupa i radionica. Tu su i drugi načini kao što su konferencijski programi, sveučilišni

seminari, tečajevi i programi za menadžere, a menadžeri se također mogu educirati kroz samostalno proučavanje literature ili posebne trening programe (Žugaj & Brčić, 2003).

Odlučivanje i komuniciranje su inherentni dijelovi menadžerskih funkcija, a svaki nivo menadžmenta ima svoje specifične odlučivačke ovlasti. Strateške odluke donose se na vrhu hijerarhije, taktičke odluke su u nadležnosti srednjeg menadžmenta, dok operativne i rutinske odluke donosi poslovodni kadar. U svakom slučaju, važno je da menadžeri razumiju važnost razgraničenja ovlasti i odgovornosti u svojoj organizaciji.

Menadžer je osoba čija je primarna zadaća provođenje procesa upravljanja, odnosno planiranje i donošenje odluka o funkcioniranju određenog poduzeća, organiziranje rada ljudi koji su u njemu zaposleni, motiviranje i kontrola zaposlenika. Osobu koja obavlja tako važne poslove, koji utječu na rad cijele organizacije i mnogih njenih zaposlenika ili s njom povezanih osoba, treba karakterizirati posebnim osobinama. To su prvenstveno (Buble, 2010):

- samodisciplina – menadžer treba sam sebi nametati zadatke i ispunjavati ih čak i pored negativnog pritiska okoline ili unutarnjeg pritiska.
- visoko samopoštovanje – menadžer bi trebao biti siguran u svoje sposobnosti, poznavati svoje snage i slabosti, usredotočiti se na snage i dobro se nositi s kritikom.
- asertivnost - menadžer treba jasno i samouvjereno izraziti svoje mišljenje, pozitivno i negativno, a kada kritizira nečiji rad, treba obratiti pozornost da njegova kritika nije kritika ljudi, već načina djelovanja. Također bi zaposlenicima trebao dati prave upute o tome kako ispravno obavljati svoje zadatke.
- empatija – rukovoditelj treba biti sposoban razumjeti probleme i ponašanje zaposlenika, korigirati kadrovske odluke, prikladno dodjeljivati zadatke i birati ljude za zadatke tako da zadaci koji su im dodijeljeni ne ometaju njihove ciljeve i vrijednosti.
- direktivnost - menadžer treba biti sposoban upravljati, donositi ponekad nepopularne odluke, postavljati zahtjeve i provoditi ih neovisno o mišljenju ljudi koji su nezadovoljni ili očekuju drugačiji način ili vrstu postupanja.
- sposobnost upravljanja emocijama i smirivanja konflikata - menadžer treba imati sposobnost izgradnje dobre atmosfere koja omogućuje učinkovitu suradnju i

u situaciji nakon napetosti ili oštrog sukoba, sposobnost rješavanja problematičnih situacija, vođenje grupe ljudi za vrijeme pritiska, prihvatiti riskantne izazove, kontrolirati krizu u društvu i raspoloženje u grupi.

- Pregovaračke vještine – menadžer treba posjedovati vještine vezane uz međuljudsku komunikaciju, diplomatske vještine, iznošenje vlastitog stava, kao i slušanje različitih stavova, traženje najboljeg mogućeg rješenja sukoba interesa.
- sposobnost postavljanja ciljeva za sebe i druge - menadžer treba dobro planirati aktivnosti, ispravno postaviti hijerarhiju ciljeva koje treba postići i pripremiti raspored za postizanje tih ciljeva.
- sposobnost motiviranja - menadžer treba imati sposobnost pobuditi entuzijazam i pokazati kako zaposlenici mogu ostvariti svoje osobne ciljeve zahvaljujući potpunoj predanosti ciljevima organizacije.
- otpornost na stres – menadžer bi trebao biti otporan na stres i znati se nositi sa stresom na konstruktivan način.
- dobra psihofizička kondicija – rukovoditelj, kao osoba koja svakodnevno obavlja odgovorne poslove, treba biti u dobroj fizičkoj kondiciji. Održavanju visoke razine psihofizičke kondicije, koja štiti od utjecaja prekomjernog stresa kojem je menadžer izložen, pomaže briga o fizičkoj kondiciji, pravilna prehrana i aktivan odmor.

Lista osobina koje čine idealnog menadžera je beskonačna, ali navedene temeljne osobine trebale bi biti one koje će se pojavljivati kod menadžera. Ipak treba imati na umu kako je gotovo nemoguće pronaći osobu koja posjeduje sve navedene osobine u jednakoj mjeri. Osim toga, važno je uzeti u obzir razinu razvijenosti i intenziteta svake pojedine osobine. Ambicija je pozitivna osobina koja je pretpostavka za postizanje uspjeha u menadžmentu, no pretjerana ambicija može dovesti do kontraproduktivnih posljedica i dominacije osobnih interesa, što se očituje u makijavelističkom izričaju "cilj opravdava sredstvo". Prihvatanje rizika također je poželjna osobina, no menadžer koji neprestano riskira bez kritičkog razmišljanja predstavlja opasnost za organizaciju. Za postizanje menadžerskog uspjeha, važno je posjedovati određenu strukturu osobina ličnosti (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Nakon izdvojenih karakteristika menadžera, trebalo bi i odrediti kako funkcionira menadžersko vođenje, te je sljedeći odlomak baziran direktno na spomenutu temu.

## **2. Temeljne odrednice menadžerskog vođenja**

Menadžersko vođenje se odnosi na skup vještina, znanja i tehnika koje menadžeri koriste kako bi upravljali ljudima i resursima u organizaciji, te je uz planiranje, organiziranje, kadroviranje i kontrolu jedna od pet temeljnih funkcija menadžmenta.

Menadžeri u menadžerskom vođenju igraju ključnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije, ali to čine kroz konkretnije uloge i zadatke koji su im dodijeljeni. U praksi, menadžersko vođenje obuhvaća različite aktivnosti kao što su postavljanje ciljeva, procjena učinkovitosti, vođenje timova, planiranje projekata, upravljanje financijama, upravljanje ljudskim resursima i komunikacija s različitim dionicima. Da bi uspješno vodili organizaciju, menadžeri se oslanjaju na različite vještine poput komunikacije, motiviranja ljudi, upravljanja vremenom, donošenja odluka, rješavanja problema i vođenja pregovora (Buble, 2010).

### ***2. 1. Odnos funkcije vođenja i ponašanja ljudi u organizaciji***

Funkcija vođenja i ponašanje ljudi u organizaciji su međusobno povezani i vrlo važni za uspješno vođenje organizacije. Funkcija vođenja uključuje upravljanje ljudima u organizaciji, što podrazumijeva usmjeravanje i motiviranje zaposlenika prema postizanju ciljeva organizacije. Ponašanje ljudi u organizaciji, s druge strane, odnosi se na način na koji se zaposlenici ponašaju u okviru organizacije, uključujući njihove stavove, vrijednosti, motivaciju, ponašanje prema drugima i odnos prema poslu (Dessler, Starke, & Cyr, 2001).

Uspješni menadžeri su svjesni povezanosti između funkcije vođenja i ponašanja ljudi u organizaciji. Oni znaju da kako bi postigli ciljeve organizacije, moraju motivirati i usmjeriti zaposlenike prema tim ciljevima, a to se postiže razumijevanjem i usklađivanjem ponašanja ljudi u organizaciji s vizijom i ciljevima organizacije (Daft, 2021).

Uz to, menadžeri se moraju usredotočiti na stvaranje poticajne radne kulture koja promiče suradnju, inovativnost i angažiranost zaposlenika, jer to će pomoći u postizanju ciljeva organizacije. Ponašanje ljudi u organizaciji ima veliki utjecaj na učinkovitost

organizacije i sposobnost menadžera da uspješno upravljaju organizacijom (Karlić & Hadelan, 2011).

Kako bi uspješno upravljali organizacijom, menadžeri moraju razumjeti ponašanje ljudi u organizaciji i utjecaj koji imaju na uspjeh organizacije. Na primjer, ako zaposlenici nisu motivirani i ne osjećaju se uključenima u rad organizacije, to će se odraziti na njihovu učinkovitost i produktivnost. To će također utjecati na međuljudske odnose unutar organizacije i na kvalitetu rada (Žugaj & Schatten, 2004).

Stoga, menadžeri moraju razviti vještine koje im omogućuju da bolje razumiju ponašanje ljudi u organizaciji i prilagode svoj pristup kako bi se uskladili s potrebama svojih zaposlenika. Ovo uključuje vještine poput komunikacije, motivacije, upravljanja konfliktima i razvoja ljudi.

Osim toga, menadžeri moraju stvoriti radno okruženje koje potiče pozitivno ponašanje ljudi u organizaciji. To znači stvaranje kulture koja cijeni radne uspjehe i doprinos zaposlenika, potiče suradnju i timski rad te omogućuje zaposlenicima da razvijaju svoje vještine i talente. Također je važno da menadžeri budu otvoreni za prihvaćanje i primanje povratnih informacija od svojih zaposlenika kako bi mogli poboljšati svoj pristup i način vođenja (Daft, 2021).

Funkcija vođenja i ponašanje ljudi u organizaciji su međusobno povezani i jednako su važni za uspješno vođenje organizacije. Menadžeri koji su uspješni u vođenju organizacije znaju kako uskladiti ove dvije funkcije kako bi postigli svoje ciljeve i uspješno vodili organizaciju. Menadžeri koji su uspješni u upravljanju organizacijom razumiju ovaj odnos i razvijaju vještine i pristupe koji omogućuju usklađivanje ove dvije funkcije kako bi postigli ciljeve organizacije i osigurali uspjeh na duge staze (Karlić & Hadelan, 2011).

## ***2. 2. Značajke i modeli vodstva***

Vođa se ističe kao pojedinac koji nadahnjuje druge da ga slijede, a to ne proizlazi samo iz njegovih menadžerskih sposobnosti, već i iz karizme kojom zrači. Vizionar je koji stvara strategiju i uspijeva uvjeriti druge da slijede njegovu viziju, bez primjene prisile. U tom smislu, vođa je osoba koja se prihvaća kao vođa od strane drugih i ima sposobnost utjecaja

na ponašanje drugih. Da bi zaposlenici povjerovali u njegovu viziju, vođa je dužan svoju viziju postaviti u realne okvire koji su osnova za stvaranje zajedničke vizije. Vođa bi također trebao podupirati pozitivnu energiju i zajednički doprinos u kreiranju i provedbi zajedničkih planova. Današnji vođe više ne nameću svoju volju na poziciji moći i vlasti, već komuniciraju sa svojim zaposlenicima kao ravnopravnim partnerima. Uz sve veći broj mobilnih radnih mjesta i uklanjanje barijera između odjela, vođenje sve više poprima karakteristike transformacijskog vođenja. Donošenje odluka je jedna od najvažnijih funkcija vođe, no donošenje odluka je dinamičan proces koji se može mijenjati (Borović, Buble, Bahtijarević-Šiber, Dujanić, & Kapustić, 1991).

Najčešće se ističu kao ključne značajke menadžera u funkciji vodstva (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004):

- Utjecaj na ponašanje drugih temeljna je odrednica vodstva.
- Utjecaj vođe vezan je uz njegovu osobnost i njegove osobne karakteristike, a ne (samo) uz poziciju.
- Moć vođe ovisi o sljedbenicima što znači da se vodstvo temelji na prihvaćanju utjecaja od strane onih na koje se utječe.
- Razumijevanje ljudi i njihove motivacije od presudne je važnosti za vodstvo jer je motivacija drugi ključni čimbenik bitno povezan s vođenjem. Vođenje se često definira i kao jedan, eksterni, vid motivacijskog procesa.
- Vodstvo je sposobnost inspiriranja, generiranja oduševljenja i dobrovoljne participacije ljudi u izvršavanju organizacijskih zadataka i ciljeva.

Kada se raspravlja o utjecaju vođenja na zaposlenike s ciljem postizanja ciljeva, može se primijetiti da izvor utjecaja može biti formalan ili neformalan. Formalni utjecaj dolazi od menadžerske pozicije u poduzeću, dok se neformalno vodstvo javlja kada zaposlenici imaju utjecaj jedni na druge (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Postoje različiti modeli menadžerskog vodstva koji se koriste u poslovnom svijetu. Među njima se posebno ističu (Karlić & Hadelan, 2011):

- Model autokratskog vodstva: U ovom modelu, vođa donosi sve odluke, a zaposlenici moraju slijediti naredbe i upute. Ovaj model se koristi u situacijama kada je brza i precizna odluka potrebna, ali može imati negativan učinak na moral i motivaciju zaposlenika.



- Model demokratskog vodstva: Ovaj model uključuje sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka. Vodstvo potiče ideje i prijedloge od zaposlenika i uzima ih u obzir pri donošenju odluka. Ovaj model može poboljšati moral i motivaciju zaposlenika, ali može potrajati duže da se postigne konsenzus.
- Model transformacijskog vodstva: Ovaj model uključuje inspiriranje zaposlenika da preuzmu odgovornost za svoj rad i postignu svoj puni potencijal. Vodstvo koristi motivacijske tehnike kao što su postavljanje ciljeva i nagrađivanje postignuća kako bi potaknulo zaposlenike. Ovaj model može stvoriti visoku razinu posvećenosti i produktivnosti, ali zahtijeva vodstvo s visokom razinom emocionalne inteligencije.
- Model transakcijskog vodstva: Ovaj model uključuje uspostavljanje jasnih očekivanja i ciljeva između vodstva i zaposlenika, kao i nagrađivanje ili kažnjavanje zaposlenika ovisno o tome jesu li ispunili očekivanja. Ovaj model može biti učinkovit u kratkoročnom planiranju i ciljevima, ali može ograničiti inovativnost i kreativnost zaposlenika.
- Model servisnog vodstva: Ovaj model uključuje usredotočenost na potrebe i želje zaposlenika, a ne samo na poslovne ciljeve. Vodstvo stvara atmosferu u kojoj su zaposlenici zadovoljni i motivirani kako bi postigli svoj puni potencijal. Ovaj model može poboljšati moral i zadovoljstvo zaposlenika, što može dovesti do veće produktivnosti i manje fluktuacije zaposlenika.

Postojeći različiti modeli menadžerskog vodstva omogućuju menadžerima da prilagode svoje stilove vodstva različitim situacijama i okolnostima. Nijedan model vodstva nije univerzalno primjenjiv u svim situacijama ili za sve zaposlenike. Stil vodstva koji bi bio učinkovit u jednom timu ili situaciji, možda neće biti učinkovit u drugom. Različiti modeli menadžerskog vodstva omogućuju menadžerima da izaberu onaj koji će biti najbolji za određenu situaciju i za njihov tim zaposlenika. Primjerice, ako je brza odluka potrebna, autokratski stil vodstva može biti najučinkovitiji. S druge strane, ako je važno da se zaposlenici osjećaju uključenima i motiviranima, demokratski ili transformacijski stil vodstva mogu biti bolji izbor (Dessler, Starke, & Cyr, 2001).

Korištenje različitih modela menadžerskog vodstva također omogućuje menadžerima da se prilagode različitim osobnostima i radnim stilovima zaposlenika u njihovom timu. Zaposlenici će reagirati na različite stilove vodstva na različite načine, stoga menadžer mora biti spreman prilagoditi svoj stil vodstva kako bi postigao najbolje rezultate. Različiti modeli menadžerskog vodstva pomažu menadžerima da razviju svoje vještine vodstva i prilagode se različitim situacijama, što dovodi do boljeg upravljanja timovima i postizanja poslovnih ciljeva.

### ***2. 3. Motiviranje za rad***

Uloga menadžera u motivaciji zaposlenika je ključna jer motivirani zaposlenici su produktivniji, lojalniji i manje skloni promijeni posla. Menadžeri mogu motivirati svoje zaposlenike na različite načine, ovisno o njihovim potrebama i osobinama.

Menadžeri mogu pružiti jasne ciljeve i očekivanja. Zaposlenici koji znaju što se od njih očekuje, imaju veću motivaciju da postignu ciljeve i izvrše svoje zadatke na vrijeme. Menadžeri također mogu motivirati zaposlenike, pružajući im povratne informacije o njihovom radu, prepoznajući njihove uspjehe i pružajući im podršku u poboljšanju svojih slabosti (Almansour, 2012).

Menadžeri mogu motivirati zaposlenike putem pravedne i motivirajuće kompenzacije. Zaposlenici koji osjećaju da su pravedno plaćeni i nagrađeni za svoj rad, motivirani su da nastave raditi i poboljšati svoje performanse. Menadžeri mogu također motivirati zaposlenike putem razvoja karijere. Karijerni razvoj može motivirati zaposlenike da napreduju u svojoj karijeri i postanu stručnjaci u svojoj industriji. Menadžeri mogu pružiti prilike za razvoj zaposlenika kroz edukaciju, treninge i mentorstvo (Daft, 2021).

Stvaranje pozitivne radne okoline još je jedna važna motivacijska tehnika. Pozitivna radna atmosfera koja podržava suradnju, timski rad, uzajamno poštovanje i uvažavanje može poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i njihovu motivaciju za rad. Pozitivna radna atmosfera ima veliki značaj za uspješno poslovanje organizacije i zadovoljstvo zaposlenika. U takvoj atmosferi zaposlenici se osjećaju ugodno, poštovano, motivirano i

produktivno. Neki od glavnih razloga zašto je pozitivna radna atmosfera važna su (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004):

- Zadovoljstvo zaposlenika - Zaposlenici koji rade u pozitivnoj radnoj atmosferi osjećaju se cijenjeno i poštovano, što povećava njihovo zadovoljstvo poslom. Sretni zaposlenici su manje skloni promijeni posla, a organizacija zadržava stručnost i znanje unutar svojih redova.
- Produktivnost - Zaposlenici u pozitivnoj radnoj atmosferi su motiviraniji i produktivniji. Oni su skloniji raditi u timu, pronalaziti nove i kreativne načine rješavanja problema, te se bolje usmjeravaju prema zajedničkom cilju. To dovodi do bolje izvedbe i veće efikasnosti u poslovanju.
- Manje stresa - Radno okruženje u kojem vlada pozitivna energija i podrška također pomaže u smanjenju stresa zaposlenika. Manje stresa znači da će zaposlenici bolje kontrolirati svoj rad, lakše će donositi odluke i rješavati probleme.
- Veća inovativnost - Zaposlenici u pozitivnoj radnoj atmosferi su skloniji kreativnosti i inovativnosti. Oni su otvoreniji za nove ideje i izazove, a učinkovitiji su u pronalaženju inovativnih rješenja.
- Bolji odnosi - Pozitivna radna atmosfera potiče bolje odnose među zaposlenicima i menadžmentom. Kvalitetni odnosi u poslovnom okruženju stvaraju povjerenje, što poboljšava komunikaciju, te suradnju između različitih timova i pojedinaca.

Pozitivna radna atmosfera ima značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, produktivnost, kreativnost, inovativnost, manje stresa, te bolje odnose unutar organizacije. To dovodi do boljih rezultata poslovanja, zadovoljnih klijenata i konkurentnosti na tržištu.

Menadžeri mogu motivirati zaposlenike putem davanja veće autonomije i kontrola nad njihovim zadacima. Zaposlenici koji imaju veću autonomiju i kontrolu nad svojim radom obično su motiviraniji i osjećaju se vrijednijim za organizaciju. Menadžeri imaju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika jer motivirani zaposlenici su ključni za postizanje ciljeva organizacije i održavanje konkurentnosti na tržištu.

## ***2. 4. Upravljanje međuljudskim odnosima i menadžerska komunikacija***

Upravljanje međuljudskim odnosima u organizaciji podrazumijeva uspostavljanje i održavanje pozitivnih odnosa među zaposlenicima te između zaposlenika i menadžmenta. Takvo upravljanje može biti ključno za uspjeh organizacije, jer uspostavlja produktivno okruženje u kojem ljudi žele raditi.

Neki od ključnih elemenata upravljanja međuljudskim odnosima u organizaciji su (Buble, 2010):

- **Komunikacija** - Komunikacija je ključna za izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa među ljudima. Zaposlenici i menadžment trebaju biti sposobni komunicirati na jasan i otvoren način. To uključuje slušanje, izražavanje mišljenja, davanje povratnih informacija, te razmjenu ideja.  
Zaposlenici trebaju biti u stanju izraziti svoje ideje i prijedloge, kao i izraziti svoje zabrinutosti ili nezadovoljstvo. Menadžment treba slušati i uzeti u obzir te prijedloge i zabrinutosti, kako bi zaposlenici osjećali da su njihove perspektive važne (Becker & Gerhart, 1996).
- **Empatija** - Empatija se odnosi na sposobnost razumijevanja osjećaja i perspektive drugih ljudi. To može biti ključno za izgradnju odnosa koji se temelje na uzajamnom poštovanju i razumijevanju. Zaposlenici i menadžment trebaju biti sposobni pokazati empatiju prema drugim ljudima i uzeti u obzir njihove perspektive i osjećaje.  
Empatija je također ključna u upravljanju međuljudskim odnosima u organizaciji. Pokazivanje empatije može pomoći u stvaranju osjećaja pripadnosti i potaknuti povjerenje među zaposlenicima (Holt, 2017).
- **Timski rad** - Upravljanje međuljudskim odnosima u organizaciji također uključuje promicanje timskog rada. Zaposlenici trebaju biti sposobni raditi zajedno na projektima i ciljevima, te razvijati povjerenje i suradnju među sobom. Upravljanje međuljudskim odnosima u organizaciji uključuje postavljanje temelja za izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa između zaposlenika, menadžmenta i drugih dionika.

- Rješavanje sukoba - Sukobi među zaposlenicima i menadžmentom mogu biti štetni za organizaciju. Stoga je važno da se upravljanje međuljudskim odnosima u organizaciji usredotoči i na rješavanje sukoba. To uključuje otvorenu komunikaciju, pregovaranje, pronalaženje kompromisa koja odgovaraju svim stranama i pomažu u izgradnji povjerenja. Sukobi su neizbježni u bilo kojoj organizaciji, ali je važno da se oni riješe na pozitivan način. (Buble, 2010).
- Promicanje pozitivne radne kulture - Upravljanje međuljudskim odnosima u organizaciji također uključuje promicanje pozitivne radne kulture. To uključuje otvorenu komunikaciju, empatiju, timski rad i demokratičnost odnosa na radnom mjestu. Pozitivna radna kultura podrazumijeva okruženje koje podržava i nagrađuje dobro ponašanje, timski rad, inovativnost, te potiče zaposlenike da daju svoj maksimum.

Menadžerska komunikacija je proces kojim menadžeri u organizaciji razmjenjuju informacije, ideje i misli sa zaposlenicima, drugim menadžerima, dionicima i drugim relevantnim stranama. Ova vrsta komunikacije pomaže menadžerima da uspješno vode i upravljaju organizacijom. Menadžerska komunikacija uključuje korištenje različitih komunikacijskih kanala, kao što su verbalna i neverbalna komunikacija, pismena komunikacija i prezentacije. Menadžeri koriste ove kanale kako bi komunicirali sa zaposlenicima i ostalim relevantnim stranama o različitim temama, kao što su ciljevi organizacije, planovi i strategije, poslovni rezultati, zadaci i odgovornosti, te druge važne informacije (Buble, 2010).

Važnost menadžerske komunikacije ogleda se u tome što ona omogućuje menadžerima da učinkovito komuniciraju s drugim dionicima u organizaciji. Kvalitetna menadžerska komunikacija pridonosi boljoj koordinaciji i suradnji među zaposlenicima i drugim dionicima u organizaciji, što doprinosi postizanju organizacijskih ciljeva. Menadžerska komunikacija također može pomoći u rješavanju problema i izazova s kojima se organizacija susreće, te doprinijeti izgradnji pozitivne radne atmosfere i razvoju međuljudskih odnosa u organizaciji (Buble, 2010).

Prijašnji odlomak opisuje temeljne odrednice menadžerskog vođenja, te se u sljedećem tema nadovezuje i nastavlja na način da opisuje korist i vrijednost mekih vještina u vođenju organizacije.

### **3. Meke vještine u vođenju organizacije**

Menadžeri moraju biti kvalitetni voditelji organizacije, te izvršavati mnoštvo aktivnosti, koje se velikim dijelom vezuju za međuljudske odnose, te moraju posjedovati spektar različitih vještina. To se posebno odnosi na meke vještine koje podrazumijevaju interakciju s ostalim sudionicima organizacije.

Navedene vrste vještina važne su za uspješan rad u svim vrstama organizacija i industrija. One su posebno važne u poslovnom svijetu, jer pomažu u uspostavljanju pozitivnih odnosa s klijentima, kolegama i drugim dionicima u organizaciji. Poslodavci često traže zaposlenike koji imaju jake meke vještine, jer oni često doprinose boljoj radnoj atmosferi i razvoju uspješnih timova (Gillard, 2009).

Nastavak ovog poglavlja opisati će kako se određuju i klasificiraju vještine, te analizirati ključne meke vještine koje jedan menadžer mora posjedovati da bi bio uspješan u vođenju organizacije.

#### ***3. 1. Pojmovno određenje i klasifikacija vještina***

Meke vještine su skup osobnih i interpersonalnih sposobnosti koje se koriste u komunikaciji s drugim ljudima. To su vještine koje su neophodne za uspješan rad u grupi i za postizanje pozitivnih odnosa s drugim ljudima. Meke vještine uključuju sposobnosti poput emocionalne inteligencije, efektivne komunikacije, timskog rada, liderstva, pregovaranja, rješavanja problema, upravljanja vremenom i fleksibilnosti (Pazhani & Priya, 2012).

Vještine se uglavnom klasificiraju kao tvrde i meke vještine. Tvrde vještine su tehničko znanje ili obuka koja se stječe kroz bilo koje životno iskustvo, uključujući karijeru ili obrazovanje.

Vrhunski menadžer mora, uz tvrde vještine, posjedovati i meke vještine da bi imao kompletan paket kvaliteta za uspješno voditi organizaciju i ljude kojima raspolaže.

Meke vještine kod menadžera su osobne i interpersonalne sposobnosti koje su potrebne za uspješno vođenje timova i organizacije. To su vještine koje pomažu menadžerima da

efikasno komuniciraju s drugim ljudima, razumiju njihove potrebe i perspektive, motiviraju ih i podržavaju u postizanju zajedničkih ciljeva (Gillard, 2009).

S obzirom na to da se menadžeri često susreću s različitim situacijama i ljudima, meke vještine su izuzetno važne za uspješno vođenje organizacije. Meke vještine omogućuju menadžerima da stvore pozitivnu radnu atmosferu u kojoj su zaposlenici motivirani i spremni raditi na postizanju zajedničkih ciljeva.

U menadžmentu, meke vještine uključuju sposobnosti poput emocionalne inteligencije, komunikacije, timskog rada, liderstva, pregovaranja, rješavanja problema, upravljanja vremenom i fleksibilnosti.

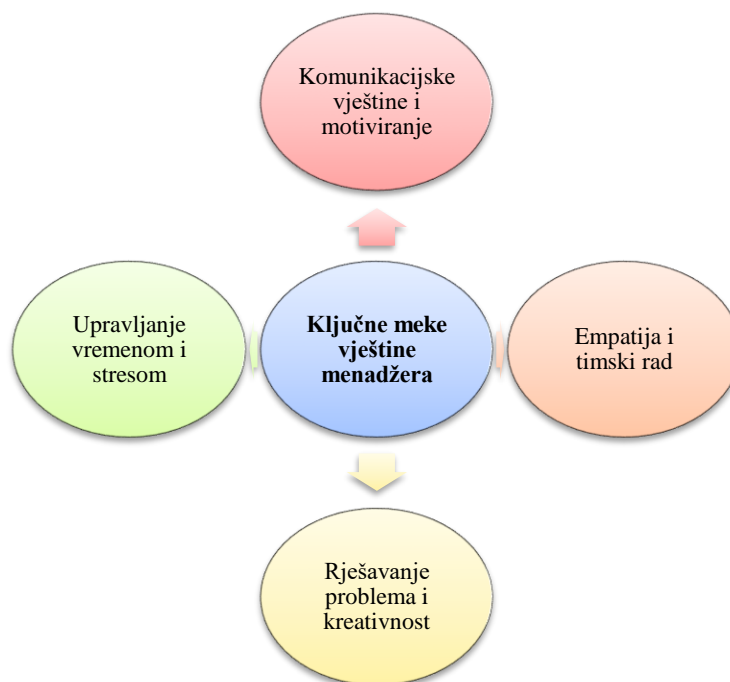
Meke vještine su ključne za uspješno vođenje timova i organizacija, jer omogućuju menadžerima da uspostave pozitivne odnose s drugim ljudima, što doprinosi razvoju povjerenja, suradnje i efikasnosti u organizaciji.

### ***3. 2. Ključne meke vještine menadžera***

Menadžeri koriste različite meke vještine kako bi uspješno upravljali organizacijom. Iako postoji puno mekih vještina u menadžmentu, u nastavku su izdvojene najvažnije koje koriste menadžeri u svojem upravljanju organizacijom.

U nastavku slijedi shema ključnih mekih vještina menadžera.

**Shema 1. Ključne meke vještine menadžera**



Izvor: obrada autora

U nastavku rada detaljno su objašnjene izdvojene meke vještine menadžera.

### **Komunikacijske vještine i motiviranje**

Komunikacija kao meka vještina menadžera ima ključnu ulogu u učinkovitom upravljanju organizacijom. Menadžeri koji posjeduju dobre komunikacijske vještine, mogu uspješno komunicirati sa svojim timovima, suradnicima, klijentima i drugim dionicima organizacije. To znači da će biti bolje u stanju razumjeti potrebe i očekivanja drugih ljudi te se lakše prilagođavati situacijama i rješavati probleme (Schulz, 2008).

Dobre komunikacijske vještine omogućuju menadžerima da uspješno prezentiraju svoje ideje, motive i ciljeve drugima te ih uvjeravaju u njihovu važnost i korisnost. Također, pomažu menadžerima da uspješno upravljaju sukobima, razumiju i prepoznaju osjećaje i potrebe drugih ljudi, te da uspostave kvalitetne međuljudske odnose u organizaciji (Buble, 2010).

Komunikacijske vještine uključuju verbalnu i neverbalnu komunikaciju, slušanje, postavljanje pitanja, empatiju, pregovaranje, prezentacijske vještine, upravljanje konfliktima, te korištenje različitih alata za komunikaciju (npr. e-pošta, društvene mreže,



video-konferencije, itd.). Sposobnost menadžera da učinkovito koristi ove komunikacijske vještine može biti ključni faktor u postizanju poslovnog uspjeha organizacije (Buble, 2010).

Motiviranje se često smatra ključnom mekom vještinom menadžera jer omogućava da se zaposlenici osjećaju motivirano i angažirano u svom radu. Menadžeri koji su dobri u motiviranju mogu stvoriti radnu atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju inspirirano da daju svoj maksimum i postignu svoje ciljeve (Buntak, Droždek, & Kovačić, 2013).

Upravljanje motivacijom zaposlenika uključuje razumijevanje što ih motivira, prepoznavanje njihovih potreba i pružanje odgovarajuće podrške. Menadžeri koji su dobri u motiviranju znaju kako pružiti pohvale i pozitivno usmjeriti zaposlenike prema ciljevima, ali i kako se nositi s neuspjehom i kako pomoći zaposlenicima da se oporave nakon neuspjeha (Buble, 2010).

Važno je napomenuti da motiviranje ne podrazumijeva samo materijalne nagrade poput povećanja plaće ili bonusa, već i ne-materijalne nagrade kao što su pohvale, priznanja ili fleksibilniji radni uvjeti. Menadžeri koji su dobri u motiviranju znaju pronaći pravi balans između materijalnih i nematerijalnih nagrada, što dovodi do veće angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika.

### **Empatija i timski rad**

Empatija je meka vještina koja se odnosi na sposobnost da se razumiju osjećaji, potrebe i perspektive drugih ljudi. Kada je riječ o menadžerima, empatija je ključna u stvaranju pozitivne radne atmosfere i razvijanju produktivnih odnosa s članovima tima.

Menadžeri su empatični kada su sposobni suosjećati s drugima, razumjeti njihova stajališta i osjećaje te reagirati na njih. To znači da mogu prepoznati kada netko ima problema ili je nezadovoljan i pružiti podršku ili rješenja koja mogu pomoći u rješavanju problema. Empatični menadžeri također su bolji u motiviranju ljudi, jer razumiju što ih pokreće i kako im mogu pomoći da se uspješno nose s izazovima (Ratka, 2018).

Empatija je također važna u upravljanju konfliktima u organizaciji. Menadžeri koji su empatični mogu prepoznati različite perspektive i stavove ljudi u sukobu i pomoći im da pronađu zajednički jezik i rješenje koje odgovara svima (Derksen, Bensing, & Lagro-Janssen, 2013).

Kada je menadžer empatičan, to može imati pozitivan utjecaj na cijelu organizaciju. To stvara kulturu otvorenog dijaloga i suradnje, potiče inovacije i kreativnost, te dovodi do boljih poslovnih rezultata. Zbog toga se empatija sve više smatra ključnom mekom vještinom menadžera, a njezino razvijanje može donijeti brojne koristi za organizaciju i njezinu uspješnost na tržištu (Ratka, 2018).

Timski rad je meka vještina koja se odnosi na sposobnost menadžera da stvori i vodi produktivan i kohezivan tim. Kada je riječ o menadžerima, timski rad je ključan za uspješnost organizacije jer omogućuje ljudima da surađuju i zajednički rade na ostvarenju ciljeva (Buble, 2010).

Menadžeri koji su dobri u timskom radu, znaju kako motivirati ljude i pronaći načine za stvaranje učinkovitog tima. Oni prepoznaju individualne talente i sposobnosti svakog člana tima i koriste ih za zajedničko postizanje ciljeva. Dobar menadžer također može izgraditi atmosferu povjerenja i podrške u timu, potičući otvorenu komunikaciju, dijeljenje ideja i mišljenja, te otvoreno suočavanje s problemima. Osim toga, menadžeri koji su dobri u timskom radu, preuzimaju vodstvo u rješavanju konflikata i problema unutar tima, te pronalaze kreativna rješenja (Buble, 2010).

Timski rad je ključan u organizacijama jer potiče razmjenu znanja i iskustava, povećava produktivnost, kreativnost i inovativnost, te jača međuljudske odnose. Menadžeri koji su dobri u timskom radu mogu voditi uspješan tim i ostvariti izvanredne poslovne rezultate.

### **Rješavanje problema i kreativnost**

Rješavanje problema je meka vještina koja se odnosi na sposobnost menadžera da identificira, analizira i riješi probleme koji se javljaju u organizaciji. Rješavanje problema je ključno za uspješnost organizacije jer pomaže u prepoznavanju i rješavanju problema koji mogu negativno utjecati na poslovanje (Schulz, 2008).

Dobri menadžeri koji posjeduju vještinu rješavanja problema znaju kako učinkovito upravljati situacijama koje zahtijevaju brzo reagiranje i donošenje odluka. Oni su sposobni prepoznati problem, definirati ga, prikupiti relevantne informacije, analizirati ih te na temelju toga donijeti odluku o najboljem načinu rješavanja problema. Dobar menadžer također prepoznaje važnost suradnje i timskog rada u rješavanju problema. On zna kako

mobilizirati članove tima, ohrabriti ih da sudjeluju u procesu rješavanja problema, i potaknuti ih na pronalaženje kreativnih odgovora na problem (Schulz, 2008).

Rješavanje problema također uključuje i procjenu rizika i donošenje odluka u neizvjesnim situacijama. Menadžeri koji posjeduju ovu vještinu sposobni su procijeniti moguće rizike i donijeti odluke koje su najbolje za organizaciju, uzimajući u obzir različite čimbenike kao što su financijska stabilnost, reputacija organizacije i slično (Schulz, 2008).

Uz sve navedeno, menadžeri koji su dobri u rješavanju problema, mogu donositi odluke koje su u skladu s ciljevima organizacije, što može imati pozitivan utjecaj na dugoročni uspjeh organizacije.

Kreativnost je meka vještina koja se odnosi na sposobnost menadžera da generira inovativne ideje i rješenja za probleme s kojima se organizacija suočava. Kreativnost je ključna za uspješno upravljanje organizacijom, jer pomaže u pronalaženju novih pristupa i ideja koje mogu poboljšati poslovanje, te stvoriti konkurentnu prednost na tržištu (Balaji & Somashekar, 2009).

Dobri menadžeri koji posjeduju vještinu kreativnosti su otvoreni za nove ideje, znaju kako pronaći inspiraciju i stvarati kreativno okruženje u organizaciji. Oni potiču suradnju i dijalog među zaposlenicima, te ohrabruju timski rad kako bi se došlo do novih ideja i rješenja. Također, oni su u stanju prepoznati talente u svojim zaposlenicima i dati im priliku da iskoriste svoje kreativne potencijale (Kokeza, 2016).

Kreativnost je ključna i u procesu inovacija, jer omogućava menadžerima da stvore nove proizvode ili usluge, poboljšaju postojeće, razviju nove poslovne modele i procese, te povećaju konkurentnost organizacije na tržištu (Balaji & Somashekar, 2009).

Menadžeri koji posjeduju vještinu kreativnosti su također sposobni razmišljati izvan okvira, te pronalaziti rješenja koja drugi nisu u stanju vidjeti. Oni su otvoreni za promjene i inovacije, te su spremni prilagoditi se novim situacijama i izazovima (Kokeza, 2016).

### **Upravljanje vremenom i stresom**

Upravljanje vremenom je jedna od najvažnijih mekih vještina menadžera. To uključuje razumijevanje kako učinkovito upravljati vremenom i resursima kako bi se postigli ciljevi i zadovoljile potrebe organizacije. Menadžeri koji su dobri u upravljanju vremenom mogu

bolje organizirati svoje vrijeme, prioritzirati svoje zadatke, smanjiti stres i povećati produktivnost (Baron & Morin, 2010).

Ključni elementi upravljanja vremenom uključuju stvaranje planova, postavljanje ciljeva, prioritziranje zadataka, planiranje i praćenje rokova, delegiranje zadataka i usklađivanje vlastitog rasporeda sa potrebama organizacije. Menadžeri koji su dobri u upravljanju vremenom mogu učinkovito koristiti alate poput kalendara, liste zadataka, prioriteta i rokova kako bi se bolje organizirali i osigurali da zadaci budu završeni u pravo vrijeme (Schulz, 2008).

Upravljanje vremenom također uključuje razumijevanje važnosti rada u timu i usklađivanje vlastitog rasporeda sa rasporedom i potrebama drugih članova tima. Menadžeri koji su dobri u upravljanju vremenom mogu pomoći timu da bolje organizira svoje vrijeme i postigne svoje ciljeve. Važno je napomenuti da upravljanje vremenom nije samo o efikasnosti, već i o radu na stvarima koje su važne i imaju dugoročni utjecaj na organizaciju (Schulz, 2008).

Upravljanje stresom je meka vještina koja se odnosi na sposobnost menadžera da prepozna i uspješno se nosi sa stresom na radnom mjestu, te da istovremeno održava visoku razinu produktivnosti i kvalitete rada. Stres na radnom mjestu može biti uzrokovan različitim faktorima, uključujući visokom razinom zahtjeva, preopterećenosti poslom, nedostatkom resursa, konfliktima s drugim zaposlenicima ili neadekvatnom ravnotežom između radnog i privatnog života (Schulz, 2008).

Menadžeri koji posjeduju vještinu upravljanja stresom znaju kako prepoznati stresne situacije i kako se nositi s njima na zdrav i konstruktivan način. To može uključivati upotrebu tehnika opuštanja, kao što su meditacija ili vježbe disanja, pravilno planiranje vremena i prioritziranje zadataka, izbjegavanje multitaskinga i preopterećenosti, kao i razvijanje sposobnosti suočavanja s konfliktima na pozitivan način (Pazhani & Priya, 2012).

Upravljanje stresom je važno ne samo za pojedinca, već i za organizaciju u cjelini, jer visoka razina stresa može utjecati na produktivnost, zadovoljstvo zaposlenika i zdravlje radne snage. Menadžeri koji uspješno upravljaju stresom mogu pomoći u stvaranju pozitivne radne kulture, koja se temelji na zdravom načinu života, prevenciji stresa i brizi o zaposlenicima (Schulz, 2008).

### ***3. 3. Značaj mekih vještina menadžera u suvremenom poslovnom okruženju***

U suvremenom poslovanju menadžeri se sve više suočavaju s vođenjem organizacija u digitalnom okruženju. Neovisno o tome radi li se o organizaciji koja je izričito virtualnog karaktera ili se radi o klasičnoj organizaciji koja samo posjeduje svoj virtualni dio, menadžeri moraju biti pripremljeni primjenjivati meke vještine i u suvremenom digitalnom svijetu kojim dominiraju društvene mreže, primjena telekomunikacijskih kanala i široka upotreba interneta (Cimatti, 2016).

U digitalnom okruženju, menadžeri se suočavaju s različitim izazovima koji zahtijevaju širok raspon mekih vještina. Osim tehničkih znanja i vještina, menadžeri moraju biti sposobni prilagoditi se brzim promjenama u tehnologiji i tržištu, što zahtijeva fleksibilnost i kreativnost. U tom kontekstu, meke vještine kao što su komunikacija, timski rad, empatija, rješavanje problema, motivacija i upravljanje vremenom su ključne za uspješno vođenje organizacije u digitalnom okruženju (Gulati & Reaiche, 2020).

Komunikacija je posebno važna u digitalnom okruženju jer menadžeri često moraju raditi s ljudima iz različitih dijelova svijeta i kultura, koristiti virtualne alate za komunikaciju i prilagoditi se različitim stilovima komunikacije. Timski rad je također ključan jer timovi sve više rade na daljinu, a menadžeri moraju biti sposobni stvoriti učinkovit timski rad unatoč udaljenosti. Suradnja je ključna za napredak i sada može biti lakša nego ikad. Otvaranje komunikacijskih kanala je jednostavno, ali je ključno održavati ih i pomoći u njegovanju okruženja pogodnog za razmjenu ideja. Različite perspektive čine suradnju sjajnom, ali ideje koje su previše različite mogu izazvati svađu i stres (Howes & Taylor, 2020). Komunikacija temeljena na tekstu može biti posebno nezgodna jer će čitatelj zaključiti ton i može unijeti nenamjerne konotacije u riječima. Različite perspektive čine suradnju sjajnom, ali ideje koje su previše različite mogu izazvati svađu i stres (Howes & Taylor, 2020).

Primjerice, slanja e-maila zaposlenicima kako bi ih se obavijestilo o novoj inicijativi ili projektu, važno je da taj e-mail bude jasan, sažet i razumljiv za sve primatelje, a istovremeno i motivirajući kako bi se zaposlenici osjećali uključenima i motiviranima za rad na projektu. Također, možda će menadžer morati koristiti aplikacije za chat i video konferencije kako bi se redovito povezivao sa svojim timom i pratio napredak projekta te

pružio podršku i povratne informacije kad god je to potrebno (Gulati & Reaiche, 2020). U tim situacijama važno je voditi računa o tonu i načinu na koji se komunicira kako bi se osigurala produktivna i pozitivna atmosfera unutar tima (Howes & Taylor, 2020).

Empatija je još jedna važna meka vještina u digitalnom okruženju jer menadžeri moraju biti svjesni stresa i pritiska s kojima se njihovi zaposlenici suočavaju u virtualnom okruženju. Rješavanje problema i kreativnost su također ključni, jer se u digitalnom okruženju često pojavljuju neočekivani izazovi na kojima je bitno brzo odgovoriti. U digitalnom okruženju, gdje se često komunicira putem e-maila, chatova i virtualnih sastanaka, moguće je da nedostaje fizička prisutnost i ljudski kontakt. Stoga je razumijevanje osjećaja i potreba drugih ljudi putem digitalnih kanala izuzetno važno za uspješnu suradnju (Schulz, 2008).

Primjerice, empatični menadžer će primijetiti da je neki član tima pod stresom zbog prevelikog obima posla i pritiska koji dolazi od rokova. Umjesto da jednostavno pošalje e-mail s dodatnim zadacima, menadžer odlučuje uspostaviti osobni kontakt s tim članom tima putem video poziva kako bi razgovarali o tome što je potrebno i kako bi pronašli način za smanjenje stresa. Menadžer pokazuje empatiju i razumijevanje za situaciju u kojoj se član tima nalazi, što dovodi do poboljšanja radne atmosfere i smanjenja stresa (Baron & Morin, 2010).

Empatija kao meka vještina menadžera pomaže u prepoznavanju emocija, razumijevanju perspektive drugih ljudi, te u stvaranju kvalitetnih odnosa u timu i s drugim dionicima u organizaciji. U digitalnom okruženju, to se može postići pažljivim slušanjem sugovornika, postavljanjem pitanja kako bi se došlo do srži problema te s uvažavanjem i prihvaćanjem različitih mišljenja i perspektiva. Empatija također može pomoći menadžerima da prepoznaju stres, nezadovoljstvo ili nedostatak motivacije kod zaposlenika i pravovremeno interveniraju kako bi se problemi riješili prije nego što postanu veći. U digitalnom okruženju, empatija se može iskazati, na primjer, kroz razumijevanje ograničenja i tehničkih poteškoća s kojima se zaposlenici susreću dok rade od kuće ili kroz pružanje podrške i motivacije u stresnim situacijama (Ratka, 2018).

Upravljanje vremenom i upravljanje stresom su vrlo važni u digitalnom okruženju, gdje su menadžeri često pod pritiskom da rade u uvjetima visoke tehnološke brzine i pritiska konkurencije. Upravljanje vremenom u digitalnom okruženju podrazumijeva uspješno

organiziranje i prioritiziranje različitih zadataka i projekata. Menadžeri trebaju biti sposobni koristiti razne digitalne alate i tehnologije za poboljšanje svoje produktivnosti, kao što su aplikacije za upravljanje zadacima, kalendari, alati za dijeljenje datoteka i druge digitalne platforme. Također, važno je imati jasno postavljene ciljeve i rokove te provoditi vrijeme u skladu s prioritetima (Gulati & Reaiche, 2020).

Upravljanje stresom također je važno u digitalnom okruženju, jer menadžeri često rade pod visokim pritiskom i rokovima. Upravljanje stresom podrazumijeva sposobnost prepoznavanja stresnih situacija i razvijanje strategija za njihovo rješavanje, kao što su tehnike disanja, meditacija i vježbe opuštanja. Također, važno je imati uravnotežen pristup radu i odmoru, uz korištenje tehnologija koje omogućuju brzo i učinkovito isključivanje iz poslovnih aktivnosti, poput automatskog odgovora na e-poštu izvan radnog vremena (Gulati & Reaiche, 2020).

## **4. Istraživanje uloge mekih vještina menadžera u funkciji vođenja**

U ovom, četvrtom, dijelu završnog rada o mekim vještinama, biti će aplicirano sve do sada istraženo, naučeno i napisano na nekoliko članaka koji su izdvojeni da bi mogla biti potvrđena teza o efikasnosti spomenutih „soft skills“ menadžera.

Fokus aplikativnog dijela su glavne karakteristike menadžera, lidera, voditelja, vođe, vlasnika organizacije, fakulteta ili organizacije pa sve do djelatnosti u ugostiteljstvu i turizmu. Spomenute kvalitete su komunikacija, motivacija, team building i team work uz generalno sve meke vještine koje su izdvojene u završnom radu.

### ***4.1. Metodologija istraživanja***

Kako bi se ostvarili prethodno navedeni ciljevi provedeno je istraživanje metodom analize sadržaja. Analiza sadržaja je metoda u društvenim znanostima koja služi za proučavanje sadržaja komunikacije (tj. istraživačka tehnika kojom se na objektivni i sustavan način opisuje sadržaj nekoga zapisa). Sukladno tome, korišteni su sekundarni izvori podataka, tj. znanstveni članci.

Cilj pretraživanja je sustavno analizirati relevantnu literaturu iz što više različitih baza. Pretraživanje članaka je vršeno pretežito iz službene baze Google-a, takozvani pretraživač: „Google Scholar“, tj. dostupna web tražilica koja indeksira cijeli tekst ili podatke znanstvene literature u nizu izdavačkih formata i disciplina.

Analizirano je mnoštvo znanstvenih članaka pomoću ključnih riječi na prvobitno engleskom jeziku, te nekoliko i na hrvatskom jeziku. Ključne riječi uzete u obzir bile su: „soft skills“, „communication“, „empathy“, „leadership“, „team work“, „motivation“ te su iste pretražene sa nastavkom „in tourism“ ili „in the hotel industry“ (ili je to isto pretraženo na hrvatskom jeziku). Članci uzeti u obzir nisu stariji od deset godina, zbog ažurnosti tematike uzete u fokus.

Izvršena je pretraga temeljem zadanih ključnih riječi i definiranog vremenskog okvira.



Uvažavajući kriterije relevantnosti i recentnosti, odabrani su radovi za analizu. Nakon čitanja sažetaka, izdvojeno je 11 radova koji su uključeni u daljnju analizu. Osnovne informacije o radovima prikazane su u tablici, a potom je analiziran njihov sadržaj.

Metode korištene u člancima tablice ispod su: analiza sadržaja, osobni intervju, analiza okoline, kvantitativno istraživanje, pregled literature, anketa, istraživački i strukturirani upitnik.

#### ***4.2. Analiza rezultata istraživanja***

U ovom poglavlju izdvojena je tablica koja opisuje rezultate istraživanja završnog rada. Tablica je sastavljena od nekoliko dijelova: redni broj članka, autor(i) / godina, naslov, te zaključci istog.

**Tablica 1. Pregled odabranih istraživanja iz područja mekih vještina menadžera**

br.	Autor / godina	Naslov	Zaključci
1	Charles D. Kerns (2019)	Managing Teamwork: A Key Leadership Practice	Učinkovito upravljanje timskim radom pozitivno utječe na pojedinačne članove tima, tim i organizaciju
2	Michela Giudici, Viachaslau Filimonau (2019)	Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery	Sposobnost vođenja menadžera je u korelaciji s njihovim osobnim i međuljudskim kompetencijama, te s uspjehom izvedbe događaja
3	Shouvik Sanyal Mohammed Wamique Hisam (2018)	The Impact of Teamwork on Work Performance of Employee	Postoji značajna povezanost između nezavisnih varijabli (timski rad, klima povjerenja, vodstvo...) i kvalitetnijeg učinka poslovanja članova fakulteta
4	Rosli Ibrahim, Ali Boerhannoeddin, Kazeem Kayode Bakare (2017)	The effect of soft skills and training methodology on employee performance	Stjecanje mekih vještina i metodologija obuke značajno predviđaju učinak zaposlenika
5	Adriana Elena Tebeian (2012)	The Impact of Motivation Through Leadership on Group Performance	Očigledna je uska međuovisnost između stupnja zadovoljstva i motivacije zaposlenika, pri čemu je to dvoje dvosmjerno povezano
6	Benita Zulch (2014)	Leadership Communication in Project Management	Situacijski stil vođenja najbolji je stil koji voditelj projekta može primijeniti tijekom izvođenja projekta jer prilagođava stil prema situaciji
7	Wallapha Ariratana (2015)	Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators	Sve meke vještine vodstva obrazovnih administratora su na visokoj razini, posebno razvoj međuljudskih odnosa
8	Tang Keow Ngang (2015)	Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools	Postoji utjecaj praksi mekih vještina na poboljšanje škole, međutim tvrde vještine smatraju se jednako bitne kao i meke vještine vođenja, posebno u upravljanju vrhunskim akademskim talentima
9	Ana Čuić Tanković Jelena Kapeš Valentina Kraljić (2021)	Importance of soft skills and communication skills in tourism: viewpoint from tourists and future tourism employees	Turisti i budući turistički djelatnici cijene važnost mekih i komunikacijskih vještina. Turisti najveći značaj pridaju odgovornosti, profesionalizmu, iskazivanju poštovanja i ljubaznosti. Studenti su slično ocijenili vještine, dajući najviše ocjene ljubaznosti, odgovornosti, izgrađivanju odnosa i iskazivanjem poštovanja.
10	Ana Čuić Tanković Jelena Kapeš Dragan Benazić (2023)	Measuring the importance of communication skills in tourism	Komunikacijske vještine su višedimenzionalne, s ljestvicom koja dokazuje postojanje pet dimenzija koje se mogu razvrstati na usmene komunikacijske vještine, pisane, vještine slušanja, digitalne i neverbalne.
11	Ana Čuić Tanković Jelena Kapeš Dragan Benazić (2022)	Communication skills in generation Z as future tourism employees	Neverbalne komunikacijske vještine pripadaju skupini „visoka važnost-visoka izvedba“, dok vještine slušanja i digitalne komunikacije pripadaju skupini „niska važnost-visoka izvedba“. Vještine pisane i usmene komunikacije pripadaju skupini „niska važnost-niska izvedba“.

Izvor: kreacija autora

U prvom dijelu tablice, točnije u člancima „Managing Teamwork: A Key Leadership Practice” i “The effect of soft skills and training methodology on employee performance“; analizirani su utjecaji timskog rada na organizaciju i zaposlenike.

U člancima je ustanovljeno da kreiranje pozitivne radne okoline, te promoviranje timskog rada i kohezije u organizaciji, donosi bolje i konkretnije rezultate iz razloga što djelatniku nije problem doći na posao, odraditi svoju smjenu i surađivati sa kolegama, što ujedno stvara ugodnu radnu atmosferu koja je ključ uspjeha modernih organizacija.

Usko vezano za spomenute članke, u istraživanju „The Impact of Teamwork on Work Performance of Employee“, analizirani su čimbenici timskog rada poput povjerenja, vodstva i strukture, te ocjenjivanje i nagrađivanje djelatnika fakulteta u Dhofar-u i također ustanovljeno je da postoji veza između izdvojenih varijabli i kvalitetnijeg učinka poslovanja članova institucije (radna klima usađena u povjerenje je baza za uspjeh).

Lako bi se moglo nadovezati sa člancima „Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators“ i „Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools“ koji analiziraju kako meke vještine utječu na obrazovne institucije, te učitelje i profesore. Sudionici takvog načina studiranja pokazali su veće poštovanje prema svojim mentorima, te imali manje srama u postavljanju pitanja i pokazivanja znatiželje za predmet, za razliku od staromodnih metoda „strahopoštovanja“ koji su se koristili prije razvijanja studija o mekim vještinama.

Studija također ukazuje na to da se ne smiju zanemariti tvrde vještine jer su bitne koliko i meke, pogotovo kod studenata vrhunskih rezultata i velikog akademskog potencijala.

Članak „Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery“ pokazao je kako su generalno meke vještine jednog menadžera i njegov način vođenja u korelaciji s uspjehom njegovog tima. Ključne vještine za uspješno upravljanje timom su komunikacija, motivacija i menadžersko vodstvo.

Kada se već spominju komunikacija, motivacija i vodstvo, njih se istražilo u člancima „The Impact of Motivation Through Leadership on Group Performance“ (motivacija) i „Leadership Communication in Project Management“ (komunikacija i stilovi vodstva).

Motiviranje zaposlenika od izuzetne je važnosti u modernom poslovanju. Često pojedinci ne rade „u struci“, već karijeru moraju započeti na poslovima koji nisu povezani s njihovim studijama. Iz tog razloga djelatnik nije motiviran za rad ili posao promatra kao sredstvo koje služi isključivo zaradi, a ne kao okruženje u kojem može stvoriti dodanu vrijednost organizaciji. Shodno, pojedinac ulaže količinu truda proporcionalno zaradi, te nije motiviran predlagati ideje koje bi u konačnici dovele do boljitka poslovanja organizacije. U tom pogledu, od iznimne je važnosti motivirajući menadžer koji može spriječiti fluktuaciju radne snage, odnosno može u značajnoj mjeri motivirati svoje zaposlenike da odluče ostati u tom radnom odnosu na koji su nekada gledali samo kao „backup plan“ ili se čak u potpunosti odluče na promjenu karijere.

Nastavno na motivaciju, od velike su važnosti stilovi vođenja i komunikacija sa podređenima.

U poslovnom svijetu postoje stilovi vođenja kao što su autokratski, demokratski, slobodni, skupni, konzultativni i sl. Istraživanjima se ustanovilo da je situacijski (moderno liderski) stil vođenja najefikasniji, iz razloga što se menadžer zna prilagoditi raznim situacijama i problemima bez razlike u ponašanju, te aplicirajući spomenute meke vještine vođenja, uspije izvući maksimum onoga što se od njega očekuje. Takav ishod, djelomično se može objasniti činjenicom da menadžeri uspijevaju polučiti dobre rezultate jer se zaposlenici radi situacijskog stila vođenja osjećaju odgovorni pa pružaju svoju pomoć, umjesto da se osjećaju samo kao zaposlenici kojima se naređuje čime se umanjuje njihove intrinzična motivacija.

Posljednja istraživanja „Importance of soft skills and communication skills in tourism: viewpoint from tourists and future tourism employees“, „Measuring the importance of communication skills in tourism“ i „Communication skills in generation Z as future tourism employees“ usko su povezana sa turizmom, kao glavna djelatnost smjera Menadžmenta u Hotelijerstvu.

Meke vještine su cijenjene s obje strane gledišta turizma (turista i djelatnika u turizmu), te su najznačajnije ljubaznost i poštovanje, uz dodatan fokus na profesionalizam, odgovornost i izgrađivanje odnosa.

Istraživanja su pokazala da su meke vještine višedimenzionalne, te ih možemo postaviti na ordinalnu ljestvicu od najbitnije do najmanje cijenjene (komunikacijske - faktor 1, tj.

najbitnije do neverbalnih - faktor 5, tj. manje cijenjene) ovisno o suvremenom radnom mjestu u turizmu.

Nadolazeća generacija djelatnika u turizmu, takozvana „Generacija Z“ (rođeni između 1995. i 2012. godine) je uzeta u obzir za istraživanje komunikacijskih vještina pri čemu je ustanovljeno da su neverbalne vještine, vještine slušanja i digitalne komunikacije, te pismene i usmene vještine budućih djelatnika u turizmu, razvijene na različite načine kod pojedinaca, pa uloga menadžera mora biti usmjeravanje djelatnika u različite smjerove kako bi iskoristio cijeli potencijal radnika i organizacije.

### ***4.3. Rasprava o rezultatima istraživanja***

Apliciranje mekih vještina kod menadžera u suvremenom svijetu daje pozitivne rezultate u svakoj djelatnosti i sektoru, te omogućuje stvaranje ugodne radne klime. Razvoj organizacije potiče od vjernih djelatnika koji uz kvalitetnog menadžera vole preuzeti odgovornost. Menadžer, vlasnik ili lider koji daje svoj maksimum za svoje djelatnike i organizaciju koju vodi, izuzetno je cijenjen u njihovim očima.

Tema završnog rada i članci koji su uzeti u obzir, usko su povezani i mogu direktno pokazati vrijednost mekih vještina. U svakom je članku dokazano da apliciranje različitih mekih vještina koristi svim sudionicima organizacije, kompanije, instituta i svim djelatnostima koje su ikad implementirale takvu vrstu moderne komponente vođenja.

Iako su meke vještine od izuzetne važnosti za kvalitetno upravljanje organizacijom, ne trebaju se odbaciti tvrde vještine jer njihova međusobna kombinacija podrazumijeva uspješno upravljanje zaposlenicima i organizacijom. Ipak, u tom suodnosu, menadžeri koji tvrde vještine nadograđuju i poseban naglasak stavljaju na meke vještine, ostvaruju bolje rezultate. Istraživanja su pokazala da menadžeri koji značajni dio radnog vremena provede ulažući u kreiranje pozitivne radne okoline, promoviranje timskog rada te motiviranje zaposlenika i osiguravanje dobre komunikacije, bit će najuspješniji pri ostvarivanju izvrsnih poslovnih rezultata. Uz motivaciju i kvalitetnu komunikaciju, od velike su važnosti stilovi vođenja. U tom pogledu, kako bi ostvarili dobre poslove rezultate, menadžeri bi trebali primjenjivati situacijski, odnosno moderno liderski stil vođenja jer takav stil vođenja u zaposlenicima luči osjećaj odgovornosti, radi čega su spremniji pružiti

pomoć i podršku menadžeru i u problemskim situacijama, umjesto da se distanciraju od problema jer su navikli raditi samo i kako im se naredi.

Preslikavajući nalaze mekih vještina menadžera na temu turizma, istraživanja su pokazala da su najznačajnije meke vještine ljubaznost i poštovanje, uz poseban naglasak na profesionalizam, odgovornost i izgrađivanje odnosa. Spomenute vještine jednako cijene i naglašavaju turisti i djelatnici u turizmu. Vrlo zanimljivo, neverbalne vještine zaposlenika pokazale su se najmanje relevantnim pri određivanju cijenjenosti širokog spektra mekih vještina. Očekivano, dobre komunikacijske vještine najvažnije su turističkim djelatnicima i turistima te predstavljaju iznimno važno sredstvo u arsenalu mekih vještina.

Iako se dosadašnje generacije nisu pretjerano razlikovale po pitanju komunikacijskih i neverbalnih vještina, dojam je da nadolazeća generacija djelatnika u turizmu, takozvana „Generacija Z“, ipak mijenja pravila igre. Kod ovih djelatnika, komunikacijske i neverbalne vještine, vještine slušanja pa čak i pismene i usmene vještine se drastično razlikuju te se ne mogu objediniti pod isti kišobran. Kako bi menadžer i dalje iskoristio sve prednosti ljudskog kapitala, uz standardne vještine teške i meke moći, morat će značajnu pozornost posvetiti individualnom pristupu kako bi djelatnike usmjerio u pravce koji im najviše leže sukladno njihovim postojećim sposobnostima i vještinama.

Temeljen provedenog istraživanja uz primjenu metode analize sadržaja moguće je izdvojiti nekoliko ograničenja. Ograničenja se odnose na uzak opus istraživanja uzetih u razmatranje ovog predmeta, stoga se rezultati ne mogu generalizirati. Sukladno tome, kao osvrt autora na tematiku mekih vještina, preporučuje se da buduća istraživanja vode u smjeru širenja opusa analiziranih studija u svrhu dobivanja preciznijih rezultata spomenute tematike.

Postoji veliki potencijal u tematici mekih vještina za daljnja proučavanja još neistraženih područja. Primjerice, postoje li nedostaci kod apliciranja mekih vještina? Gledaju li djelatnici na menadžere koji koriste meke vještine kao nedovoljno autoritativne? Postoje li nove meke vještine uz one već analizirane? Jesu li pojedine bitne meke vještine zaboravljene? Odgovor na posljednje pitanje može se pronaći u karakteristikama kao što su prilagodljivost, radna etika, kritičko razmišljanje, kulturna inteligencija i etička svijest.

Doista, tema mekih vještina može nadalje biti analizirana, no to ne znači da već danas ne bismo trebali koristiti sve naučeno kroz istraživanja koja su dokazala kako su meke vještine izuzetno bitan adut za moderne menadžere.

## Zaključak

Meke vještine, također poznate kao međuljudske vještine, su sposobnosti koje omogućavaju menadžerima uspješnu komunikaciju, suradnju i rješavanje problema s drugim ljudima u organizaciji. Nadalje, meka vještina je sposobnost osobe da se uspješno nosi s drugim ljudima i situacijama koje zahtijevaju emocionalnu inteligenciju i sposobnost socijalne interakcije. Kod menadžera, meke vještine su izuzetno važne jer omogućuju uspješno vođenje timova, motiviranje zaposlenika, rješavanje problema, upravljanje vremenom i stresom, kao i izgradnju pozitivne radne atmosfere.

Ove vještine su važne za uspješno vođenje i upravljanje organizacijom, posebno u dinamičnom okruženju kao što je digitalno okruženje. Menadžeri koji posjeduju meke vještine su obično u mogućnosti uspostaviti bolje odnose sa zaposlenicima, povećati produktivnost i postići bolje rezultate.

Menadžeri koji posjeduju dobre meke vještine kao što su empatija i vođenje komunikacije, bolje razumiju svoje zaposlenike i komuniciraju s njima na način koji je prihvatljiv i motivirajući. To vodi boljoj interakciji između menadžera i zaposlenika, poboljšava međuljudske odnose, smanjuje nesporazume i poboljšava produktivnost. Nadalje, posjedovanjem mekih vještina poput timskog rada i rješavanja problema, znaju kako motivirati svoje zaposlenike i stvoriti produktivnu radnu okolinu. Radna okolina u kojoj su zaposlenici motivirani i potaknuti da daju svoj maksimum, obično ima bolje rezultate. Upravljanje stresom i vremenom pomaže menadžerima da ostanu fokusirani na ciljeve i da pronađu rješenja za probleme bez prevelikog utjecaja na njihovo mentalno zdravlje.

Također je veoma važno da se menadžer snalazi u ključnoj mekoj vještini a to je motiviranje, pri čemu menadžeri djeluju kao mentori i lideri za svoje zaposlenike. Kroz vođenje i motiviranje, menadžeri mogu pomoći svojim zaposlenicima da postanu bolji u svojim zadacima i razvijaju svoje karijere. To stvara osjećaj pripadnosti i motivira zaposlenike da ostanu u organizaciji na duži period.

Istraženo u empirijskom dijelu rada dokazuje da primjena mekih vještina od strane menadžera u suvremenom svijetu daje konkretne rezultate u svakom radnom ambijentu i omogućuje stvaranje ugodne radne klime. Istaknuto je da razvoj organizacije kreće od



lojalne radne snage: takav djelatnik (koji cijeni menadžera ili vlasnika) pokazuje izuzetno više motiva za rad od nezadovoljnog zaposlenika. Također, lakše je stvoriti koheziju u organizaciji ako dugoročno posluje u njoj ista ili većinski ista radna snaga.

Ukupno gledano, menadžeri s razvijenim i kvalitetnim mekim vještinama mogu stvoriti produktivniju radnu okolinu, motivirati svoje zaposlenike i upravljati stresom na način koji poboljšava njihovu sposobnost da donose važne poslovne odluke i vode organizacije na uspješan način.

Koncept mekih vještina još uvijek nije kompletno analiziran. Daljna istraživanja o prilagodljivosti, radnoj etici, kritičkom razmišljanju, etičkoj svjesti i (u sve multikulturalnijem poslovnom svijetu) kulturnoj inteligenciji definitivno mogu proširiti potencijal tematike mekih vještina.

Uz gore navedeno, također nema dovoljno odgovora na pitanja nedostataka mekih vještina, autoritet menadžera koji apliciraju meke vještine i postojanje novih, različitih mekih vještina.

Meke vještine izuzetno su korisne menadžerima, ali to ne znači da već sada mladi profesionalci koji tek počinju graditi svoje karijere ne bi trebali koristiti naučeno u istraživanjima o mekim vještinama. Apliciranje i razvijanje mekih vještina kod mladih djelatnika može biti adut za brže promoviranje u više rangove poslovanja, što je vitalne važnosti u današnjem, konkurentnom, poslovnom okruženju.

Znanstvena istraživanja analizirana u završnom radu pomoći će autoru u daljnjem razvijanju te izabrana tema ispunjuje i hrani njegove ambicije kao buduću menadžer u hotelijersko-turističkom sektoru.

## Literatura

### Knjige:

1. Borović, S., Buble, M., Bahtijarević-Šiber, F., Dujanić, M., & Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
2. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
3. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
4. Daft, R. L. (2021). *Management*. Newark: Cengage Learning.
5. Dessler, G., Starke, F. A., & Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. London: Upper Saddle River.
6. Horvat, Đ. (2004). *Menadžment u malom poduzetništvu*. Zagreb: M.E.P. Consult.
7. Sikavica, P., & Bahtijarević-Šiber, Š. (2004). *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
8. Žugaj, M., & Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
9. Žugaj, M., & Schatten, M. (2004). *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždin: FOI.

Članci i časopisi:

1. Almansour, Y. M. (2012). The relationship between leadership styles and motivation of managers conceptual framework. *Journal of Arts, Science and Commerce, Vol. 3*, 161-166.
2. Balaji, K. V., & Somashekar, P. (2009). A comparative study of soft skills among engineers. *IUP Journal of Soft Skills, Vol. 3*, 50-57.
3. Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self efficacy related to management soft skills. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31*, 18-38.
4. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal, Vol. 39*, 779-801.
5. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational administration quarterly, Vol. 28*, 314-329.
6. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik, Vol. 7*, 213-219.
7. Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research, Vol. 10*, 97-130.
8. Deepa, S., & Seth, M. (2013). Do soft skills matter?-Implications for educators based on recruiters' perspective. *IUP Journal of Soft Skills, Vol. 7*, 7-20.
9. Derksen, F., Bensing, J., & Lagro-Janssen, A. (2013). Effectiveness of empathy in general practice: a systematic review. *British journal of general practice, Vol. 63*, 76-84.

10. Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in informing science & information technology*, Vol. 6, 723-729.
11. Gulati, R., & Reaiche, C. H. (2020). Soft skills: A key driver for digital transformation. *Proceedings of the ICDS*, Vol. 14, 40-43.
12. Holt, S. (2017). Cultivating empathy: New perspectives on educating business leaders. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 10.
13. Howes, C. S., & Taylor, R. W. (2020). Building Technical, Commercial and Soft Skills in Evolving Organizations. *International Petroleum Technology Conference*.
14. Karlić, T., & Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja organizacije. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2, 67-72.
15. Kokeza, G. (2016). Uloga inovacija menadžmenta u inovativnoj i kreativnoj ekonomiji. *Ekonomski vidici*, Vol. 21, 145-157.
16. Pazhani, S. S., & Priya, T. S. (2012). Need for soft skills development towards managerial efficiency. *International Journal of Management Research and Reviews*, Vol. 2, 1895-1901.
17. Ratka, A. (2018). Empathy and the development of affective skills. *American Journal of pharmaceutical education*, Vol. 82, 1140-1143.
18. Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, Vol. 2, 146-154.

## **Popis ilustracija**

### **SHEME**

Shema 1. Ključne meke vještine menadžera 26

### **TABLICE**

Tablica 1. Pregled odabranih istraživanja iz područja mekih vještina menadžera 36