

Menadžer kao ključni činitelj digitalnih promjena u organizaciji

Krušarovski, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:763500>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija - smjer Menadžerska informatika

**MENADŽER KAO KLJUČNI ČINITELJ DIGITALNIH PROMJENA U
ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

Lucija Krušarovski

Zagreb, rujan 2023.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžerska informatika

**MENADŽER KAO KLJUČNI ČINITELJ DIGITALNIH PROMJENA U
ORGANIZACIJI**

MANAGER AS A KEY FACTOR IN DIGITAL CHANGE IN ORGANIZATION

Diplomski rad

Studentica: Lucija Krušarovski,

JMBAG: 0067567915

Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, rujan 2023.

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Promjene koje se svakodnevno zbivaju utječu na sve aspekte ljudskih života. One se ne mogu izbjeći, ali se može utjecati na to kako će se reagirati na njih. Kako bi se pravodobno i uspješno odgovorilo na promjene u poslovnom svijetu potrebna je osoba koja će biti zadužena i imati ključnu ulogu kod uvođenja promjena u poslovnoj organizaciji. Ta osoba u pravilu je menadžer. Menadžer mora imati potrebne vještine i osobine koje će usavršavati se kako bi uspješno obavljao svoje zadatke. Ovaj rad povezuje upravo ova dva pojma, potrebu uvođenja promjena u poslovnim organizacijama kao i ulogu menadžera u tome, odnosno ovim radom želi se dokazati kako je menadžer zaista ta osoba koja ima ključnu ulogu u uvođenju i implementaciji promjena unutar organizacije. Kako posljednjih godina dolazi do velikih promjena u području informatike i informatizacije, ovaj rad ima i posebni naglasak na digitalne promjene koje se provode unutar poslovnih organizacija. U ovom radu sintetizirana je i analizirana teorija koja opisuje pojmove menadžer, promjene i digitalizaciju, s posebnim naglaskom na ulogu menadžera kod uvođenja promjena. Provedeno je empirijsko istraživanje u kome je ispitan stav zaposlenika o kvalitetama menadžera koji su im nadređeni. Tim istraživanjem se želi potvrditi teorija o važnosti menadžera, njihovom potrebnim kvalitetama i sposobnostima kod uvođenja promjena u poslovnim organizacijama gledano s aspekta zaposlenika.

Ključne riječi: menadžer, menadžerske vještine, promjene, menadžment promjena, digitalizacija

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

The changes that take place every day affect all aspects of people's lives. They cannot be avoided, but you can influence how you react to them. In order to respond to changes in the business world in a timely and successful manner, a person is needed who will be in charge and play a key role in introducing changes in the business organization. This person is usually a manager. A manager must have the necessary skills and qualities that he will improve in order to successfully perform his tasks. This work connects these two concepts, the need to introduce changes in business organizations as well as the role of managers in this, this work aims to prove that the manager is really the person who has a key role in introducing and implementing changes within the organization. As in recent years there have been major changes in the field of informatics and informatization, this paper also has a special emphasis on digital changes implemented within business organizations. In this paper, the theory that describes the terms manager, changes and digitalization is synthesized and analyzed, with special emphasis on the role of managers in introducing changes. Empirical research was conducted in which the attitude of employees about the qualities of their superior managers was examined. This research aims to confirm the theory about the importance of managers, their necessary qualities and abilities when introducing changes in business organizations from the perspective of employees.

Key words: manager, managerial skills, changes, change management, digitization

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je napisani diplomski rad „Menadžer kao ključni činitelj digitalnih promjena u organizaciji“ isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz ne citiranog izvora te da nijedan dio diplomskog ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Lucija Krušarovski

Zagreb, 14. rujna 2023.

STATEMENT OF ACADEMIC INTEGRITY

I declare and confirm with my signature that the written graduate thesis „Manager as a Key Factor in Digital Change in Organization“ is solely the result of my own work based on my research and relies on published literature, as shown by the notes and bibliography used.

I declare that no part of the master's thesis was written in an unauthorized manner, i.e. that it was transcribed from an unquoted source and that no part of the graduate infringe on anyone's copyright. I also declare that no part of the graduate thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Lucija Krušarovski

Zagreb, September 14th 2023

Sadržaj

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	i
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU	ii
1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. OSNOVE MENADŽMENTA PROMJENA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI	3
2.1. Pokretači organizacijskih promjena	4
2.2. Vrste i metode upravljanja organizacijskim promjenama	6
2.3. Informatičke i digitalne promjene u organizaciji	10
3. POJAM, ULOGA I ZNAČAJ MENADŽERA ZA VRIJEME PROMJENA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI	12
3.1. Pojam i definiranje menadžera	12
3.2. Ključne osobine i uloga menadžera u organizacijskim promjenama	15
3.3. Uloga menadžera kod uvođenja informatičkih promjena i digitalizacije sustava u organizaciji	18
3.4. Važnost i primjena informatičkih promjena i digitalizacije u organizaciji	22
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UČINKOVITOSTI MENADŽERA KOD UPRAVLJANJA PROMJENAMA	23
4.1. Metodologija istraživanja	23
4.2. Prikaz rezultata istraživanja	24
4.3. Ograničenja provedenog istraživanja	58
5. ZAKLJUČAK	59
POPIS KORIŠTENIH IZVORA	iii
POPIS TABLICA	vi
Životopis kandidatkinje	vii
PRILOZI	viii

1. UVOD

U ovom radu svi izrazi koji se koriste, a imaju rodno značenje, neovisno o tome jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, jednako se odnose na muški i ženski rod. Današnji menadžer, da bi bio uspješan, mora imati brojne kvalitete kojima učinkovito upravlja. Oni bi trebali biti dobri poznavatelji poslovnih procesa, zahtjeva tržišta i okoline te bi morali dobro znati sposobnosti, kvalitete ali i ograničenja svojih zaposlenika. Njihova uloga je poticati zaposlenike na izgradnju suradničkih odnosa, izmjenu mišljenja, izgradnju međusobnog povjerenja, profesionalni razvoj, timski rad, uvažavanje i toleranciju. U proteklih nekoliko desetljeća u sektoru informatičkih, odnosno digitalnih tehnologija promjene su izrazito vidljive i brzo se događaju, stoga menadžeri u tom sektoru moraju imati osobito dobro razvijene upravljačke vještine, a i neke specifične vještine poput oni povezanih s menadžmentom promjena. Iz raspoloživih a relevantnih izvora istraženi su dostupni izvori znanja koji se odnose na menadžere kao ključne činitelje promjena, a osobito digitalnih promjena u organizaciji. U empirijskom istraživanju na određenom dostupnom, prigodnom uzorku ispitan je stav zaposlenika o njihovim menadžerima te su izloženi rezultati o istom u ovom radu.

1.1. Područje i cilj rada

U ovom izazovnom vremenu uzrokovanom pandemijom, ali i drugim čimbenicima koji utječu na poslovanje poput energetske krize, političkih sukoba, tehnoloških promjena u kojem se nalazi čitav svijet, nužne su prilagodbe i promjene kroz koje moraju proći pojedinci i poslovne organizacije da bi opstale. Uloga menadžera u tim promjenama ključna je za uspjeh. I kod redovitog poslovanja neke organizacije menadžeri imaju važnu ulogu. U poslovnoj situaciji kada je potrebno uspješno implementirati postavljene ciljeve, kada ti ciljevi uključuju promjene u postojećem sustavu, osobito kod prevladavanja prepreka kada se one nalaze na putu postizanja zadanog cilja, menadžer ima ključnu ulogu. S obzirom na to da svaka promjena zahtijeva prilagodbu ljudi i/ili tehnologije uloga menadžera u povezivanju tih čimbenika svakako je važna. U radu je poseban naglasak stavljen na ključnu ulogu menadžera kod uvođenja informatičkih promjena i digitalizacije sustava u organizaciji. Upravo zato svrha ovog rada je razraditi ključne elemente menadžmenta promjena koje se zbivaju u organizaciji te koja je uloga menadžera u tim promjenama.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhu pisanja teorijskog dijela diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori. Podjednako se koristi domaća i inozemna literatura kao i relevantni znanstveni članci i časopisi. Promjene koje se zbivaju u organizaciji najčešće su neizbježne. Glavna je uloga menadžera implementirati te promjene u organizaciju na način da svima koji sudjeluju u promjenama bude jasno što, kako i zašto se promjene uvode, te da se otpor promjenama smanji na minimum. Menadžer ima bitnu ulogu objasniti dionicima promjena ciljeve koji se promjenama žele postići, a osobito na koji način će promjene utjecati na zaposlenike u organizaciji, što te promjene za cijelu organizaciju predstavljaju i zašto su važne. Stoga, uspješno uvođenje i provedba promjena uvelike ovisi o tome koliko kvalitetno i jasno se zaposlenicima objasnilo koji su ciljevi, značaj i važnost uvođenja promjena. U tu svrhu provest će se empirijsko istraživanje.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Struktura ovog rada podijeljena je na pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvod koji opisuje predmet i cilj ovog rada, izvore i metode prikupljanja podataka kao i samu strukturu rada. Drugo poglavlje odnosi se na menadžment promjena u poslovnoj organizaciji s pripadajućim potpoglavljima koja opisuju menadžment i promjene u poslovnim organizacijama. Treće poglavlje usmjereno je na menadžere u vrijeme promjena u poslovnim organizacijama. U tom dijelu opisane su poželjne menadžerove vještine i stavljen je naglasak na njegovu ulogu u poslovnim organizacijama za vrijeme uvođenja promjena. Četvrto poglavlje odnosi se na empirijsko istraživanje u kojem se ispituje stav zaposlenika o njihovim menadžerima kako bi se potvrdio teorijski dio ovoga rada koji opisuje potrebne kvalitete menadžera u uspješnom uvođenju promjena unutar organizacije.

2. OSNOVE MENADŽMENTA PROMJENA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

Ukoliko žele preživjeti promjene na današnjem turbulentnom tržištu poslovne organizacije se moraju konstantno prilagođavati i mijenjati. U prošlosti su se promjene u ekonomiji događale mjesečno ili godišnje, a danas se u pojedinim industrijama stvari mijenjaju velikom brzinom, pa je stalna prilagodba postala nužnost moderne ekonomije (Omazić, Đuričković i Vlahov, 2012.). Iz tog razloga za organizaciju i pripadnike te organizacije, odnosno zaposlenike, od velikog je značaja poznavati pojam menadžmenta promjena. Taj pojam temelji se na disciplini i tradiciji te mnogim društvenim znanostima (Burnes, 2017.). Ujedno menadžeri koji su na čelu modernih organizacija imaju za cilj postati prvi koji provode promjene na tržištu (Drucker, 1999.) kako bi zadržali ili ostvarili konkurentsku prednost. Kako amortizirali otpor zaposlenika prema promjenama menadžeri moraju biti ti koji će biti predvodnici organizacijskih promjena (Dujanić, 2004.). Koristi koje donese promjene u organizaciji od iznimne su važnosti upravo za zaposlenike zato što potiču socijalne odnose i radno okruženje unutar organizacije (Aleksić, 2014.). Ne postoji mnogo izvora koji prikazuju odnosno istražuju organizacijske promjene, no sve više dolazi do veće motivacije kako bi se detaljnije istražilo i razmotrilo ih (Huber i Glick, 1993.)

Opstanak na konkurentnoj poziciji na tržištu zasigurno jest jedna od najbitnijih ciljeva za svaku poslovnu organizaciju, te upravo iz tog razloga menadžeri moraju vrlo dobro znati kako upravljati promjenama (Hall i Torrington, 1998.). Razni čimbenici utječu na sposobnost menadžera da znaju kako reagirati na razne podražaje koji dolaze iz okoline te da prilagode svoje odjele, a najbitnija zasigurno jest dinamika poslovanja (Dujanić, 2004.). Promjene su neophodne za opstanak, razvoj i rast organizacije. Provođenje promjena jest aktivnost koju će menadžeri provoditi u različitim fazama životnog ciklusa organizacije (Nadler i Tushman, 1990.). Otpor zaposlenika mogao bi biti jedan od većih problema kada dolazi do promjena u organizaciji, zato menadžeri moraju biti dobri u svom poslu te znati motivirati svoje zaposlenike kako bi se otpor izbjegao ili smanjio na minimum (Dujanić, 2004.).

Sve promjene koje se nalaze unutar organizacije zahtijevaju individualnu promjenu neovisno o kojoj promjeni je riječ (Belak i Ušljebka, 2014.). Menadžerova uloga uočava se u poticanju dijaloga te upravljanju koracima koji prethode dolasku promjena (Vujić, 2008.). Nezadovoljstvo unutar organizacije problem je kojeg moraju rješavati menadžeri i to uz pomoć statusa quo

(Dujanić, 2004.). Radeći na problemu nezadovoljstva, menadžer postaje učinkovitiji, a ujedno se i to odražava na promjene (Vujić, 2008.). Važno je rukovoditi promjenama na ispravan način da bi se dostigla razina učinkovitosti unutar organizacije. Stoga, treba se uočiti potreba za raznim vrstama promjena (Aleksić, 2014.). U cilju učinkovitog i kvalitetnog uvođenja promjena svakako je potrebno uravnotežiti aktivnosti unutar organizacije između onih koje se odnose na trenutni učinak i one koje se odnose na budućnost poslovanja.

2.1. Pokretači organizacijskih promjena

Promjene unutar organizacije od velikog su značaja za menadžment. Ukoliko žele opstati i razvijati se, posebno na duge staze, one se moraju prilagođavati okolini (Westover, 2010.). Za rješavanje tih zahtjeva organizacije konstantno moraju ulagati u svoje resurse i stalno voditi računa o tome kako ih pametno iskoristiti. Dakle, potrebno je pronaći nove načine kako učinkovito koristiti resurse kako bi se došlo do učinkovitije sposobnosti organizacije da stvara vrijednost. Organizacijske promjene ne samo da su usmjerene na izvedbu već su usmjerene i na odnose unutar radnih mjesta, između radnih mjesta, kao i nove zadatke. Organizacije bi trebale pokušati uspostaviti ravnotežu između dvije aktivnosti, onih koje se odnose na trenutno stanje izvedbe i one koje će osigurati djelovanje izvedbi u budućnosti. Stoga, se na promjene ne bi trebalo gledati kao na prijetnju, već kao priliku koja će osigurati obavljanje zadanih ciljeva. Promjenu treba pozitivno prihvatiti jer je ona zapravo skup aktivnosti koja pruža prelazak iz trenutnog u novo stanje, odnosno prelazak na novu poziciju u kojoj se zadani ciljevi mogu ostvariti (Golkar, 2013.). Organizacija mora imati interakciju sa svojom okolinom u kojoj se nalazi jer je to jedini način za njezino uspješno funkcioniranje. Upravo iz tog razloga, sama struktura organizacije mora biti posložena tako da odražava okolinu unutar koje se organizacija nalazi. Potrebno je naglasiti kako se to ne odnosi isključivo na vanjsku okolinu, a svakako treba voditi računa o tome da postoji dobra uravnoteženost pritisaka između vanjskih čimbenika organizacije, ali i unutarnjih. Zadatak menadžera jest da pokušavaju kontinuirano pronalaziti nova rješenja kako bi se smanjile posljedice koje su uzrok neusklađenosti raznih komponentni unutar organizacije i pokušaju dati rješenja za usklađenost s vanjskom okolinom.

Ranije je spomenuto kako su zapravo organizacijske promjene proces u kojemu dolazi, u pravilu, do preoblikovanja organizacije. Nadalje, čitav proces oblikovanja traje neko određeno razdoblje. Koliko će trajati ovisi o složenosti i vrsti promjene. Posljedično, nastaju dva stanja, trenutno stanje,

ono koje prikazuje način na koji je organizacija djelovala prije provođenja promjena te nadolazeće, odnosno priželjkivano stanje, ono stanje u kojem bi organizacija trebala djelovati nakon uvođenja promjena. Uz ova dva navedena stanja postoji i treće odnosno, tranzicijsko stanje koje označava granicu između njih. Kako bi se promjena uspješno izvršila nužno je imati viziju, jasnu sliku, drugim riječima shvaćanje trenutnog stanja i priželjkivanog stanja. Tranzicijsko stanje od velike je važnosti kod uvođenja promjena, njegov period trajanja može varirati, a preporučljivo je da bude što kraće. Najvažniji razlog zbog kojeg je poželjno što kraće tranzicijsko razdoblje jesu troškovi. Što dulje traje tranzicijsko vrijeme ili razdoblje to su i tranzicijski troškovi veći.

Pokazatelji kada je organizacijska promjena učinkovito ostvarena (Sikavica, 1999.):

- organizacija premještena iz trenutnog u buduće stanje;
- djelovanje organizacije ostvarilo planirane/željene rezultate u budućem stanju;
- prijelaz iz trenutnog u buduće stanje završio bez neželjenih učinaka na organizaciju;
- prijelaz iz trenutnog u buduće stanje završio bez nepogodnosti za pojedince odnosno za zaposlenike unutar same organizacije.

Menadžeri na svim razinama unutar organizacije zaduženi su za provođenje promjena, svaka jedinica unutar svog odijela donosi odluke o promjenama, a kako je nužno poštovati poredak, menadžeri na nižoj razini najčešće će se posavjetovati sa višim menadžerima kada se donose odluke za organizaciju.

Organizacijske promjene moraju odraditi nekoliko etapa kako bi bile učinkovite, a vizija jest prvi čimbenik učinkovite promjene (Sikavica, 2001.). Do promjene ne može doći ukoliko nema jasno razrađene vizije. Vizija sugerira poboljšani način, odnosno na koji način bi se trebalo nešto provesti unutar organizacije.

Do promjena dolazi zbog vizije bolje i učinkovitije organizacije, te uviđanja da postoji uzrok trenutno neučinkovitog stanja organizacije koji treba mijenjati. Žurna promjena zahtjeva se ukoliko je prevelika razlika između dva stanja, trenutnog i željenog.

Faza prihvaćanja nove vizije unutar organizacije je jedan od najvažnijih koraka. Ukoliko menadžeri i ostali unutar organizacije zaduženi za promjene odluče ignorirati promjene, teško da će se one i ostvariti. U nekim slučajevima događa se da se nova vizija unutar organizacije prihvati,

no do očekivane promjene ipak ne dolazi zbog različitih faktora. Alat za postizanje promjena svakako je u tome da se prepozna važnost ljudskog činitelja kod uvođenja promjena. Najbitnije jest spoznati kako bez zaposlenih te njihove težnje ka promjenama od promjene neće biti ništa te da su oni ključ uspjeha kod provođenja promjena. Da bi promjene bile uspješno prihvaćene i implementirane menadžer bi trebao utjecati na zaposlenike da ih prihvate, na način da i zaposlenici uvide koje prednosti te promjene donose ili je ponekad potrebna određena materijalna stimulacija, nagrada, bonusi i slično, odnosno u nekim slučajevima potrebna su dodatna ulaganja u materijala sredstva, a sve sa ciljem da se postignu poboljšanja. Čimbenici iz okoline koji utječu na organizaciju imaju važnu ulogu kod organizacije kada je riječ o promjenama. Okolina u kojoj se odvijaju poslovne aktivnosti vrlo je podložna promjenama, posebice onih organizacija čija je poslovna aktivnost usmjerena na visoku tehnologiju. Oscilacije su mnogobrojne pa je upravo zato i potreba za promjenama češćeg intenziteta. Iz iskustva se može zaključiti kako je jedan od najbitnijih čimbenika upravo okolina koja utječe na promjene unutar organizacije. Ono što posebice dovodi do promjena jesu konkurenti, nova IT tehnologija, informacijske promjene, zahtjevi tržišta, kao i demografske promjene.

2.2. Vrste i metode upravljanja organizacijskim promjenama

Promatrajući iz različitih perspektiva primjećuje se da ima više organizacijskih promjena, odnosno da postoje različiti pogledi na te promjena. U osnovi, unutar organizacije postoji svega nekoliko tipova promjena, one koje se odnose na tehnologiju, promjene proizvoda ili usluga, strukture te konačno promjene povezane s pojedincima (Idarraga, 2021.). Prema istom izvoru s vremenom nadodane su promjene koje se odnose na organizacijsku filozofiju.

Promjene vezane uz tehnologiju imaju zadatak da unaprijede procese koji se mogu mijenjati kako bi se poboljšala i sama kvaliteta (Cingula i sur, 2016.). Danas se primjećuje veliki rast i pomak u svim aspektima života ljudi, a to naravno uključuje i tehnologiju. Postoje određene izjave kojima se iskazuje kako su upravo tehnološke promjene produkt unapređenja znanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Tehnologija i njezine promjene mogle bi se izdvojiti kao ključni čimbenici promjena budući da dovode do korjenitih promjena na svim razinama unutar organizacije (Cingula i sur, 2016.). S druge strane tehnološke promjene imaju i svoje negativne posljedice posebno zaposlenike, dolazi do veće pojave stresa, često je povećan broj prekovremenih sati, a dolazi i do pada koncentracije (McShane i Von Glinow, 2018.).

Organizacije koje se bave proizvodnjom svakako su u još izazovnijim vremenima od onih koje se bave uslugama, jer u većini slučajeva imaju veće troškove te po svojoj prirodi i strukturi imaju zahtjevniju i složeniju situaciju kod provođenja promjena. Zahtjevi tržišta konstanto su podložni promjenama, a kako bi se odgovorilo na zahtjeve na dnevnoj bazi potrebno je uvesti nove ili poboljšati postojeće proizvodne linije koje dovode do promjena u proizvodima (Cingula i sur, 2016.). Organizacije bi se trebale okrenuti ka svojoj vanjskoj okolini unutar koje djeluju i to tako da postojeće proizvode modificiraju ili pronadu nove i bolje načine kreiranja trenutnih proizvoda (McShane i Von Glinow, 2018.). Ovo se ne odnosi samo na zadovoljavanje postojećih potreba kupaca, već i na kreiranje novih. Uz razvojni odjel koji igra najveću ulogu u fazi modificiranja jest marketinški te odjel zadužen za proizvodnju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Promatrajući tržište na koje se plasiraju proizvodi potrebno je pratiti i odrediti koje promjene je potrebno uvesti da se dosegnu zadani ciljevi. Potencijal ljudi unutar organizacije zasigurno je najveća prednost među konkurentima. Vještine i znanja koje posjeduju zaposlenici stvaraju značajnu vrijednost za organizaciju koja prolazi kroz promjene. Posebnu pažnju organizacije moraju usmjeriti na pronalaženja novih načina kako potaknuti zaposlenike za stjecanje i primjenu novih znanja (Cingula i sur, 2016.).

Promjene mogu biti unaprijed isplanirane ili iznenadne odnosno neplanirane (Dujanić, 2004.). Promjene koje su planirane zapravo su one koje diktiraju ciklus razvijanja organizacije ili nekog dijela, u određenom pravcu. Taj pravac može se odnositi na organizacijsku kulturu, aktivnosti koje se odnose na raspodjelu radnih zadataka ili koordinaciju unutar organizacije i druge bitne elemente (Dujanić, 2004.). S druge strane promjene mogu biti neplanirane, kao odgovor na iznenadne situacije, hitne zahtjeve ili krizne situacije. Uz neplanirane promjene najčešće vežu se negativne konotacije, buduće da se uz njih vežu problemi, pad performansi proizvoda i usluga što često za posljedicu ima veći odlazak potrošača (Cingula i sur, 2016.).

Kako je i prethodno navedeno negativne konotacije ponekad su vezane i uz tehnološke promjene posebno za zaposlenike, kada dolazi do veće pojave stresa, često je povećan broj prekovremenih sati, a dolazi i do pada koncentracije (McShane i Von Glinow, 2018.). Stoga kada su one ujedno povezane i s neplaniranim promjena negativne posljedice mogu biti još i veće.

Promjene unutar organizacije mogu se podijeliti s obzirom na to kakvu vrstu promjena donose. U tom smislu postoje tri tipa promjena. Prve su adaptivne promjene, provode se prema unaprijed poznatom obrascu za organizaciju. Potom postoje inovativne, a odnose se na potpuno nove metode koje se provode unutar organizacije. Zadnje na redu su radikalno inovativne, za njih se smatra kako su najteže za ostvarivanje iz razloga jer prilikom njih dolazi do sasvim novih promjena, a odnose se na čitavu djelatnost organizacije (Sikavica, 2011.). McShane i Von Glinow (2008.) uočili su neke specifične razlike između postupnih promjena i kvantitativnih. Postupne promjene ili kako ih se naziva još i inkrementalne, one su koje se provode u stabilnim vremenima i to polako, u sitnim dijelovima. S druge strane, kvantitativne promjene karakteristične su za nestabilno razdoblje kada je bitno brzo reagirati i to najčešće na promjene u strukturi organizacije. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) ima nekoliko tipova promjena koje su nastale kao kombinacija radikalnih te inkrementalnih promjena:

- radikalne, no rubne s obzirom na glavni cilj,
- rubne uzimajući u obzir ključnu zadaću,
- inkrementalne, no glavni fokus jest na ključnu zadaću te
- promjene koje se odnose na najvažnije aktivnosti te su u isto vrijeme i radikalne promjene.

Kako bi uistinu mogao provoditi radikalne promjene, menadžer mora biti spreman promijeniti situaciju u kojoj se nalazi, a ne se samo prilagoditi (Huy, 1999.). Također promjene se mogu podijeliti i prema kompleksnosti i to na dvije vrste (Dujanić, 2004.). Prva vrsta su evolucijske, one podrazumijevaju konstantni napredak i razvoj, unapređivanje i poboljšanje čitave organizacije (Belak i Ušljebka, 2014.). Spomenute promjene u principu donese samo manja poboljšanja kada je u pitanju provedba, odnosno unaprjeđenje procesa. Nadalje, ta unaprjeđenja odnose se i na tehnologiju, odnosno postojeći proces uz pomoć tehnologije dovodi do toga da organizacija lakše i brže reagira na zahtjeve. Evolucijske promjene djeluju unutar same organizacije i njezinog koncepta. Kao glavni cilj evolucijskih promjena može se reći da je poboljšanje funkcioniranja sustava (Belak i Ušljebka, 2014.). Dobra strana evolucijskih promjena je ta što omogućuju menadžerima da postupno provode promjene unutar organizacije. Kako evolucijske promjene nisu velike, ukoliko dovedu do raskoraka unutar organizacije poprilično lagano mogu se kontrolirati (Tushman. i O'Reilly, 1996.). Kao što je navedeno ranije fokus im je usmjeren na procese i sustave

i bitno je naglasiti kako ne utječu na promjenu temeljnih vrijednosti organizacije ili njezinu strategiju (Belak i Ušljebrka, 2014.). Sustav organizacije ne mijenja se u cijelosti već se samo prilagođava kako bi bio optimalan. Uspješni menadžeri svjesni su kako je bitno provoditi evolucijske promjene budući da su spore i usmjeren na manje segmente, a sve s ciljem kako bi organizacije bile uspješne u svijetu koji je podložan brzim promjenama. Jednako tako one nemaju radikalne posljedice za čitavu organizaciju već samo na određene dijelove poslovanja (Belak i Ušljebrka, 2014.). Druga vrsta promjena jesu revolucionarne. Navedene promjene potrebne su u situacijama kada je period za djelovanje kratak, dok je ulog veoma velik (Dujanić, 2004.). Fokus takvih promjena je zapravo usmjeren na dugoročne promjene vezane uz najveći dio ili glavni element u organizaciji. Stoga se može primijetiti kako su one doista opsežne i na dulji vremenski period utječu na transformacije poslovnih procesa ili na samu strukturu unutar organizacije (Tushman i O'Reilly, 1996.). Dakle, poželjno je stvoriti novi poslovni proces koji je djelotvorniji od postojećeg, a to se naziva reinženjering poslovnih procesa i on je pravi primjer revolucionarnih promjena. Svaka organizacija želi ostati konkurent na tržištu i zato su ponekad potrebne snažne promjene. Razlika koja se primjećuje u gore spomenutim promjenama jest u cilju i opsegu (Belak i Ušljebrka, 2014.). Period u kojemu organizacije imaju potrebu za revolucionarnim promjenama je taj ako se konkurentsko okruženje neprestano mijenja, a stabilnosti nema na vidiku (Chou i Chou, 2007.). U današnjem vremenu vjerojatnost da će se određeno tržište zadržati stabilnim vrlo je mala. Revolucionarne promjene dovode do razgradnje trenutne organizacijske strukture. Kada male prilagodbe ne uspiju poboljšati performanse sustava, implementiraju se revolucionarne promjene (Belak i Ušljebrka, 2014.). Dugoročni uspjeh se odlikuje postepenim evolucijskim promjenama koje povećavaju usklađenost strategije, strukture, zaposlenih i organizacijske kulture, odnosno vrijednosti. Evolucijske promjene obilježene su iznenadnim ili revolucionarnim promjenama, a koje istodobno zahtijevaju promjenu strategije, strukture, zaposlenih i organizacijske kulture (Tushman i O'Reilly, 1996). Poslovna organizacija bi se trebala mijenjati najmanje jednom godišnje, dok bi se značajna reorganizacija trebala dogoditi svakih četiri do pet godina (Bahtijarević – Šiber i Sikavica, 2001.). Promjene se ne bi trebale provoditi isključivo kao odgovor na krizu unutar tvrtke, jer može biti prekasno da budu učinkovite, umjesto toga, redovita implementacija organizacijskih promjena i učinkovito upravljanje njima važni su za cjelokupno zdravlje poduzeća (Cingula i sur, 2016.).

Kako bi se promjene uspješno implementirale organizacije pokušavaju promaći učinkovite načine upravljanja promjenama i u tom dijelu menadžer ima ključnu ulogu. Promjene unutar organizacije koje su bile periodične odnosile su se na strukturu organizacije i strategiju, razlog tom bilo je što je okolina poduzeća bila poprilično stabilna (Cingula i sur, 2016.). Uspostavljanje horizontale strukture jest sve popularnije unutar organizacije, na taj način postoje timovi unutar kojih zaposlenici imaju mogućnost da samostalno odlučuju i pokušaju rješavati probleme (Daft, 2012.). Uobičajene strukture organizacije vrlo često imaju puno problema, zato organizacije pokušavaju uspostaviti druge oblike na primjer T-oblik ili organizacije bez granica odnosno virtualne. Na taj način mijenjajući postojeće strukture organizacije se mogu uspješnije prilagođavati promjenama te poboljšati svoje poslovanje. Kada se spominju organizacijske promjene najčešće se podrazumijevaju dvije vrste, a to su reorganizacija ili transformacija. Pojam reorganizacije u principu više je usmjeren na prilagođavanje, usklađivanje i korekciju trenutne strukture, dok se pojam transformacije odnosi na značajnije promjene u strukturi organizacije (Cingula i sur, 2016.). Tehnološke promjene za cilj imaju povećati učinkovitost, usmjerene su na procese ili način izvođenja posla unutar poduzeća (Daft, 2004.).

Promjene vezane za kulturu organizacije, odnosno ozračje koje postoji u organizaciji, kao i sustave vrijednosti najčešće su upravo usko spojene te napravljene iz promjena koje se odnose na ljudski faktor. Kulturu organizacije, odnosno ozračja organizacije veoma teško je mijenjati budući da ima jako duboke korijene i temelje u svim dijelovima organizacije te je vrlo često prisutan bunt zaposlenika kada se zahtijevaju promjene (Cingula i sur, 2016.).

2.3. Informatičke i digitalne promjene u organizaciji

Informacijska tehnologija (IT) značajne je promijenila način na koji živimo i radimo u posljednjih nekoliko godina te se nastavlja ubrzano razvijati mijenjajući našu svakodnevnicu. Te su promjene imale dubok utjecaj na različite aspekte života, od načina i oblika komunikacije, načina na koji se obavlja posao, pa sve do konzumiranja i pristupa informacijama. Jednostavnije rečeno, informacijska tehnologija postaje sve više sastavni dio svakodnevnog života ljudi (Cvekan, 1998.).

Jedna od najznačajnijih promjena u IT-u bilo je široko prihvaćanje interneta, računalstva u oblaku te mobilnih uređaja. To je poduzećima i pojedincima omogućilo pristup informacijama i komunikaciju u stvarnom vremenu s bilo kojeg mjesta u svijetu. Osim toga, umjetna inteligencija,

strojno učenje i analitika velikih podataka postali su sve važniji, omogućujući organizacijama da donose odluke temeljene na podacima i automatiziraju zadatke, čineći operacije učinkovitijima i djelotvornijima.

Pojam digitalne transformacije znači korištenje digitalne tehnologije i resursa za stvaranje novih tokova prihoda, inoviranje novih poslovnih modela i istraživanje novih načina poslovanja (Spremić, 2017.). Ona je dovela do duboke promjene u načinu na koji poduzeća komuniciraju sa svojim kupcima, zaposlenicima, partnerima i društvom u cjelini.

Međutim, brzi tempo IT promjena također predstavlja izazove kao što je potreba za kontinuiranom obukom i ponovnim usavršavanjem kako bi se išlo u korak s najnovijim tehnologijama, rješavanje prijetnji kibernetičkoj sigurnosti i upravljanje sve većim količinama generiranih podataka, odnosno zabrinutost oko sigurnosti vezanih uz zaštitu osjetljivih podataka i etička razmatranja u vezi s upotrebom tehnologije. Može se reći kako je jedan od najvećih izazova upravo potreba za dosljednim i potpunim korištenjem najsuvremenije tehnologije (Spremić, 2017.).

Unatoč tim izazovima, prednosti digitalne transformacije i informatičkih promjena su značajne i uključuju povećanu učinkovitost, agilnost i inovativnost. Također imaju potencijal za poticanje gospodarskog rasta i stvaranje novih poslovnih modela i tokova prihoda.

Dakle, IT promjene imale su dubok utjecaj na živote ljudi i nastavit će oblikovati i budućnost čovječanstva, života na Zemlji, međuljudske odnose, ulogu čovjeka u društvu i radnoj organizaciji, a svakako će i nadalje imati značajan utjecaj i na samu organizaciju. S obzirom na brzinu kretanja tih promjena u ovom trenu nije lako predvidjeti sve moguće dosege koje će te promjene imati i na koje će i u kojoj mjeri utjecati, kao niti to kako će se ljudi i organizacije i koliko uspješno tim promjenama prilagoditi. Iako je bitno prihvatiti ove promjene i iskoristiti prilike koje one predstavljaju, također je važno voditi računa o povezanim rizicima i odgovorno koristiti tehnologiju. Organizacije koje prihvate digitalne tehnologije i prilagode se digitalnom svijetu bit će bolje pozicionirane za uspjeh u budućnosti.

3. POJAM, ULOGA I ZNAČAJ MENADŽERA ZA VRIJEME PROMJENA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

Ovo poglavlje bavi se opisom i ulogom menadžera za vrijeme promjena u poslovnoj organizaciji. Stoga će se prvo opisati pojam menadžera, potom slijedi opis i pojašnjenje njegovih osobina potrebnih za uspješnu promjenu te njegova ključna uloga u tim promjenama. Posebni naglasak stavlja se na menadžerovu ulogu kod uvođenja informatičkih promjena te digitalizacije sustava u organizaciji i zašto je važna primjena informatičkih promjena i digitalizacije unutar organizacije.

3.1. Pojam i definiranje menadžera

Postoji mnogo različitih objašnjenja pojma menadžer. U kontekstu poslovanja, menadžer je osoba odgovorna za upravljanje različitim aspektima kao što su ideje, proizvodi, financije, koncepti, ljudi, rad i drugi potrebni resursi, kako bi se koordiniralo stvaranje nove vrijednosti (Rojan, 2009.).

Menadžer je odgovoran za razne zadatke povezane s upravljanjem, kao što su donošenje odluka, organiziranje operacija, vođenje tima i upravljanje resursima poput informacija, financija i osoblja (Buble, 2006.). Menadžer ne može sam ostvariti svoje ciljeve, mora se osloniti na trud, rad i zalaganje drugih. On bi trebao imati sposobnosti inspirirati i voditi svoj tim, a istovremeno pronalaziti načine za poticanje razvoja zaposlenika, produktivnosti i učinkovitosti. Menadžerove osobne karakteristike nisu jedina odrednica uspješnosti, kako samog menadžera, tako i cijelog tima. Za uspjeh je svakako potrebna i podrška i doprinos članova tima. Menadžer mora kontinuirano stjecati i usavršavati svoja znanja i vještine kako bi bio učinkovit u svojoj ulozi jer bez jakih temelja ovih sposobnosti, malo je vjerojatno da će se isticati kao menadžeri (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki-Vokić, 2008.).

Razina stručnosti menadžera igra ključnu ulogu u određivanju cjelokupnog uspjeha organizacije, a ne samo učinka pojedinih jedinica. Za organizaciju je od ključne važnosti da njezini menadžeri budu učinkoviti lideri koji njeguju pozitivno radno okruženje i pružaju prilike i poticaje i organizaciji i zaposlenicima da se istaknu. Učinkovit menadžer mora posjedovati sljedeće kvalitete: aktivno vodstvo, sposobnost stvaranja pozitivne radne atmosfere, pružanje prilika za visok učinak i pružanje poticaja za postizanje istog (Bateman i Zeithaml, 1993.).

Djelotvorni menadžer znači da nije pasivan promatrač, već preuzima aktivne korake ka ostvarenju organizacijskih i svojih ciljeva. On definira strategiju i vodi zaposlene koristeći svoja znanja i strast prema poslu. Da bi stvorio pozitivno radno okruženje, menadžer mora poticati i motivirati svoj tim, kroz pružanje poticaja i stvaranje prilika za uspjeh. Da bi se ostvarile visoke performanse, menadžer mora imati duboko razumijevanje rada koji zaposlenici obavljaju i osigurati im potrebne resurse. On također mora brzo rješavati sve probleme koji se pojavljuju. Zaposlenici koji ostvaruju izvrsne rezultate moraju biti nagrađeni od strane menadžera kako bi ostali motivirani za dobar rad. Svaki menadžer treba poznavati motivacijske metode i uskladiti ih s ciljevima organizacije. Na ovaj način se razvija timski rad unutar organizacije, što je vrlo važno. Upravljanje ljudima može biti složen zadatak, ali je ključno da menadžer posjeduje sposobnost za to. Menadžer i njegovi zaposlenici moraju raditi zajedno kao tim koji je međusobno povezan zajedničkim ciljem, što može biti ponekad teško postići, ali uz prave vještine i tehnike upravljanja moguće je. Menadžer bi trebao imati duboko razumijevanje posla svojih zaposlenika i koristiti to znanje za procjenu njihovog učinka. Nagrađivanje zaposlenika koji se ističu i doprinose organizaciji važno je za njihovu motivaciju. Onima koji se teško nose s poslom, imaju poteškoće u postizanju zadanih ciljeva, menadžer bi trebao pružiti podršku i smjernice kako bi im pomogao da se poprave i poboljšaju svoj rad te tako doprinesu zajedničkom cilju i uspjehu organizacijske jedinice, odnosno same organizacije.

Popularna metoda podijele po hijerarhiji naglašavanja razlika u obuhvatu i fokusu menadžerskih zadataka na različitim organizacijskim razinama je razlikovanje između tri različite vrste menadžmenta, najniže ili prve razine menadžmenta, srednje razine te najviše ili vrhovne razine menadžmenta. Te se razine razlikuju s obzirom na to kada i kako obavljaju određene funkcije i poslove, njihovu razinu odgovornosti, vrste ciljeva koje žele postići (jesu li oni pretežno dugoročni ili kratkoročni) te prirodu njihovog procesa donošenja odluka, pitanja kojima daju prioritet i glavne izazove s kojima se suočavaju (Bahtijarević-Šiber i sur, 1991.). Menadžeri niže razine odgovorni su za nadgledanje i usmjeravanje resursa na najnižoj razini organizacijske hijerarhije. Prvenstveno su usredotočeni na tehnička pitanja, osiguravajući da se zadaci izvrše učinkovito i prema potrebnim standardima kvalitete i kvantitete (Amidžić, 2012.).

Menadžeri niže razine obično se nalaze na razini menadžmenta koja se naziva operativnom razinom jer je njezin primarni fokus uspješno izvršavanje neposrednih zadataka i ciljeva.

Karakteriziraju ga svakodnevne aktivnosti koje su nužne za kontinuiranu i učinkovitu proizvodnju ili pružanje usluga. Ovu razinu karakterizira niska razina utjecaja vanjskog okruženja, veći stupanj autonomije, kratkoročna perspektiva i usmjerenost ka optimizaciji proizvodnje. Osim toga, aktivnosti i procesi na ovoj razini često se mogu standardizirati ili programirati. Menadžeri niže razine su u jedinstvenoj poziciji identificirati i dijagnosticirati probleme unutar organizacije u odnosu na druge razine menadžmenta. To je zato što su u izravnom kontaktu sa zaposlenicima koji obavljaju operativne poslove pa lakše uočavaju probleme. Unutar većih organizacija moguće je još više raščlaniti razine upravljanja, što rezultira organizacijama s više razina upravljanja.

Menadžeri koji su na srednjoj razini menadžmenta obavljaju zadatke koji se razlikuju ovisno o njihovoj specifičnoj poziciji unutar srednjeg menadžmenta. Ova razina je također poznata kao taktička razina i uključuje tumačenje dugoročnih ciljeva i zadataka različitih organizacijskih jedinica. Oni su odgovorni za pružanje potrebnih resursa, znanja i informacija na operativnoj razini, identificiranje problema i predlaganje rješenja. Usmjereni su na koordinaciju aktivnosti različitih organizacijskih jedinica i integraciju internih procesa. Ova razina upravljanja ključna je za oblikovanje internih podsustava i osiguranje optimalnog funkcioniranja organizacije. Položaj te uloga menadžera srednje razine su specifični i jedinstveni. Uloga menadžera srednje razine sastoji se od tri različite odgovornosti, imaju odgovornosti prema svojim podređenima, kolegama i nadređenima (Uyterhoeven, 1989.). Stoga, u obavljanju svojih dužnosti upravljanja, menadžeri srednje razine moraju biti sposobni prilagoditi se i obavljati svoje uloge u svakom od ova tri različita konteksta, koji se često nazivaju korištenje tri šešira (Uyterhoeven, 1989.).

Menadžeri srednje razine moraju biti u stanju neprimjetno se prebacivati između ove tri uloge i učinkovito ih obavljati. Moraju biti sposobni djelovati i kao stratezi i kao izvršitelji, poput trenera i igrača u sportu. Zbog toga je uloga menadžera na srednjoj razini posebno izazovna i zahtjevna. Zbog toga se smatra da je teže popuniti pozicije srednjeg menadžmenta nego pozicije menadžera najviše razine.

Glavni ili najviši menadžeri zaduženi su za nadgledanje svih aktivnosti unutar organizacije i odgovorni su za ukupni uspjeh organizacije. Oni čine najvišu razinu upravljanja, poznatu i kao strateška razina, koja povezuje organizaciju s vanjskim okruženjem i osigurava njezin opstanak. Ova razina upravljanja najviše je pod utjecajem neizvjesnosti i promjenama koje dolaze iz

vanjskog okruženja. Ova razina upravljanja odgovorna je za stvaranje dugoročnih planova, postavljanje ciljeva i razvoj politika za njihovo postizanje i tu se također formulira cjelokupna strategija organizacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.). Strateška razina menadžmenta odgovorna je za razumijevanje šire slike i donošenje dugoročnih odluka za organizaciju. Usmjereni su na pronalaženje optimalnih i sveobuhvatnih rješenja za budućnost i provođenje promjena koje se bave izazovima i promjenama u vanjskom okruženju. Aktivnosti na ovoj razini upravljanja nisu lako predvidljivi, a donošenje odluka prvenstveno se temelji na intuiciji ili prosudbi. Najviši su menadžeri najviša razina menadžmenta i zaduženi su za nadzor cijele organizacije, zbog čega su obično najbolje plaćeni menadžeri. Njihova najvažnija zadaća jest postavljanje ciljeva organizacije te su kontinuirano uključeni u razvoj poslovne strategije. Međutim, u novije vrijeme top menadžeri nisu u stanju učinkovito upravljati i voditi velike organizacije jer su postali organizacijski nesposobni kreirati kompleksne strategije usklađene s trenutnim stanjem vanjskog okruženja u kojem organizacije posluje. Kako bi spriječili takve probleme, kao što sugerira Pearson (1989.), vrhunski menadžeri moraju imati stratešku viziju za organizaciju i njenu budućnost. Nadalje, ističe i ključne odgovornosti vrhunskih menadžera koje uključuju dizajniranje radnog okruženja, kreiranje strategija organizacija, raspodjelu resursa, razvoj menadžera na nižim razinama unutar organizacije kroz obuku, izgradnju organizacije i praćenje uspješnosti poslovanja (Pearson, 1989.).

Kada se promatra profil top menadžera na globalnoj razini, obično se uočava da oni značajan dio svog vremena provode na sastancima i drugim oblicima komunikacije sa svojim podređenima, kao i s poslovnim partnerima, suradnicima i drugi. Vrhunski menadžeri bit će uspješniji ako nauče aktivno slušati što njihovi suradnici imaju za reći o poslovanju i drugim pitanjima vezanim uz organizaciju. Ovo je ključno za razbijanje ideje da je šef uvijek glavni i da drugi ne bi trebali govoriti protiv njihovog stila vođenja zbog straha od otkaza ili maltretiranja na radnom mjestu. Ljudi su ključni i važno je saslušati sve, uključujući i zaposlenike na najnižoj razini jer i oni mogu imati vrijedne ideje, ali ih se boje podijeliti zbog straha od posljedica.

3.2. Ključne osobine i uloga menadžera u organizacijskim promjenama

Menadžerske vještine predstavljaju sposobnost menadžera da odabere i upotrijebi prikladna sredstva i tehnike za izvršavanje specifičnih zadataka s ciljem postizanja ciljeva organizacije (Buble, 2010.). Te vještine mogu se steći kroz različite programe u kojima menadžeri mogu unaprijediti svoja znanja i sposobnosti kroz praktičnu praksu i iskustvo. Poboljšanje komunikacije,

samosvijesti i vodstva kroz obuku može poboljšati menadžerske vještine. To je ključno i za pojedinog menadžera i za organizaciju, jer rezultira kompetentnim i profesionalnim menadžerom koji razumije sve aspekte upravljanja. Ulaganje u osobni razvoj ključno je za uspjeh menadžera. Ključno je da menadžeri shvate važnost usavršavanja svojih vještina jer to vodi rastu i napretku.

Svaki menadžer, bez obzira na razinu ili vrstu organizacije za koju radi, trebao bi posjedovati sljedeće četiri temeljne vještine (Koontz i Weihrich, 1994.):

- (1) Konceptualne vještine koje uključuju sposobnost razumijevanja i procjene kompliciranih situacija, strateški razmišljati i imati široku perspektivu. Ove vještine potrebne su menadžerima na svim razinama.
- (2) Vještine s ljudima koje obuhvaćaju sposobnost menadžera da komunicira s drugima, radi kao dio tima, motivira, podržava, koordinira, vodi, komunicira i rješava sukobe. Ove vještine u novije vrijeme postaju sve važnije, a učinkoviti menadžeri su oni koji inspiriraju, olakšavaju rad i djeluju kao treneri i edukatori.
- (3) Tehničke vještine omogućuju menadžerima da iskoriste specijalizirano znanje i iskustvo za rješavanje problema, te uključuju poznavanje metoda, tehnika i alata specifičnih za zadatak.
- (4) Vještine dizajna odnose se na sposobnost menadžera da osmisli rješenja za poslovna pitanja koja su najpovoljnija za organizaciju. Menadžeri moraju ne samo identificirati i prepoznati probleme, već i znati kako formulirati i artikulirati učinkovito rješenje, a istovremeno osigurati njegovu izvedivost.

Danas se organizacije suočavaju s brojnim transformacijama. Na te promjene utječu dvije skupine čimbenika: vanjski i unutarnji. Vanjski čimbenici potječu iz vanjskog okruženja–organizacije, uključujući i konkurenciju, koja može potaknuti zahtjeve za promjenama unutar organizacije zbog čimbenika kao što su modeli cijena, izvrsnost proizvoda i rezultati. Unutarnji čimbenici koji pokreću promjene dolaze iz unutarnjeg okruženja organizacije, uključujući organizacijski dizajn, organizacijsku kulturu, ozračje, odnosno postojeće sustave vrijednosti i organizacijska sredstva. Promjene mogu utjecati na sve elemente organizacije, ali najčešće se promjene događaju u određenim kritičnim komponentama, kao što su (Buble, 2010.):

- Korporativna strategija i dizajn,

- Upravljački pristup,
- Ozračje u organizaciji,
- Osoblje ili zaposlenici,
- Softver/oprema,
- Ponuđena roba i usluge.

Najviši menadžment, u pravilu, pokreće promjene u taktici, organizaciji, vodstvu i kulturi, odnosno ozračju organizacije i vrijednosnim sustavima, a te se promjene uvode od najviše razine prema nižim razinama. S druge strane, tehnološke pomake pokreću menadžeri i osoblje, odnosno zaposlenici na nižim razinama, a zatim ih podnose najvišem menadžmentu na odobrenje. U radu će se kasnije detaljnije pozabaviti različitim razinama upravljanja.

Svaka promjena donosi neko protivljenje ili pružanje otpora u manjoj ili većoj mjeri. Iako se može činiti da je otpor promjenama negativan, to nije uvijek slučaj. S vremena na vrijeme, otpor promjenama može biti koristan jer izaziva produktivna neslaganja i rasprave, što dovodi do temeljite procjene različitih opcija i njihovih ishoda. Međutim, postoji i loša strana otpora promjenama, jer ponekad onemogućuje dovoljno učinkovit napredak ili napredak uopće i usporava ili onemogućuje sposobnost prilagodbe.

Stvorene su različite tehnike i pristupi kako bi se prevladali izazovi koje nosi otpor promjenama. Prepoznato je šest metoda kojima se prevladavaju otpori promjenama (Buble, 2010.):

- Obrazovanje i komunikacija,
- Sudjelovanje i angažman,
- Olakšavanje i podrška,
- Pregovori i dogovor
- Manipulacija i kooptiranje,
- Eksplicitna i implicitna prisila.

Primarna odgovornost menadžera je odgovoriti na okolnosti povezane s promjenom odabirom najprikladnije taktike kako bi se smanjio otpor i poremećaji.

3.3 Uloga menadžera kod uvođenja informatičkih promjena i digitalizacije sustava u organizaciji

Informacijska tehnologija te njezina primjena postali su ključni čimbenici u određivanju konkurentnosti i učinkovitosti svih organizacija. Kako tehnologija napreduje, sve više organizacija ulaže u IT, što dovodi do potrebe za kvalitetnim upravljanjem IT-om. Svaka organizacija koja intenzivno koristi računala može imati IT menadžera, uključujući IT organizacije, softverske organizacije, konzultantske organizacije, banke, sveučilišta, bolnice, online trgovce i središnju vladu. Osoba odgovorna za upravljanje IT-om naziva se IT menadžer. Uloga IT menadžera je kreiranje strategije razvoja i upravljanja IT sektorom ili organizacijom u cjelini. IT menadžer mora uvijek imati na umu viziju i misiju organizacije i surađivati s najvišim menadžmentom na uspostavljanju zajedničkog razumijevanja uloge IT-a u budućem poslovanju. IT menadžer odgovoran je za nadgledanje i vođenje napora u područjima digitalne obrade podataka, digitalnih informacijskih sustava, evaluacije sustava i stvaranja softvera (My Majors, b. d.). Dužnosti i odgovornosti IT upravitelja mogu se razlikovati ovisno o industriji, ali neki uobičajeni zadaci uključuju (Target Jobs, b. d.): nadgledanje tima programera, analitičara i stručnjaka te procjena načina rada i izvedba sustava, rad s korisnicima proizvoda organizacije kako bi se identificirala potencijalna potrebna poboljšanja ili izmjene, donošenje odluke o kupnji hardvera za organizaciju, odabirati ekonomična softverska rješenja za poboljšanje poslovanja, kontroliranje troškova za provedbu projekta, zapošljavanje i upravljanje zaposlenicima, kontinuirano pružanje obuke, vodstva i podrške zaposlenicima, komuniciranje i davanje sugestija i primanje povratnih informacija korisnika, pratiti najnovija tehnološka dostignuća te održavanje komunikacija s najvišim rukovodstvom.

IT menadžeri prate najnovija dostignuća na IT tržištu te ih nastoje iskoristiti za poboljšanje upravljanja organizacijom i poboljšanje poslovanja. S brzim napretkom IT industrije, imperativ je biti u tijeku s novim tehnologijama te dijeliti informacije s podređenima, kao i pružiti im potrebnu podršku.

IT menadžeri moraju imati specijalizirana znanja i stručnost u području informacijske tehnologije. Dodatno, trebaju posjedovati razne menadžerske vještine kao što su vođenje, komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, strateško razmišljanje te sposobnost motiviranja i vođenja

tima IT stručnjaka. Nadalje, oni bi trebali moći držati korak s najnovijim tehnološkim dostignućima i učinkovito implementirati ta dostignuća u svojoj organizaciji za postizanje optimalnih rezultata. Učinkovito upravljanje resursima, proračun i vještine upravljanja projektima također su ključni za uspjeh u ovoj ulozi.

IT menadžeri trebaju imati specijalizirana znanja koja se odnose na sljedeća područja (My Majors, b. d.):

- Računala i elektronika: tehnika, računarstvo, elektronika,
- Matematika: matematika, aritmetika, algebra,
- Kupci i osobne usluge: korisnička služba, odnosi s klijentima, osobna asistencija,
- Osoblje i ljudski resursi: HR, upravljanje ljudskim resursima, zapošljavanje osoblja,
- Obrazovanje i osposobljavanje drugih: podučavanje, treniranje, mentorstvo,
- Administracija i upravljanje: upravljanje, administracija, izvršno vodstvo,
- Tehnika i tehnologija: inženjerstvo, tehnologija, tehnički know-how,
- Telekomunikacije: telekom, telekomunikacije, komunikacijska tehnologija,
- Dizajn: stvaranje, oblikovanje, izrada.

Vještine koje su jedinstvene za IT menadžere su (Business News Daily, 2023.):

- Sposobnosti vođenja tima,
- Utvrđivanje sposobnosti,
- Sposobnosti postavljanja ciljeva,
- Sposobnosti taktičke pripreme,
- Sposobnosti pregovaranja,
- Sposobnosti financijskog upravljanja,
- Komunikacijske sposobnosti,
- Fleksibilnosti,
- Sposobnosti planiranja i organiziranja,
- Sposobnosti upravljanja vremenom.

Sposobnosti vođenja tima je vještina koju svaki IT menadžer mora imati da bi mogao uspješno voditi IT grupu. Dužnost menadžera je da vodi i razvija tim. IT menadžer mora uložiti potrebne napore kako bi poticao timski rad među zaposlenicima. Jedna od metoda promicanja

harmoničnosti/skladnost među zaposlenicima je *team building*, gdje se zaposlenici mogu opustiti i upoznati jedni s drugima izvan radnog vremena (Business News Daily, 2023.). To dovodi do toga da članovi tima razvijaju svijest o potrebi međusobnog povjerenja i povezivanja da bi učinkovito izvršavali zajedničke zadatke. IT menadžeri koji svojim podređenima daju odgovarajuće smjernice omogućuju im prilike za rast.

Utvrđivanje sposobnosti je vještina IT menadžera da donosi odluke koje su specifične za njegov tim. Moraju biti sposobni procijeniti situaciju, analizirati relevantne informacije i razmotriti potencijalne rizike prije poduzimanja radnji. Ovo je osobito kritično u scenarijima upravljanja promjenama i planiranju budućih inicijativa (Business News Daily, 2023.).

Sposobnost postavljanja ciljeva je vještina koja omogućava uspješno postizanje postavljenog cilja koje predstavlja značajan izazov za svakog menadžera, a naročito menadžerima u IT-u. IT industrija doživljava brze i česte promjene pa zbog njezine nepredvidivosti menadžeri moraju postavljati i planirati kratkoročne ciljeve.

Sposobnosti taktičke pripreme je osobina menadžera da ima sposobnost predviđanja i kreativnog rješavanja problema koji potencijalno mogu ugroziti ili spriječiti postizanje strateškog cilja. Oni bi trebali dobro razumjeti okolinu, veze unutar nje i sam sustav. Uspjeh sustava u njegovom operativnom okruženju ovisi o strateškom planu IT menadžera.

Sposobnost pregovaranja je vještina koju IT menadžer mora imati, budući da je pregovaranje česta aktivnost menadžera, kao i svih zaposlenika. U nekim slučajevima pregovori imaju značajan utjecaj na poslovanje organizacije, dok drugi utječu samo na osobne odnose. Menadžer ne pregovara u svoje ime, kao pojedinac, nego u ime tima ili organizacije. IT menadžeri često služe kao posrednici između višeg menadžmenta i pružatelja tehnologije, osiguravajući da su obje strane zadovoljne. Pregovarački sastanci se obično vode s dobavljačima i davateljima licenci (My Majors, b. d.). Stoga, IT menadžer također mora posjedovati dobro izražene vještine pregovaranja jer to može biti od bitne i ključne važnosti za uspjeh organizacije.

Sposobnosti financijskog upravljanja omogućava IT menadžerima da uspješno prate i nadgledaju financijska sredstva za određeni cilj. Moraju posjedovati određene računovodstvene vještine za evidentiranje, usklađivanje i održavanje financijske imovine. Trebaju imati ne samo osnovno

knjigovodstveno znanje, već i određenu razinu inovativnosti. Menadžer mora voditi računa o tome da se cjelokupni proračun koristi proporcionalno i učinkovito i da u svakom kvartalu da postoje dostatna planirana sredstva.

Komunikacijske sposobnosti su vitalni aspekt i najznačajnija vještina za IT menadžera, baš kao i za bilo kojeg drugog menadžera. Učinkovita komunikacija bitan je dio svakodnevnog života, stoga IT menadžer mora biti izvrstan komunikator. Moraju biti sposobni aktivno slušati, tumačiti značenje iza riječi i proaktivno rješavati potencijalne probleme. Važnost komunikacijskih vještina dodatno je objašnjena u prethodnom poglavlju.

Fleksibilnost omogućava IT menadžerima uspješnu i brzu prilagodbu. Mnogi IT menadžeri imaju prethodno iskustvo rada u različitim vrstama podatkovnih centara, bazama podataka te su usavršavali svoje tehničke vještine relevantne za odgovornosti koje imaju kao IT menadžeri. IT menadžeri moraju održavati ravnotežu između poznavanja i upravljanja tehnologijom i vođenja ljudi kako se tehnologija razvija (Business News Daily, 2023.). IT menadžeri moraju posjedovati potrebna tehnička znanja za razumijevanje rada različitih tehnologija, čime mogu ponuditi poboljšana rješenja svom timu.

Sposobnosti planiranja i organiziranja omogućava IT menadžerima da kod upravljanja koriste svoj jedinstveni pristup organizaciji, što je važno za uspjeh tima, odnosno poslovnog projekta. Biti organiziran podrazumijeva sposobnost učinkovitog rješavanja višestrukih projekata, odgovornosti i dnevnih rutina, što se od kvalitetnog menadžera i očekuje.

Sposobnosti upravljanja vremenom je osobina IT menadžera koja mu omogućava da uspješno organizira posao u nekom vremenu. Vrijeme je vrijedan resurs za menadžera, jer je vrijeme u poslovnom svijetu izjednačeno s novcem. Ključno je učinkovito iskoristiti vrijeme. Kada menadžer shvaća i razumije te dobro procjenjuje koliko je vremena potrebno za određene zadatke, može planirati u skladu s tim. Učinkovito upravljanje vremenom je vještina koja se može unaprijediti. Okruženje u kojem pojedinac raste i razvija igra presudnu ulogu u njegovom poboljšanju (Bahtijarević – Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Navedene vještine imaju različite stupnjeve važnosti za različite menadžere, ali sve se one mogu steći i usavršiti kroz iskustvo i odlučnost. Prilike za obuku kao što su konferencije, tečajevi i

programi razvoja vještina su lako dostupne, a IT menadžer procjenjuje hoće li ih iskoristiti. Osim prethodno navedenih sposobnosti, IT menadžeri moraju posjedovati i sve one temeljne ili osnovne menadžerske vještine koje se očekuju za sve menadžere i bez kojih ne mogu funkcionirati kao menadžeri. Ove osnovne upravljačke vještine prethodno su navedene i definirane.

3.4. Važnost i primjena informatičkih promjena i digitalizacije u organizaciji

Uvođenje IT promjena i digitalizacija sustava u organizaciji postaje sve važnije u današnjem poslovnom okruženju koje se brzo razvija. Usvajanje nove tehnologije može donijeti niz prednosti organizaciji, uključujući povećanu učinkovitost, poboljšanu produktivnost i poboljšana korisnička iskustva. Implementacija digitalne tehnologije u značajnoj mjeri dovest će do značajnih promjena u poslovnom okruženju, posebice u smislu prilagodbe poslovnih modela zahtjevima digitalne ere (Spremić, 2017.).

Jedna od ključnih prednosti IT promjena je povećana učinkovitost. Automatizacija ručnih procesa, kao što je unos podataka, može smanjiti vrijeme i resurse potrebne za izvršavanje zadataka, oslobađajući zaposlenike da se usredotoče na više aktivnosti koje dodaju vrijednost. Dodatno, integracija sustava i dostupnost podataka u stvarnom vremenu mogu pomoći organizacijama da donose bolje informirane odluke, što rezultira poboljšanom operativnom učinkovitošću.

Druga važna prednost IT promjena je poboljšana produktivnost. Implementacija novih tehnologija, poput rješenja temeljenih na oblaku i alata za suradnju, može pomoći zaposlenicima da rade učinkovitije, kako pojedinačno tako i kao dio tima. To može rezultirati poboljšanim rezultatima i jednostavnijim radnim okruženjem.

Još jedna prednost IT promjena je poboljšano korisničko iskustvo. Implementacija tehnologija okrenutih korisnicima, kao što su online portali i mobilne aplikacije, može pomoći organizacijama da bolje razumiju i odgovore na potrebe i očekivanja svojih klijenata. To može rezultirati poboljšanim zadovoljstvom kupaca/klijenata i njihovom povećanom lojalnošću.

Uvođenje informatičkih promjena i digitalizacija sustava u organizaciji postaje sve važnija. Poboljšanjem učinkovitosti, povećanjem produktivnosti i poboljšanjem korisničkog iskustva, IT promjene mogu donijeti niz prednosti organizaciji i pomoći joj da ostane konkurentna u poslovnom okruženju koje se brzo razvija.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UČINKOVITOSTI MENADŽERA KOD UPRAVLJANJA PROMJENAMA

Za potrebe ovog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje o učinkovitosti menadžera kod upravljanja promjena iz perspektive zaposlenika. Pitanja su preuzeta i modificirana iz upitnika *Manager Effectiveness Survey* sa stranice *SoGoSurvey*. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici raznih privatnih i javnih poslovnih organizacija. Anketni upitnik sastojao se od nekoliko manjih cjelina poput vještine menadžera, učinkovitost menadžera, vještine vođenja unutar kojih će se postaviti nekoliko tvrdnji koje će ispitanici ocijeniti uz pomoć skale Likertova tipa. Rezultati ovog istraživanja svakako mogu pomoći menadžerima u povratnoj informaciji što poboljšati kako bi bili uspješniji u provođenju promjena unutar poslovne organizacije. U nastavku slijedi metodologija istraživanja, rezultati istraživanja te ograničenja istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

Za svrhu empirijskog istraživanja o učinkovitosti menadžera kod upravljanja promjena provedeno je anketno istraživanje. (vidi prilog 1.). Istraživanje je bilo podijeljeno u tri zasebna dijela. Prvi dio upitnik odnosno prva skupina pitanja, odnosila se na socio-demografske podatke i općenita pitanja o radnom stažu. Drugi dio bio je usmjeren na pitanja koja su se odnosila na sustav vrednota i ponašanja menadžera. Posljednji dio, odnosno skupina pitanja odnosila su se na stupanj slaganja ili neslaganja s opisom koji najbolje odgovara menadžeru svakog zaposlenika. Anketni upitnik podijeljen je na društvenim mrežama te na aplikacijama za komunikaciju, poput WhatsApp. Prikupljanje podataka odvijalo se u periodu od 12. travnja do 30. svibnja 2023. godine.

Istraživanje je provedeno u Hrvatskoj unutar različitih privatnih i javnih organizacija, a neke od njih su Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Vestigo, NielsenIQ, InSky Solutions, Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, Danieli Systec. Uzorak je bio prigodan te je u ovom istraživanju sudjelovalo 107 osoba. Uzorak je bio podijeljen na dob u osam podskupina. Prva podskupina odnosila se na mlade osobe koji su od nedavno na tržištu rada, 18-25 godina, iduću skupinu čine osobe 26-30 godina, zatim slijede osobe dobne skupine 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, te posljednju skupinu čine osobe koje imaju više od 55 godina. U prvoj skupini pitanja ispitanike se tražilo da odgovore na pitanja o spolu, dobi kao i općenita pitanja o tome koliko dugo rade kod trenutnog poslodavca, jesu li radili u nekom drugom odjelu kod

trenutnog poslodavca te koliko dugo rade kod trenutnog menadžera. U idućoj skupini pitanja od zaposlenika se tražilo da ocijene na Likertovoj skali od 1 do 5 (pri čemu 1 znači: uopće se ne slažem, a 5: u potpunosti se slažem) koliko se slažu s danim tvrdnjama uz njihovog menadžera a tvrdnje su se odnosile na vrijednosti i ponašanje menadžera, liderske kvalitete, komunikaciju, vještine, te učinkovitost. U posljednjoj skupini pitanja bio je dan niz različitih izjava koje opisuju razne menadžere, a od zaposlenika se tražilo da također ocjenom od 1 do 5 označe u kojoj mjeri dana tvrdnja opisuje njihovog menadžera.

4.2. Prikaz rezultata istraživanja

U ovom potpoglavlju prikazati će se i analizirati podaci prikupljeni uz pomoć anketnog upitnika.

Tablica 1.: Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku

	Nezavisne kategorije	Udio
Spol	M	55,1 %
	Ž	44,9 %
Dob	Nezavisne kategorije	Udio
	18-25	18,7 %
	26-30	18,7 %
	31-35	16,8 %
	36-40	11,2 %
	41-45	11,2 %
	46-50	10,3 %
	51-55	5,6 %
	Više od 55	7,5 %
Radni staž	Nezavisne kategorije	Udio
	Manje od 1 godine	18,7 %
	1 do 3 godine	29 %
	4 do 6 godina	26,2 %
	7 do 10 godina	12,1 %
	Više od 10 godina	14 %

Izvor: izrada autorice

U gore navedenoj tablici vidljivi su podaci o ispitanicima koji su sudjelovali u istraživanju.

U anketnom istraživanju sudjelovalo je 107 ispitanika, udio žena koji je sudjelovao u istraživanju iznosi 55,1%, a ostatak odnosno 44,9 % odnosi se na muškarce. Može se primijetiti kako su dvije

skupine podjednako zastupljene udjelom koji iznosi 18,7 %, što je ukupno 37,4 %, iz čega zaključujemo da su u ovom ispitivanju najviše sudjelovale osobe mlade osobe koje su bile podijeljene u dvije skupine, 18-25 i 26-30 godina. Nakon toga slijedi skupina 31-35 koja ima udio 16,8 %, skupina od 36-40 te skupina 41-45 imaju svaka po 11,2 % udjela. Nakon toga slijedi skupina 46-50 koja ima 10,3 %. Predzadnja skupina odnosi se na dob od 51-55 što je 5,6 % te ujedno ovoj skupini pripada najmanji broj ispitanika, te posljednja skupina odnosi se na one koji imaju više od 55 godina i ona čini 7,5 %.

Ispitanici su mogli odabrati jednu od 5 skupina u koju pripadaju prema radnom stažu. Najviše ispitanika nalazi se u skupini 1 do 3 godine što čini 29 % udjela, a najmanja skupina ispitanika je u skupini 7 do 10 godina što čini 12,1 % udjela. Skupina ispitanika sa radnim stažom manje od godine ima 18,7 % udjela, skupina 4 do 6 godina ima udio 26,2 % udjela te skupina više od 10 godina ima 14% udjela.

Iduća skupina pitanja odnosila se na vrijednosti i ponašanje menadžera. Ispitanici su uz pomoć Likertove skale u rasponu od 1 do 5 ocjenjivali u kojoj mjeri se tvrdnje odnose na njihovog menadžera.

Tablica 2.: Vrijednosti i ponašanje menadžera

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer preuzima odgovornost za greške koje su njegove ili njezine krivnje.	107	1	5	4,01	1,09	27,18	5	4
Moj menadžer je zainteresiran za moj profesionalni razvoj.	107	1	5	3,86	1,10	28,497	5	4
Moj menadžer je radio na poboljšanju rješavanja problema u prošloj godini.	107	1	5	3,96	0,97	24,49	5	4
Moj menadžer održava visoke standarde vlastitog ponašanja.	107	1	5	4,06	1,02	25,12	5	4
Ured mog menadžera uvijek je otvoren za rješavanje sukoba.	107	1	5	4,32	1	23,148	5	5
Ako imam osobnih problema, slobodno ću potražiti pomoć svog menadžera.	107	1	5	3,79	1,19	31,398	5	4
Moj menadžer čini da se osjećam kao dio tima.	107	1	5	4,07	1,07	26,289	5	4
Moj menadžer radi na tome da uključuje i informira sve u uredu.	107	1	5	4,07	1,03	25,307	5	4
Moj menadžer ne ističe svoje favorite.	107	1	5	3,95	1,12	28,35	5	4
Moj menadžer naglašava prednosti nad slabostima.	107	1	5	3,88	1,09	28,09	5	4

Izvor: izrada autorice

- Moj menadžer preuzima odgovornost za greške koje su njegove ili njezine krivnje. Na ovu tvrdnju najviše ispitanika odgovorilo je u potpunosti se slažem odnosno ocjenom 5, a to je 46 ispitanika. Slažem se (4) odgovorio je 31 ispitanik, neutralno (3) odgovorilo je 20 ispitanika, ne slažem se (2) odgovorilo je 6 ispitanika te uopće se ne slažem (1) odgovorilo je 4 ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,01 uz

standardnu devijaciju 1,09 i koeficijent varijacije 27,18 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

- Moj menadžer je zainteresiran za moj profesionalni razvoj. Na ovu tvrdnju 38 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 33 ispitanika, 23 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 10 ispitanika ocijenilo je slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, dok svega 3 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,01 uz standardnu devijaciju 1,09 i koeficijent varijacije 27,19 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer je radio na poboljšanju rješavanja problema u prošloj godini. Na ovu tvrdnju je 39 ispitanika odgovorilo u potpunosti se slažem odnosno ocjenom 5. Slažem se (4) odgovorilo je 32 ispitanika, neutralno (3) odgovorio je 31 ispitanik, ne slažem se (2) odgovorilo je 3 ispitanika te uopće se ne slažem (1) odgovorilo je 2 ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,96 uz standardnu devijaciju 0,97 i koeficijent varijacije 24,49 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer održava visoke standarde vlastitog ponašanja. Na ovu tvrdnju 46 ispitanika odgovorilo je u potpunosti se slažem odnosno ocjenom 5. Slažem se (4) odgovorilo je 32 ispitanika, neutralno (3) odgovorilo je 22 ispitanika, ne slažem se (2) odgovorilo je 4 ispitanika te uopće se ne slažem (1) odgovorilo je 3 ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,06 uz standardnu devijaciju 1,02 i koeficijent varijacije 25,12 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Ured mog menadžera uvijek je otvoren za rješavanje sukoba. Na ovu tvrdnju 65 ispitanika odnosno 60,7 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 19 odnosno 17,8 % odgovorilo je ocjenom 4, 17 ispitanika odnosno 15,9 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 4 odnosno 3,7 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 2 odnosno 1,9 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,32 uz standardnu devijaciju 1 i koeficijent varijacije 23,15 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5.
- Ako imam osobnih problema, slobodno ću potražiti pomoć svog menadžera. Na ovu tvrdnju najveći broj ispitanika odgovorilo je ocjenom 5 odnosno 39 (34,4 %) ispitanika, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 28 (26,2 %) ispitanika, ocjenom 3 izjasnilo se 25

(23,4 %) ispitanika, ocjenom 2 izjasnilo se 9 (8,4 %) ispitanika te ocjenom 1 izjasnilo se 6 (5,6 %) ispitanika. Najveći broj odgovora ispitanika otpada na ocjene 5, 4 i 3 čak 86 %. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,79 uz standardnu devijaciju 1,19 i koeficijent varijacije 31,40 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

- Moj menadžer čini da se osjećam kao dio tima. Na ovu tvrdnju 47 ispitanika odnosno 43,9 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 34 odnosno 31,8 % odgovorilo je ocjenom 4, 15 ispitanika odnosno 14 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 8 odnosno 7,5 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 3 odnosno 2,8 % ispitanika. Može se vidjeti kako je 75,7 % ispitanika dalo jako visoke ocjene na ovu tvrdnju, dok na niže ocjene 1, 2 i 3 otpada ostatak odnosno 24,3 %. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,07 uz standardnu devijaciju 1,07 i koeficijent varijacije 26,29 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer radi na tome da uključuje i informira sve u uredu. Na ovu tvrdnju 48 ispitanika odnosno 44,9 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 29 odnosno 27,1 % odgovorilo je ocjenom 4, 23 ispitanika odnosno 21,5 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 4 odnosno 3,7 % izjasnilo se s ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 3 odnosno 2,8 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,07 uz standardnu devijaciju 1,03 i koeficijent varijacije 25,31 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer ne ističe svoje favorite. Na ovu tvrdnju 45 ispitanika odnosno 42,1 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 27 odnosno 25,2 % odgovorilo je ocjenom 4, 24 ispitanika odnosno 22,4 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 7 odnosno 6,5 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 4 odnosno 3,7 % ispitanika. Iako se najveći broj ispitanika odlučio za ocjenu 5, veliki broj je onih koji su dali ocjenu 4 i 3, to može biti razlog jer je u nekim situacijama teško ostati jako objektivan te kao i svaki čovjek i menadžeri su samo ljudi koji ne mogu uvijek biti u potpunosti objektivni već su subjektivni pa se dogodi da imaju zaposlenike koje zbog osobnih preferencija više favoriziraju. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,95 uz standardnu devijaciju 1,12 i koeficijent varijacije 28,35 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

- Moj menadžer naglašava prednosti nad slabostima. Na ovu tvrdnju 38 ispitanika odnosno 35,5 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 33 odnosno 30,8 % odgovorilo je ocjenom 4, 25 ispitanika odnosno 23,4 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 7 odnosno 6,5 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 4 odnosno 3,7 % ispitanika. Iako je i ovdje većina zaposlenika odgovorila sa najvećom ocjenom vidi se kako ocjene 4 i 3 zauzimaju također veliki udio čak 54,2 %. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,88 uz standardnu devijaciju 1,09 i koeficijent varijacije 28,09 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5.

Tablica 3.: *Liderske kvalitete*

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moral mog menadžera određuje ton moralu cijelog ureda.	107	1	5	3,96	0,97	24,49	5	4
Kad dođe do problema, menadžer je prvi koji pomaže.	107	1	5	3,90	1,06	27,18	5	4
Moj menadžer se uvijek rukovodi najboljim interesima za naše poslovanja.	107	1	5	4,11	0,89	21,65	5	4
Moj menadžer potiče me da radim najbolje što mogu.	107	1	5	3,99	1,07	26,82	5	4

Izvor: izrada autorice

- Moral mog menadžera određuje ton moralu cijelog ureda. Na ovu tvrdnju 36 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 27 ispitanika, 33 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 10 ispitanika ocijenilo je slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, dok je svega 1 ispitanik stavio ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,96 uz standardnu devijaciju 0,97 i koeficijent varijacije 24,49 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Kad dođe do problema, menadžer je prvi koji pomaže. Na ovu tvrdnju 39 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 30 ispitanika, 30 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 4 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom

tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se te 4 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,90 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 27,18 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

- Moj menadžer se uvijek rukovodi najboljim interesima za naše poslovanja. Na ovu tvrdnju 43 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 38 ispitanika, 22 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 3 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, dok je svega 1 ispitanik stavio ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,11 uz standardnu devijaciju 0,89 i koeficijent varijacije 21,65 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer potiče me da radim najbolje što mogu. Na ovu tvrdnju 42 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 35 ispitanika, 22 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 3 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 5 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,99 uz standardnu devijaciju 1,07 i koeficijent varijacije 26,82 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

Tablica 4.: Komunikacija

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer jasno komunicira željene promjene unutar tvrtke	107	1	5	4,11	1,06	25,79	5	4
Moj menadžer pravodobno priopćava promjene unutar tvrtke.	107	1	5	4,04	1,09	26,98	5	4
Moj menadžer je zainteresiran za probleme suradnika.	107	1	5	3,98	1,05	26,38	5	4
Moj menadžer daje jasne upute za rad.	107	1	5	4,10	0,97	23,66	5	4

Izvor: izrada autorice

- Moj menadžer jasno komunicira željene promjene unutar tvrtke. Na ovu tvrdnju 52 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 26 ispitanika, 21 ispitanik stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 5 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 3 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,11 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 25,79 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer pravodobno priopćava promjene unutar tvrtke. Na ovu tvrdnju 51 ispitanik je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 22 ispitanika, 25 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 6 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 3 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,04 uz standardnu devijaciju 1,09 i koeficijent varijacije 26,98 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer je zainteresiran za probleme suradnika. Na ovu tvrdnju 44 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 28 ispitanika, 26 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 7 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 2 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,98 uz standardnu devijaciju 1,05 i koeficijent varijacije 26,38 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer daje jasne upute za rad. Na ovu tvrdnju 47 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 31 ispitanik, 24 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 3 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 2 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,10 uz standardnu devijaciju 0,97 i koeficijent varijacije 23,66 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

Tablica 5.: Vještine

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer daje pozitivne povratne informacije za dobro obavljen posao.	107	1	5	4,09	1,15	28,12	5	5
Moj menadžer donosi odluke koje poboljšavaju rad i učinkovitost našeg tima.	107	1	5	3,90	1,08	27,69	5	4
Moj menadžer može odgovoriti na moja pitanja o tijeku rada ili drugim aspektima mog posla.	107	1	5	4,08	0,96	23,53	5	4

Izvor: izrada autorice

- Moj menadžer daje pozitivne povratne informacije za dobro obavljen posao. Na ovu tvrdnju 54 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 25 ispitanika, 17 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 6 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 5 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,09 uz standardnu devijaciju 1,15 i koeficijent varijacije 28,12 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5.
- Moj menadžer donosi odluke koje poboljšavaju rad i učinkovitost našeg tima. Na ovu tvrdnju 39 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 34 ispitanika, 22 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 9 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 3 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,90 uz standardnu devijaciju 1,08 i koeficijent varijacije 27,69 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer može odgovoriti na moja pitanja o tijeku rada ili drugim aspektima mog posla. Na ovu tvrdnju 43 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 40 ispitanika, 15 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 8 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a

1 ispitanik stavio je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,08 uz standardnu devijaciju 0,96 i koeficijent varijacije 23,53 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

Tablica 6.: Učinkovitost

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
U protekloj godini, ciljevi mog menadžera su ispunjeni ili premašeni.	107	2	5	3,93	0,92	23,41	5 i 3	4
U vlastitoj recenziji dobio/la sam jasne i koncizne stvari na kojima trebam raditi u sljedećoj godini.	107	1	5	4,05	1,10	27,16	5	4
Moj menadžer dodjeljuje razuman posao uz realne rokove.	107	1	5	4,07	0,99	24,32	5	4

Izvor: izrada autorice

- U protekloj godini, ciljevi mog menadžera su ispunjeni ili premašeni. Na ovu tvrdnju 37 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 29 ispitanika, 37 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 4 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 0 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,93 uz standardnu devijaciju 0,92 i koeficijent varijacije 23,41 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5 i 3, a medijan je iznosio 4.
- U vlastitoj recenziji dobio/la sam jasne i koncizne stvari na kojima trebam raditi u sljedećoj godini. Na ovu tvrdnju 49 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 27 ispitanika, 23 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 3 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 5 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,05 uz standardnu devijaciju 1,10 i koeficijent varijacije 27,16 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

- Moj menadžer dodjeljuje razuman posao uz realne rokove. Na ovu tvrdnju 45 ispitanika je odgovorilo sa ocjenom 5, potom slijedi ocjena 4 kojom se izjasnilo 33 ispitanika, 22 ispitanika stavilo je ocjenu tri odnosno neutralno, 5 ispitanika ocijenili su slaganje s ovom tvrdnjom sa ocjenom dva odnosno ne slažem se, a 2 ispitanika stavilo je ocjenu 1. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,07 uz standardnu devijaciju 0,99 i koeficijent varijacije 24,32 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Iduća tablica prikazuje izjave na koje su trebali dati odgovor koliko dobro opisuje njihovog menadžera.

Tablica 7.: Tvrdnje vezane uz opis menadžera

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer pokazuje profesionalno ponašanje i promiče snažne vrijednosti među timom.	107	1	5	4,15	1,03	24,82	5	4
Moj menadžer prepoznaje uspjehe i neuspjehe tima i radi na promicanju kulture povjerenja.	107	1	5	4,00	1,11	27,75	5	4
Moj menadžer cijeni i promovira različitost u našem timu.	107	1	5	4,00	0,95	23,75	5	4
Moj menadžer pokazuje snažne kvalitete vodstva.	107	1	5	4,05	1,14	28,15	5	4
Moj menadžer je učinkovit komunikator.	107	1	5	4,15	1,16	27,95	5	5
Moj menadžer je vješt u svom poslu i odgovara na moja pitanja o mom poslu.	107	1	5	4,12	1,01	24,51	5	4
Moj menadžer učinkovito vodi tim i njegovi ili njezini ciljevi su obično ispunjeni ili premašeni.	107	1	5	3,96	1,04	26,26	5	4

Izvor: izrada autorice

- Moj menadžer pokazuje profesionalno ponašanje i promiče snažne vrijednosti među timom. Na ovu tvrdnju 53 ispitanika odnosno 49,5 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 26 odnosno 24,3 % odgovorilo je ocjenom 4, 22 ispitanika odnosno 20,6 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 3 odnosno 2,8 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 3 odnosno 2,8 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,15 uz standardnu devijaciju 1,03 i koeficijent varijacije 24,82 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer prepoznaje uspjehe i neuspjehe tima i radi na promicanju kulture povjerenja. Na ovu tvrdnju 46 ispitanika odnosno 43 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 31 odnosno 29 % odgovorilo je ocjenom 4, 20 ispitanika odnosno 18,7 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 5 odnosno 4,7 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 5 odnosno 4,7 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,00 uz standardnu devijaciju 1,11 i koeficijent varijacije 27,75 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer cijeni i promovira različitost u našem timu. Na ovu tvrdnju 41 ispitanik odnosno 38,3 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 32 odnosno 29,9 % odgovorilo je ocjenom 4, 29 ispitanika odnosno 27,1 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 4 odnosno 3,7 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 1 odnosno 0,9 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,00 uz standardnu devijaciju 0,95 i koeficijent varijacije 23,75 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer pokazuje snažne kvalitete vodstva. Na ovu tvrdnju 52 ispitanika odnosno 48,6 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 23 odnosno 21,5 % odgovorilo je ocjenom 4, 22 ispitanika odnosno 20,6 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 5 odnosno 4,7 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 5 odnosno 4,7 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,05 uz standardnu devijaciju 1,14 i koeficijent varijacije 28,15 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer je učinkovit komunikator. Na ovu tvrdnju 58 ispitanika odnosno 54,2 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 23 odnosno 21,5 % odgovorilo je ocjenom 4, 16 ispitanika odnosno 15 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 4 odnosno 3,7 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 6 odnosno 5,6 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici

ocijeni ovu tvrdnju je 4,15 uz standardnu devijaciju 1,16 i koeficijent varijacije 27,95 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5.

- Moj menadžer je vješt u svom poslu i odgovara na moja pitanja o mom poslu. Na ovu tvrdnju 48 ispitanika odnosno 44,9 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 34 odnosno 31,8 % odgovorilo je ocjenom 4, 18 ispitanika odnosno 16,8 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 4 odnosno 3,7 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 3 odnosno 2,8 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,12 uz standardnu devijaciju 1,01 i koeficijent varijacije 24,51 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Moj menadžer učinkovito vodi tim i njegovi ili njezini ciljevi su obično ispunjeni ili premašeni. Na ovu tvrdnju 42 ispitanika odnosno 39,3 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 28 odnosno 26,2 % odgovorilo je ocjenom 4, 32 ispitanika odnosno 29,9 % odgovorilo je ocjenom 3, 1 ispitanik odnosno 0,9 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 4 odnosno 3,7 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 3,96 uz standardnu devijaciju 1,04 i koeficijent varijacije 26,26 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.

Tablica 8.: Općenita razina zadovoljstva menadžerom

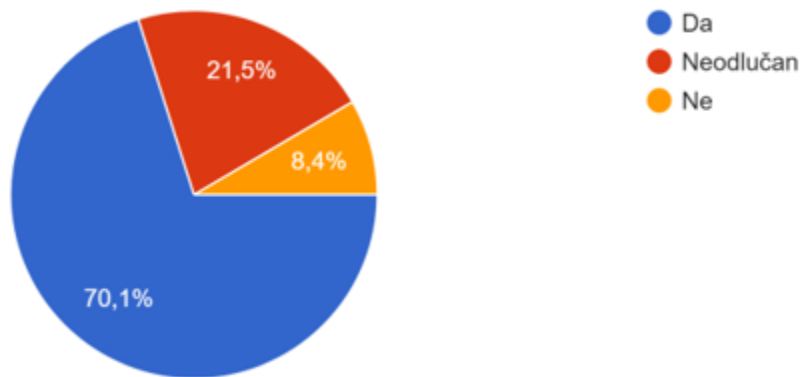
	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Općenito, koja je Vaša razina zadovoljstva menadžerom?	107	1	5	4,07	1,08	26,54	5	4

Izvor: izrada autorice

- Općenito, koja je Vaša razina zadovoljstva menadžerom? Na ovo pitanje 48 ispitanika odnosno 44,9 % odgovorilo je ocjenom 5, njih 31 odnosno 29 % odgovorilo je ocjenom 4, 19 ispitanika odnosno 17,8 % odgovorilo je ocjenom 3, njih 5 odnosno 4,7 % izjasnilo se ocjenom 2 te ocjenom 1 izjasnilo se 4 odnosno 3,7 % ispitanika. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijeni ovu tvrdnju je 4,07 uz standardnu devijaciju 1,08 i koeficijent varijacije 26,54 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4.
- Preporučio/la bih svog menadžera ostalim članovima svoje tvrtke. Ponuđeni odgovori na ovo pitanje bili su da, ne i neodlučan. Najveći broj ispitanika, njih 75, što čini ukupni udio

od 70,1 % izjasnilo se kako bi preporučili svog menadžera ostalim članovima tvrtke, njih 9, što čini udio od 8,4 % izjasnilo se negativno, a 23 ispitanika što čini 21,5 % izjasnili su se kao neodlučni u svojoj odluci. Rezultati se mogu vidjeti na grafu ispod.

Graf 1.: Preporučio/la bih svog menadžera



Izvor: izrada autorice, 2023.

Deskriptivna analiza rezultata istraživanja, s obzirom na ženski spol prikazana je u nastavku.

Tablica 9: Vrijednosti i ponašanje menadžera (za osobe ženskog spola)

Tvrđnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer preuzima odgovornost za greške koje su njegove ili njezine krivnje.	59	1	5	4,05	1,11	27,41	5	4
Moj menadžer je zainteresiran za moj profesionalni razvoj.	59	1	5	3,90	1,09	27,95	5	4
Moj menadžer je radio na poboljšanju rješavanja problema u prošloj godini.	59	1	5	4,03	0,96	23,82	5	4
Moj menadžer održava visoke standarde vlastitog ponašanja.	59	1	5	4,13	1,07	25,91	5	4
Ured mog menadžera uvijek je otvoren za rješavanje sukoba.	59	1	5	4,42	0,99	22,40	5	5
Ako imam osobnih problema, slobodno ću potražiti pomoć svog menadžera.	59	1	5	3,93	1,20	30,53	5	4
Moj menadžer čini da se osjećam kao dio tima.	59	1	5	4,15	1,08	26,02	5	4
Moj menadžer radi na tome da uključuje i informira sve u uredu.	59	1	5	4,19	1,01	24,11	5	5
Moj menadžer ne ističe svoje favorite.	59	1	5	3,95	1,18	29,87	5	4
Moj menadžer naglašava prednosti nad slabostima.	59	1	5	4,02	1,04	25,87	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrđnju moj menadžer preuzima odgovornost za greške koje su njegove ili njezine krivnje, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,05 uz standardnu devijaciju 1,11 i koeficijent

varijacije 27,41 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer je zainteresiran za moj profesionalni razvoj, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,90 uz standardnu devijaciju 1,09 i koeficijent varijacije 27,95 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je radio na poboljšanju rješavanja problema u prošloj godini, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,03 uz standardnu devijaciju 0,96 i koeficijent varijacije 23,82 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer održava visoke standarde vlastitog ponašanja, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,13 uz standardnu devijaciju 1,07 i koeficijent varijacije 25,91 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju ured mog menadžera uvijek je otvoren za rješavanje sukoba, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,42 uz standardnu devijaciju 0,99 i koeficijent varijacije 22,40 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju ako imam osobnih problema, slobodno ću potražiti pomoć svog menadžera, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,93 uz standardnu devijaciju 1,20 i koeficijent varijacije 30,53 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer čini da se osjećam kao dio tima, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,15 uz standardnu devijaciju 1,08 i koeficijent varijacije 26,02%. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer radi na tome da uključuje i informira sve u uredu, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,19 uz standardnu devijaciju 1,01 i koeficijent varijacije 24,11 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer ne ističe svoje favorite, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,95 uz standardnu devijaciju 1,18 i koeficijent varijacije 29,87 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer naglašava prednosti nad slabostima, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,02 uz standardnu devijaciju 1,04 i koeficijent varijacije 25,87 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 10: Liderske kvalitete (za osobe ženskog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moral mog menadžera određuje ton moralu cijelog ureda.	59	1	5	4	1	25	5	4
Kad dođe do problema, menadžer je prvi koji pomaže.	59	1	5	4	1,05	26,25	5	4
Moj menadžer se uvijek rukovodi najboljim interesima za naše poslovanja.	59	2	5	4,24	0,80	18,87	5	4
Moj menadžer potiče me da radim najbolje što mogu.	59	1	5	4	1,08	27	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrđnju moral mog menadžera određuje ton moralu cijelog ureda, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4 uz standardnu devijaciju 1 i koeficijent varijacije 25 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrđnju kad dođe do problema, menadžer je prvi koji pomaže, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4 uz standardnu devijaciju 1,05 i koeficijent varijacije 26,25 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrđnju moj menadžer se uvijek rukovodi najboljim interesima za naše poslovanja, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,24 uz standardnu devijaciju 0,80 i koeficijent varijacije 18,87 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrđnju Moj menadžer potiče me da radim najbolje što mogu, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili

ovu tvrdnju je 4 uz standardnu devijaciju 0,80 i koeficijent varijacije 27 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 11: Komunikacija (za osobe ženskog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer jasno komunicira željene promjene unutar tvrtke	59	1	5	4,22	1,07	25,36	5	5
Moj menadžer pravodobno priopćava promjene unutar tvrtke.	59	1	5	4,15	1,06	25,54	5	5
Moj menadžer je zainteresiran za probleme suradnika.	59	1	5	4,07	1,03	25,31	5	4
Moj menadžer daje jasne upute za rad.	59	2	5	4,24	0,90	21,23	5	5

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju moj menadžer jasno komunicira željene promjene unutar tvrtke, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,22 uz standardnu devijaciju 1,07 i koeficijent varijacije 23,36 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer pravodobno priopćava promjene unutar tvrtke, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,15 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 25,54 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je zainteresiran za probleme suradnika, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,07 uz standardnu devijaciju 1,03 i koeficijent varijacije 25,31 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer daje jasne upute za rad, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,24 uz standardnu devijaciju 0,90 i koeficijent varijacije 21,23 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 12: Vještine (za osobe ženskog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer daje pozitivne povratne informacije za dobro obavljen posao.	59	1	5	4,15	1,17	28,19	5	5
Moj menadžer donosi odluke koje poboljšavaju rad i učinkovitost našeg tima.	59	1	5	4	1,02	25,50	4 i 5	4
Moj menadžer može odgovoriti na moja pitanja o tijeku rada ili drugim aspektima mog posla.	59	1	5	4,20	1	23,81	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju moj menadžer daje pozitivne povratne informacije za dobro obavljen posao, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,15 uz standardnu devijaciju 1,17 i koeficijent varijacije 28,19 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer donosi odluke koje poboljšavaju rad i učinkovitost našeg tima, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4 uz standardnu devijaciju 1,02 i koeficijent varijacije 25,50 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5 i 4, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer može odgovoriti na moja pitanja o tijeku rada ili drugim aspektima mog posla, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna

ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,20 uz standardnu devijaciju 1 i koeficijent varijacije 23,81 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 13: Učinkovitost (za osobe ženskog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
U protekloj godini, ciljevi mog menadžera su ispunjeni ili premašeni.	59	2	5	4,02	0,92	22,89	5	4
U vlastitoj recenziji dobio/la sam jasne i koncizne stvari na kojima trebam raditi u sljedećoj godini.	59	1	5	4,17	1,13	27,10	5	5
Moj menadžer dodjeljuje razuman posao uz realne rokove.	59	1	5	4,11	1,04	25,30	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju u protekloj godini, ciljevi mog menadžera su ispunjeni ili premašeni, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,02 uz standardnu devijaciju 0,92 i koeficijent varijacije 22,89%. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju u vlastitoj recenziji dobio/la sam jasne i koncizne stvari na kojima trebam raditi u sljedećoj godini, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,17 uz standardnu devijaciju 1,13 i koeficijent varijacije 27,10 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer dodjeljuje razuman posao uz realne rokove, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,11 uz standardnu devijaciju 1,04 i koeficijent varijacije 25,30 %. Najviše

puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 14: Tvrdnje vezane uz opis menadžera (za osobe ženskog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer pokazuje profesionalno ponašanje i promiče snažne vrijednosti među timom.	59	1	5	4,17	1,09	26,14	5	5
Moj menadžer prepoznaje uspjehe i neuspjehe tima i radi na promicanju kulture povjerenja.	59	1	5	4,10	1,12	27,32	5	4
Moj menadžer cijeni i promovira različitost u našem timu.	59	1	5	4,08	1,90	46,57	4	4
Moj menadžer pokazuje snažne kvalitete vodstva.	59	1	5	4,14	1,12	27,05	5	5
Moj menadžer je učinkovit komunikator.	59	1	5	4,20	1,10	26,19	5	5
Moj menadžer je vješt u svom poslu i odgovara na moja pitanja o mom poslu.	59	1	5	4,15	0,91	21,93	4 i 5	4
Moj menadžer učinkovito vodi tim i njegovi ili njezini ciljevi su obično ispunjeni ili premašeni.	59	1	5	4,02	1,03	25,62	5	4
Općenito, koja je Vaša razina zadovoljstva menadžerom?	59	1	5	4,17	1,05	25,18	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju moj menadžer pokazuje profesionalno ponašanje i promiče snažne vrijednosti među timom, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna

ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,17 uz standardnu devijaciju 1,09 i koeficijent varijacije 26,14 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer prepoznaje uspjehe i neuspjehe tima i radi na promicanju kulture povjerenja, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,10 uz standardnu devijaciju 1,12 i koeficijent varijacije 27,32 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer cijeni i promovira različitost u našem timu, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,08 uz standardnu devijaciju 1,90 i koeficijent varijacije 46,57 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 4, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer pokazuje snažne kvalitete vodstva, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,14 uz standardnu devijaciju 1,12 i koeficijent varijacije 27,05 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je učinkovit komunikator, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,20 uz standardnu devijaciju 1,10 i koeficijent varijacije 26,19 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je vješt u svom poslu i odgovara na moja pitanja o mom poslu, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,15 uz standardnu devijaciju 0,91 i koeficijent varijacije 21,93 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5 i 4, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer učinkovito vodi tim i njegovi ili njezini ciljevi su obično ispunjeni ili premašeni, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,02 uz standardnu devijaciju 1,03 i koeficijent varijacije 25,62 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Na pitanje općenito, koja je Vaša razina zadovoljstva menadžerom, ispitanici ženskog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,17 uz standardnu devijaciju 1,05 i koeficijent varijacije 25,18 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Deskriptivna analiza rezultata istraživanja, s obzirom na muški spol prikazana je u nastavku.

Tablica 15: Vrijednosti i ponašanje menadžera (za osobe muškog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer preuzima odgovornost za greške koje su njegove ili njezine krivnje.	48	1	5	3,98	1,08	27,14	5	4
Moj menadžer je zainteresiran za moj profesionalni razvoj.	48	1	5	3,83	1,09	28,46	5	4
Moj menadžer je radio na poboljšanju rješavanja problema u prošloj godini.	48	1	5	3,88	0,98	25,26	3	4
Moj menadžer održava visoke standarde vlastitog ponašanja.	48	2	5	3,98	0,96	24,12	4 i 5	4
Ured mog menadžera uvijek je otvoren za rješavanje sukoba.	48	1	5	4,19	1,00	23,87	5	5
Ako imam osobnih problema, slobodno ću potražiti pomoć svog menadžera.	48	1	5	3,63	1,16	31,96	3 i 5	4
Moj menadžer čini da se osjećam kao dio tima.	48	1	5	3,96	1,05	26,52	5	4
Moj menadžer radi na tome da uključuje i informira sve u uredu.	48	1	5	3,94	1,06	26,90	4 i 5	4
Moj menadžer ne ističe svoje favorite.	48	1	5	3,96	1,05	26,52	5	4
Moj menadžer naglašava prednosti nad slabostima.	48	1	5	3,71	1,13	30,46	3 i 5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrđnju moj menadžer preuzima odgovornost za greške koje su njegove ili njezine krivnje, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,98 uz standardnu devijaciju 1,08 i koeficijent

varijacije 27,14 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer je zainteresiran za moj profesionalni razvoj, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,98 uz standardnu devijaciju 1,09 i koeficijent varijacije 28,46 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je radio na poboljšanju rješavanja problema u prošloj godini, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,88 uz standardnu devijaciju 0,98 i koeficijent varijacije 25,26 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 3, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer održava visoke standarde vlastitog ponašanja, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,98 uz standardnu devijaciju 0,96 i koeficijent varijacije 24,12 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5 i 4, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju ured mog menadžera uvijek je otvoren za rješavanje sukoba, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,419 uz standardnu devijaciju 1 i koeficijent varijacije 23,87 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju ako imam osobnih problema, slobodno ću potražiti pomoć svog menadžera, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,63 uz standardnu devijaciju 1,16 i koeficijent varijacije 31,96 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5 i 3, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer čini da se osjećam kao dio tima, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,96 uz standardnu devijaciju 1,05 i koeficijent varijacije 26,52 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer radi na tome da uključuje i informira sve u uredu, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,94 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 26,90 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5 i 4, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer ne ističe svoje favorite, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,96 uz standardnu devijaciju 1,05 i koeficijent varijacije 26,52 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer naglašava prednosti nad slabostima, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,71 uz standardnu devijaciju 1,13 i koeficijent varijacije 30,46 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5 i 3, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 16: Liderske kvalitete (za osobe muškog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moral mog menadžera određuje ton moralu cijelog ureda.	48	2	5	3,63	1,06	29,20	3	4
Kad dođe do problema, menadžer je prvi koji pomaže.	48	1	5	3,77	1,08	28,65	3	4
Moj menadžer se uvijek rukovodi najboljim interesima za naše poslovanja.	48	1	5	3,96	0,99	25,00	5	4
Moj menadžer potiče me da radim najbolje što mogu.	48	1	5	3,97	1,06	26,70	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrđnju moral mog menadžera određuje ton moralu cijelog ureda, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,63 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 29,20 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 3, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrđnju kad dođe do problema, menadžer je prvi koji pomaže, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,77 uz standardnu devijaciju 1,08 i koeficijent varijacije 28,65 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 3, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrđnju moj menadžer se uvijek rukovodi najboljim interesima za naše poslovanja, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,96 uz standardnu devijaciju 0,99 i koeficijent varijacije 25 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrđnju moj menadžer potiče me da radim najbolje što mogu, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili

ovu tvrdnju je 3,97 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 26,70 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 17: Komunikacija (za osobe muškog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer jasno komunicira željene promjene unutar tvrtke.	48	1	5	3,98	1,04	26,13	5	4
Moj menadžer pravodobno priopćava promjene unutar tvrtke.	48	1	5	3,92	1,13	28,83	5	4
Moj menadžer je zainteresiran za probleme suradnika.	48	1	5	3,88	1,06	27,32	5	4
Moj menadžer daje jasne upute za rad.	48	1	5	3,94	1,04	26,40	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju moj menadžer jasno komunicira željene promjene unutar tvrtke, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,98 uz standardnu devijaciju 1,04 i koeficijent varijacije 26,13 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer pravodobno priopćava promjene unutar tvrtke, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,92 uz standardnu devijaciju 1,13 i koeficijent varijacije 28,83 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je zainteresiran za probleme suradnika, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,88 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 27,32 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer daje jasne upute za rad, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,94 uz standardnu devijaciju 1,04 i koeficijent varijacije 26,40 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 18: Vještine (za osobe muškog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer daje pozitivne povratne informacije za dobro obavljen posao.	48	1	5	4,02	1,12	27,86	5	4
Moj menadžer donosi odluke koje poboljšavaju rad i učinkovitost našeg tima.	48	1	5	3,79	1,15	30,34	5	4
Moj menadžer može odgovoriti na moja pitanja o tijeku rada ili drugim aspektima mog posla.	48	2	5	3,94	0,91	23,10	4	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju moj menadžer daje pozitivne povratne informacije za dobro obavljen posao, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,02 uz standardnu devijaciju 1,12 i koeficijent varijacije 27,86 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer donosi odluke koje poboljšavaju rad i učinkovitost našeg tima, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,79 uz standardnu devijaciju 1,15 i koeficijent varijacije 30,34 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer može odgovoriti na moja pitanja o tijeku rada ili drugim aspektima mog posla, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,94 uz standardnu devijaciju 0,91 i koeficijent varijacije 23,10 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 4, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 19: Učinkovitost (za osobe muškog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
U protekloj godini, ciljevi mog menadžera su ispunjeni ili premašeni.	48	2	5	3,81	0,91	23,88	3	4
U vlastitoj recenziji dobio/la sam jasne i koncizne stvari na kojima trebam raditi u sljedećoj godini.	48	1	5	3,90	1,06	27,18	5	4
Moj menadžer dodjeljuje razuman posao uz realne rokove.	48	2	5	4	0,95	23,75	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju u protekloj godini, ciljevi mog menadžera su ispunjeni ili premašeni, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,81 uz standardnu devijaciju 0,91 i koeficijent varijacije 23,88 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 3, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju u vlastitoj recenziji dobio/la sam jasne i koncizne stvari na kojima trebam raditi u sljedećoj godini, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,90 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 27,18 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

- Tvrdnju moj menadžer dodjeljuje razuman posao uz realne rokove, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4 uz standardnu devijaciju 0,95 i koeficijent varijacije 23,75 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Tablica 20: Tvrdnje vezane uz opis menadžera (za osobe muškog spola)

Tvrdnje	N	Min	Max	Ar. Sr.	St. dev.	Koef. var. [%]	Mod	Me
Moj menadžer pokazuje profesionalno ponašanje i promiče snažne vrijednosti među timom.	48	2	5	4,13	0,96	23,24	5	4
Moj menadžer prepoznaje uspjehe i neuspjehe tima i radi na promicanju kulture povjerenja.	48	1	5	3,90	1,10	28,21	5	4
Moj menadžer cijeni i promovira različitost u našem timu.	48	2	5	3,92	1,01	25,77	5	4
Moj menadžer pokazuje snažne kvalitete vodstva.	48	1	5	3,94	1,17	29,70	5	4
Moj menadžer je učinkovit komunikator.	48	1	5	4,08	1,23	30,15	5	5
Moj menadžer je vješt u svom poslu i odgovara na moja pitanja o mom poslu.	48	1	5	4,08	1,13	27,70	5	4,5
Moj menadžer učinkovito vodi tim i njegovi ili njezini ciljevi su obično ispunjeni ili premašeni.	48	1	5	3,90	1,06	27,18	5	4
Općenito, koja je Vaša razina zadovoljstva menadžerom?	48	1	5	3,94	1,10	11,07	5	4

Izvor: izrada autorice

- Tvrdnju moj menadžer pokazuje profesionalno ponašanje i promiče snažne vrijednosti među timom, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,13 uz standardnu devijaciju 0,96 i koeficijent varijacije 23,24 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer prepoznaje uspjehe i neuspjehe tima i radi na promicanju kulture povjerenja, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,90 uz standardnu devijaciju 1,10 i koeficijent varijacije 28,21 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja.
- Tvrdnju moj menadžer cijeni i promovira različitost u našem timu, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 2 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,92 uz standardnu devijaciju 1,01 i koeficijent varijacije 25,77 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer pokazuje snažne kvalitete vodstva, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,94 uz standardnu devijaciju 1,17 i koeficijent varijacije 29,70 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je učinkovit komunikator, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,08 uz standardnu devijaciju 1,23 i koeficijent varijacije 30,15 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Tvrdnju moj menadžer je vješt u svom poslu i odgovara na moja pitanja o mom poslu, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 4,08 uz standardnu devijaciju 1,13 i koeficijent varijacije 27,70 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4,5. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja.

- Tvrđnju moj menadžer učinkovito vodi tim i njegovi ili njezini ciljevi su obično ispunjeni ili premašeni, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,90 uz standardnu devijaciju 1,06 i koeficijent varijacije 27,18 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.
- Na pitanje općenito, koja je Vaša razina zadovoljstva menadžerom, ispitanici muškog spola ocijenili su ocjenom u rasponu od 1 do 5. Prosječna ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju je 3,94 uz standardnu devijaciju 1,10 i koeficijent varijacije 11,07 %. Najviše puta ovu tvrdnju ispitanici su ocijenili ocjenom 5, a medijan je iznosio 4. Iz podataka se može vidjeti kako nema značajnijih odstupanja od ukupnih rezultata.

Nakon provedenog istraživanja izvršena je analiza dobivenih rezultata na način da su uspoređeni podaci i prosječne ocjene koje su ispitanici muškog i ženskog spola davali svojim menadžerima. Tvrđnje kojima su ispitanici ocjenjivali svoje menadžere podijeljene su u šest skupina i sveukupno 32 tvrdnje.

Analizom i usporedbom prosječnih ocjena kojima su ispitanici muškog i ženskog spola ocijenili svoje menadžere vidljivo je da u prvoj skupini tvrdnji koja se odnosila na vrijednosti i ponašanje menadžera ženski ispitanici su ocijenili prosječno višom ocjenom svoje menadžere u 9 od 10 tvrdnji u odnosu na muške ispitanike dok su muški ispitanici samo jednu tvrdnju ocijenili prosječno višom ocjenom svoje menadžere. Sljedeća, druga skupina tvrdnji odnosila se na liderske kvalitete menadžera te su ženski ispitanici s prosječno višom ocjenom ocijenili svoje menadžere u svim tvrdnjama. Treća skupina tvrdnji odnosila se na komunikacijske vještine menadžera gdje su ženski ispitanici sve četiri tvrdnje ocijenili s prosječno višom ocjenom u odnosu na muške ispitanike. Iduća, četvrta skupina pitanja odnosila se na vještine menadžera, te su ženski ispitanici ocijenili s prosječno višom ocjenom na dvije od sveukupno tri tvrdnje, dok su muški ispitanici jednu tvrdnju ocijenili s prosječno višom ocjenom. U petoj skupini tvrdnji o učinkovitosti menadžera, koja je imala tri tvrdnje ženski ispitanici su ocijenili s prosječno višom ocjenom sve tri tvrdnje u odnosu na muške ispitanike. Posljednja, šesta skupina tvrdnji odnosila se na to kako ispitanici ocjenjuju osobine koje opisuju njihovog menadžera te su ženski ispitanici na sve tvrdnje u ovoj skupini dale prosječno višu ocjenu.

Prosječna ocjena koju su za sve 32 tvrdnje o svojim menadžerima dali ženski ispitanici je 4,1 dok su muški ispitanici dali prosječnu ocjenu 3,9. Uspoređujući odgovore muških i ženskih ispitanika može se zaključiti kako su u ovom istraživanju žene bile prosječno više zadovoljnije svojim menadžerima od muških ispitanika, te su davale prosječno više ocjene u odnosu na muške ispitanike gledajući prosječnu ocjenu za sve tvrdnje.

4.3. Ograničenja provedenog istraživanja

Postojala su određena ograničenja prilikom provedbe empirijskog istraživanja. Prvo ograničenje svakako se odnosi na veličinu uzorka. U ispitivanju je sudjelovalo 107 ispitanika, a kako bi uzorak bio reprezentativan potreban je mnogo veći broj ispitanika, minimalno 1000 ispitanika. Također sve dobne skupine nisu jednako zastupljene pa i to predstavlja jedno ograničenje. Ispitanici koji su pristupili ispunjavanju ovog anketnog upitnika pripadaju mlađoj i srednjoj dobi, dok onih starijih ima znatno manje što ukazuje na to kako je anketni upitnik bio više na raspolaganju određenoj dobnoj skupini, odnosno određena dobna skupina bila je više zainteresirana za sudjelovanje u ispitivanju. Nadalje, budući da se anketni upitnik provodio online ispitanici su bili podložni raznim vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Pitanja na koja su ispitanici trebali odgovoriti uz pomoć Likertove skale isto tako predstavlja ograničenje jer se ne može znati znaju li ispitanici uistinu razliku između pojedinih ocjena jer nije jasno definirani razmak između ocjena te su odgovori iz tog razloga subjektivni. Iako je istraživanje provedeno putem interneta i u potpunosti je bilo anonimno postoji vjerojatnost da su neki od ispitanika davali neiskrene odgovore koji su socijalno prihvatljiviji. Upravo iz ovih gore navedenih ograničenja rezultate istraživanja treba uzeti kao indikativne, te zaključak interpretirati uz mjeru opreza.

5. ZAKLJUČAK

Promjene su neizbježna pojava u životu i poslovanju neke organizacije, stoga je potrebno imati nekoga tko će ih znati provoditi, objasniti te olakšati proces prilagodbe promjenama za sve dionike kojih se promjene tiču. Ovaj rad bavi se uvođenjem promjena u organizaciji i ulogom menadžera kod uvođenja promjena s naglaskom na njegovu važnu ulogu kod uvođenja digitalnih promjena u organizaciji da bi se one uspješno implementirale. Promjene koje najviše utječu na organizacije su razvoj digitalizacije, promjene na tržištu, razvoj i promjene tehnologije, promjene strategije poslovanja, ekonomske krize i drugo. Iz tog razloga je uspješno upravljanje promjenama, a osobito onih koje se tiču digitalnih promjena vrlo složeno i zahtjeva niz kvaliteta, vještina i sposobnosti. Ključnu ulogu kod upravljanja promjenama u poslovnom svijetu imaju menadžeri koji u sebi već imaju određeni potencijal za biti menadžer i koji kontinuirano rade na sebi i svojim vještinama, koji se i sami prilagođavaju izazovima i promjenama kako bi ostali kompetentni u svijetu brzih i čestih promjena pogotovo u ovom digitalnom dobu.

Posljednjih godina dolazi do velikih promjena u području informatike i informatizacije, a digitalne promjene koje se provode unutar poslovnih organizacija, osobito u sektoru informatičkih, odnosno digitalnih tehnologija utječu na zaposlenike i organizaciju. Brojni su izazovi s kojima se menadžeri suočavaju prilikom implementacije tih promjena, a jedan od najizraženiji je otpor zaposlenika kod uvođenja promjena u organizaciji, posebice kada se one odnose na digitalne promjene. Stoga, menadžeri, pogotovo u IT sektoru trebaju imati izrazito dobro razvijene upravljačke vještine, kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, strateško razmišljanje te sposobnost motiviranja i vođenja tima, ali i neke specifične vještine i znanja kao što je upravljanje timom IT stručnjaka, te imati stručna znanja u području informacijske tehnologije.

Jedan od važnijih zadataka menadžera kod upravljanju promjenama jest smanjiti otpor zaposlenika pri uvođenju promjena, osobito digitalnih promjena koje često izazivaju povećani stres kod zaposlenika. Menadžeri moraju prepoznati uzroke zbog kojih se zaposlenici nalaze u otporu i stresu i pokušati otkloniti ih na način da omoguće zaposlenicima učinkovito se nositi sa stresnim situacijama te ih poticati na međusobno povjerenje i komunikaciju da bi se stres sveo na minimum, a istovremeno da bi se uvele promjene, te zadržala ili poboljšala učinkovitost u radu, kvaliteta i produktivnost.

Ovisno o tome uvode li se male ili velike promjene, jesu li one evolucijske ili revolucionarne, na dulji ili kraći period ovisi hoće li otpor zaposlenika će biti manji ili veći. Ukoliko je promjena mala otpor je najčešće mali i u najvećem broju slučajeva lako se i brzo rješava. No, kada je promjena velika, ako traje kroz dulje vremensko razdoblje ili obuhvaća sve ili većinu poslovnih procesa ili ako promjena obuhvaća cijelu organizaciju, otpor je, u pravilu, velik i izražen. Kod velikih promjena, na dulje razdoblje nesigurnost, umor, stres, eventualni socijalni gubitci, dodatni naponi koje zaposlenici moraju uložiti da bi pravovremeno izvršavali zadatke utječu na otpor zaposlenika pri uvođenju promjena. Otpor promjenama može biti izražen u slučajevima kada zaposlenici osjećaju da su isključeni iz procesa uvođenja promjena ili ukoliko nemaju podršku i razumijevanje za poteškoće s kojima se susreću zbog uvođenja promjena, a koje utječu na postizanje postavljenih ciljeva i željenih rezultata. U tom slučaju menadžerove vještine posebno dolaze do izražaja. Njegova učinkovitost za svladavanja otpora i prepreka u provedbi zadanih ciljeva kod uvođenja promjena od velike je važnosti.

Kako bi se pokušao potvrditi teorijski dio provedeno je istraživanje gdje su zaposlenici iznijeli svoje stavove o menadžerima budući da zaposlenici sa svojim iskustvom mogu dati odgovore kako se njihovi menadžeri ponašaju u upravljanju, koje osobine imaju i koje osobine smatraju poželjnim za uspješno upravljanje, a osobito u upravljanju kod uvođenja promjena, budući da mogu ocijeniti kako ih menadžeri vode kroz proces promjena.

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako su zaposlenici uglavnom davali vrlo visoke ocjene svojim menadžerima na većinu pitanja. Stoga, može se zaključiti kako su ispitanici koji su sudjelovali u ovom istraživanju potvrdili kako njihovi menadžeri uistinu imaju dobre kvalitete kako bi dobro obavljali svoje zadaće, da su kvalitetni vođe koji posjeduju potrebne vještine koje se u teoriji navode da je potrebno imati kako bi uistinu bili dobri menadžeri koji mogu uspješno provoditi promjene unutar organizacije. Iz tog bi se moglo zaključiti da posao menadžera obavljaju osobe koje i imaju poželjne kvalitete za dobrog menadžera.

Digitalna transformacija je naša stvarnost i svakodnevnica. Ona više nije izbor ili strateški cilj, nego je nužnost za opstanak organizacije u budućnosti, jer digitalizacija ubrzava poslovne procese, protok informacija i povećava učinkovitost te je važnost i potreba za kvalitetnim i učinkovitim IT menadžerom kod uvođenja ovih promjena vidljiva već i sada, a u budućnosti će biti još izraženija.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Aleksić, A. (2014.), Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 16-26.
2. Amidžić, D., i Ružić, P. (2012.), *Dinamični i prilagodljivi management*, Zaporešić, Veleučilište „Baltazar“
3. Bahtijarević - Šiber, F. i Sikavica, P. (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb, Masmedia.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., i Pološki-Vokić, N., (2008.), *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga
5. Bateman, S. T., i Zeithaml, P. C. (1993.), *Management: Function & Strategy*, Second Edition, BurBridge, Illinois, Irwin
6. Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina* , 4(2), 80–98.
7. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija
8. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Zagreb, Sinergija
9. Burnes, B. (2017.), *Managing change*, 7. izd., Harlow, Pearson Education Limited
10. BusinessNewsDaily, (2023.), *10 Business Skills Every IT Manager Needs*, preuzeto 15. travnja 2023. s <https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html>
11. Chou, D. C., Chou, A. Y. (2007.), Knowledge management for organisational innovation and change: a cross-functional analysis, *Int. J. Information Systems and Change Management*, 2(3), 291–304. <https://www.doi.org/10.1504/IJISCM.2007.015601>
12. Cingula, M., Galetić, L., Rašić Jelavić, S., Aleksić, A., Filipović, D., HERNAS, T. ..., i Načinović Braje, I. (2016.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija
13. Cvekan, P. (1998.), Informatičke tehnologije i komuniciranje, *Politička misao: časopis za politologiju*, 35(2), 235-243.
14. Daft, R. L. (2004.), *Organization Theory and Design*, 8. izd., Cincinnati, Southwestern Educational Publishing
15. Daft, R. L. (2012.), *Organization Theory and Design*, Nelson Education, Scarborough

16. Drucker, P. F. (1999.), *Management Challenges for the 21th century*, New York, Harper Collins Publishers
17. Dujanić, M. (2004.), Upravljanje promjenama u poduzeću, *Zbornik Radova Sveučilišta u Rijeci*, Ekonomski fakultet, 22(1), 39–51.
18. Golkar, H., (2013.), Today Change Management is Necessary and Requirement for Organizations, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(10), 458-469.
19. Hall, L., i Torrington, D. (1998.), Letting go or holding on--the devolution of operational personnel activities, *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41–55. <https://www.doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00158.x>
20. Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C. C., i Glick, W. H. (1993.), Understanding and Predicting Organizational Change, u: Huber, G. P. i Glick, W. H., (ur.), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York, Oxford University Press
21. Huy, Q. N. (1999.), Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, *Academy of Management Review*, 24(2), 325–345. <https://doi.org/10.2307/259085>
22. Idarraga, D. A. M. (2021.), Organizational structure and convergent change: explanatory factors in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(6), 908-926.
23. Kapustić, S. (ur.) (1991.), *Organizacijska teorija*, Zagreb, Informator
24. Koontz, H., i Wehrich, H. (1994.), *Menadžment*, 10. izdanje, Zagreb, Mate
25. McShane, S. L., i Von Glinow, M. A. (2008.), *Organizational behavior. Emerging realities for the workplace revolution*. Boston: McGraw Hill Irwin.
26. McShane, S. L. i Von Glinow, M. A. (2018.), *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*, 8 izdanje, New York, McGraw Hill
27. MyMajors, (b. d.), Information Technology Manager (IT Manager) Career, preuzeto 15. travnja 2023. s <https://www.mymajors.com/career/information-technology-manager-it-manager-/skills/>
28. Nadler, D. A. i Tushman M. L. (1990.), Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, *California Management Review*, 32(2), 77–97. <https://doi.org/10.2307/41166606>

29. Omazić, M. A., Đuričković, A. i Vlahov, R. D. (2012.), Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 10(2), 1-17.
30. Pearson, A. E. (1989.), Six Basics for General Managers; *Harvard Business Review*, July – August, 67(4), 94-101.
31. Rojan, S., (2009.), *Menadžer novog kova*, Zagreb, Megafon
32. Sikavica P., i Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator
33. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga
34. Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment*, Zagreb, Masmedia
35. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
36. Spremić, M. (2017.), *Digitalna transformacija poslovanja*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski Fakultet
37. TargetJobs, (b. d.), Information systems manager: job description, preuzeto 15. travnja 2023. s <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/information-systems-manager-job-description>
38. Tushman, M. L., i O'Reilly, C. A. (1996.), Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Review Management*, 38(4), 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
39. Uytterhoeven, H. (1989.), General Managers in the Middle, *Harvard Business Review*, 67(5), 136-45.
40. Vujić, V. (2008.), Promjene u funkciji upravljanja ljudskim kapitalom, *Informatologia*, 41(3), 189–195.
41. Westover, J. H., (2010), Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), 45-50.

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku.....	24
Tablica 2.: Vrijednosti i ponašanje menadžera.....	26
Tablica 3.: Liderske kvalitete.....	29
Tablica 4.: Komunikacija.....	30
Tablica 5.: Vještine.....	32
Tablica 6.: Učinkovitost.....	33
Tablica 7.: Tvrdnje vezane uz opis menadžera.....	34
Tablica 8.: Općenita razina zadovoljstva menadžerom.....	36
Tablica 9: Vrijednosti i ponašanje menadžera (za osobe ženskog spola).....	38
Tablica 10: Liderske kvalitete (za osobe ženskog spola).....	41
Tablica 11: Komunikacija (za osobe ženskog spola).....	42
Tablica 12: Vještine (za osobe ženskog spola).....	43
Tablica 13: Učinkovitost (za osobe ženskog spola).....	44
Tablica 14: Tvrdnje vezane uz opis menadžera (za osobe ženskog spola).....	45
Tablica 15: Vrijednosti i ponašanje menadžera (za osobe muškog spola).....	48
Tablica 16: Liderske kvalitete (za osobe muškog spola).....	51
Tablica 17: Komunikacija (za osobe muškog spola).....	52
Tablica 18: Vještine (za osobe muškog spola).....	53
Tablica 19: Učinkovitost (za osobe muškog spola).....	54
Tablica 20: Tvrdnje vezane uz opis menadžera (za osobe muškog spola).....	55

POPIS GRAFOVA

Graf 1.: Preporučio/la bih svog menadžera.....	37
--	----

Lucija Krušarovski



+385 955409082

lkrušarov@net.efzg.hr

Zagreb, Hrvatska

OBRAZOVANJE

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
2017. - **trenutačno**

III gimnazija
2013. - 2017.

O MENI

Imam 25 godina, studiram poslovnu ekonomiju, smjer menadžerske informatike. Prilagodljiva sam, tolerantna i smirena osoba. Prihvatit ću svaki zadatak koji mi se postavi i pokušat ga riješiti, odnosno obaviti u najkraćem roku. Aktivno sam se bavila plesom, odbojkom, pilatesom, jogom, atletikom. U slobodno vrijeme gledam filmove, čitam knjige, vježbam i šećem u prirodi sa psom.

RADNO ISKUSTVO

Administratorica

NielsenIQ (svibanj 2022. - trenutačno)

Administratorica

Global MMK GmbH (travanj 2022. - travanj 2022.)

Administratorica

H-abduco d.o.o. (veljača 2022. - travanj 2022.)

Administratorica

Pan - pek d.o.o. (srpanj 2021. - listopad 2022.)

Konobarica

Restoran Ivić (lipanj 2018. - lipanj 2018.)

JEZIČNE VJEŠTINE

- Engleski jezik B2
- Njemački jezik A1

DIGITALNE VJEŠTINE

- Microsoft Office 365
- Jupiter Software
- Salesloft
- Salesforce

VOZAČKA DOZVOLA

B kategorija

VOLONTIRANJE

Dom Centar (listopad 2020 - siječanj 2021)

PRILOZI

Prilog 1 - Anketni upitnik

Učinkovitost menadžera kod upravljanja promjenama

Poštovani,

molim Vas da ispunite kratki anketni upitnik čiji će se podaci koristiti isključivo za izradu diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Sudjelovanje u ovom istraživanju je potpuno dobrovoljno te je u cijelosti anonimno. Stoga Vas molim da pažljivo čitate upute i da odgovarate iskreno. U bilo kojem trenutku ispunjavanja upitnika možete odustati.

Unaprijed hvala na uloženom trudu za sudjelovanje u istraživanju!

Odaberite spol

Koliko imate godina?

Koliko dugo radite kod trenutnog poslodavca?

Jeste li prije radili u nekom drugom odjelu(ima) kod trenutnog poslodavca?

Koliko dugo radite za ovog menadžera?

Na ljestvici od 1 do 5 (pri čemu 1 znači: uopće se ne slažem, a 5: u potpunosti se slažem) ocijenite svoju razinu slaganja sa sljedećim izjavama:

Vrijednosti i ponašanje menadžera

Moj menadžer preuzima odgovornost za greške koje su njegove ili njezine krivnje.

Moj menadžer je zainteresiran za moj profesionalni razvoj.

Moj menadžer je radio na poboljšanju rješavanja problema u prošloj godini.

Moj menadžer održava visoke standarde vlastitog ponašanja.

Ured mog menadžera uvijek je otvoren za rješavanje sukoba.

Ako imam osobnih problema, slobodno ću potražiti pomoć svog menadžera.

Moj menadžer čini da se osjećam kao dio tima.

Moj menadžer radi na tome da uključuje i informira sve u uredu.

Moj menadžer ne ističe svoje favorite.

Moj menadžer naglašava prednosti nad slabostima.

Liderske kvalitete

Moral mog menadžera određuje ton moralu cijelog ureda.

Kad dođe do problema, menadžer je prvi koji pomaže.

Moj menadžer se uvijek rukovodi najboljim interesima za naše poslovanja.

Moj menadžer potiče me da radim najbolje što mogu.

Komunikacija

Moj menadžer jasno komunicira željene promjene unutar tvrtke.

Moj menadžer pravodobno priopćava promjene unutar tvrtke.

Moj menadžer je zainteresiran za probleme suradnika.

Moj menadžer daje jasne upute za rad.

Vještine

Moj menadžer daje pozitivne povratne informacije za dobro obavljen posao.

Moj menadžer donosi odluke koje poboljšavaju rad i učinkovitost našeg tima.

Moj menadžer može odgovoriti na moja pitanja o tijeku rada ili drugim aspektima mog posla.

Učinkovitost

U protekloj godini, ciljevi mog menadžera su ispunjeni ili premašeni.

U vlastitoj recenziji dobio/la sam jasne i koncizne stvari na kojima trebam raditi u sljedećoj godini.

Moj menadžer dodjeljuje razuman posao uz realne rokove.

Za svaku od sljedećih izjava odredite koliko točno opis odgovara Vašem menadžeru.

Na ljestvici od 1 do 5 (pri čemu 1 znači: uopće se ne slažem, a 5: u potpunosti se slažem) ocijenite svoju razinu slaganja sa sljedećim izjavama:

Moj menadžer pokazuje profesionalno ponašanje i promiče snažne vrijednosti među timom.

Moj menadžer prepoznaje uspjehe i neuspjehe tima i radi na promicanju kulture povjerenja.

Moj menadžer cijeni i promovira različitost u našem timu.

Moj menadžer pokazuje snažne kvalitete vodstva.

Moj menadžer je učinkovit komunikator.

Moj menadžer je vješt u svom poslu i odgovara na moja pitanja o mom poslu.

Moj menadžer učinkovito vodi tim i njegovi ili njezini ciljevi su obično ispunjeni ili premašeni.

Općenito, koja je Vaša razina zadovoljstva menadžerom?

Preporučio/la bih svog menadžera ostalim članovima svoje tvrtke