

# Razvoj menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima korištenjem računalnih simulacija

---

Lončar, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:148:992404>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-16**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“ – Menadžment**

**RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA I VJEŠTINA UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA KORIŠTENJEM RAČUNALNIH  
SIMULACIJA**

**Diplomski rad**

**Luka Lončar**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“ – Menadžment**

**RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA I VJEŠTINA UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA KORIŠTENJEM RAČUNALNIH  
SIMULACIJA**

**DEVELOPMENT OF MANAGERIAL SKILLS AND HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT SKILLS BY USING COMPUTER  
SIMULATIONS**

**Diplomski rad**

**Luka Lončar, 0067487660**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, rujan 2022.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

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

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

U ovom radu predstavljene su najvažnije menadžerske i vještine upravljanja ljudskim potencijalima koje su potrebne kvalitetnom suvremenom menadžeru. Rad se bavi povezanošću korištenja računalnih menadžerskih simulacija i videoigara i razvijenosti menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžerske simulacije jedna su od metoda obrazovanja menadžera kojima se današnje vrijeme služe poduzeća i sveučilišta ne bi li svoje sadašnje ili buduće menadžere pripremila za zahtjeve njihovog posla. Menadžerske simulacije predstavljaju softverske pakete koji na vrlo realističan i jednostavan način imitiraju stvarne poslovne situacije. Izlaganje takvim situacijama, u sigurnim uvjetima, omogućuje korisnicima da razvijaju nove i vježbaju već naučene menadžerske i vještine upravljanja ljudskim potencijalima. U današnje vrijeme puno više se pažnje daje i videoigrama kao kanalima kroz koje je moguće razviti brojne vještine, od kognitivnih do interpersonalnih. U svrhu izrade ovog rada provedeno je online istraživanje putem anketnog upitnika na 218 ispitanika o njihovoj percepciji utjecaja igranja videoigre *Football Manager* na razvoj njihovih menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Što se tiče menadžerskih vještina, ispitanici smatraju da igranje videoigre *Football Manager* najveći utjecaj ima na razvijenost njihovih vještina pregovaranja i efikasno donošenje odluka, a najmanji na empatiju i vještine slušanja. Od vještina upravljanja ljudskim potencijalima ispitanici smatraju da igranje videoigre *Football Manager* najviše utječe na razvoj njihovih vještina odabira kvalitetnih ljudi i vještine planiranja kvaliteta potrebnih ljudi, dok da je najmanji utjecaj prisutan po pitanju vještina davanja povratne informacije i vještina usmjeravanja razvoja ljudi.

**Ključne riječi:** menadžerske vještine, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, menadžerske simulacije, videoigre

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

This paper presents the most important managerial and human resource management skills needed by a contemporary manager to be successful. The paper explores the relationship between the use of computer simulations and video games and the development of managerial and human resource management skills. Management simulations are one of the methods of educating managers that companies and universities use today to prepare their current or future managers for the demands of their job. Management simulations are software packages that mimic real business situations in a very realistic and simple way. By being exposed to those simulations, in the safe environment, it allows users to develop new and practice already acquired managerial and human resource management skills. Nowadays, much more attention is paid to video games as channels through which it is possible to develop many skills, from cognitive to interpersonal. For a purpose of writing this thesis, an online survey was conducted through a questionnaire on 218 respondents about their perceptions of the impact of playing the video game *Football Manager* on the development of their managerial and human resource management skills. In terms of managerial skills, respondents believe that playing the video game *Football Manager* has the greatest impact on the development of their negotiation and effective decision-making skills, and the smallest impact on the development of their empathy and listening skills. Regarding human resource management skills, respondents believe that playing the video game *Football Manager* has the greatest impact on the development of their skills of selecting quality people and human resource planning skills, and the smallest impact on their skills of giving feedback and directing the development of people.

**Key words:** management skills, human resource management skills, managerial simulations, video games

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1 Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. ZNANJA I VJEŠTINE VAŽNE ZA USPJEH SUVREMENIH MENADŽERA .....	4
2.1. Menadžerske vještine važne za uspjeh suvremenih menadžera .....	4
2.1.1. <i>Interpersonalne vještine</i> .....	6
2.1.2. <i>Komunikacijske vještine</i> .....	14
2.1.3. <i>Grupne vještine</i> .....	18
2.2. Ključna menadžerska znanja suvremenih menadžera .....	21
2.2.1. <i>Znanja iz područja planiranja važna za uspjeh menadžera</i> .....	21
2.2.2. <i>Znanja iz područja organiziranja važna za uspjeh menadžera</i> .....	23
2.2.3. <i>Znanja iz upravljanja ljudskim potencijalima važna za uspjeh menadžera</i> .....	25
2.2.4. <i>Znanja iz vođenja važna za uspjeh menadžera</i> .....	27
2.2.5. <i>Znanja iz kontroliranja važna za menadžera</i> .....	28
2.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima važne za uspjeh suvremenih menadžera .....	30
2.3.1. <i>Predviđanje potreba za ljudskim potencijalima</i> .....	30
2.3.2. <i>Zapošljavanje ljudskih potencijala</i> .....	31
2.3.3. <i>Upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika</i> .....	32
2.3.4. <i>Dodatne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</i> .....	34
2.4. Tehnike razvoja menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima .....	36
2.4.1. <i>Metode obučavanja na poslu</i> .....	37
2.4.2. <i>Metode obučavanja izvan posla</i> .....	38
2.4.3. <i>Razvoj menadžera</i> .....	40
3. RAČUNALNI PROGRAMI ZA RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA I VJEŠTINA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	42
3.1. Menadžerske simulacije u službi razvoja menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima .....	43
3.1.1. <i>Realnost i jednostavnost korištenja kao obilježja menadžerskih simulacija</i> .....	46
3.1.2. <i>Prednosti korištenja menadžerskih simulacija</i> .....	48
3.1.2. <i>Negativne posljedice korištenja menadžerskih simulacija</i> .....	49

3.2. Digitalne igre u službi razvoja menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima .....	50
3.2.1. <i>Pozitivna obilježja digitalnih igara</i> .....	51
3.2.2. <i>Negativna obilježja digitalnih igara</i> .....	54
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJA ISPITANIKA O RAZVOJU MENADŽERSKIH VJEŠTINA I VJEŠTINA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA IGRANJEM STRATEGIJSKE RAČUNALNE IGRE <i>FOOTBALL MANAGER</i> .....	56
4.1. Metodologija istraživanja .....	56
4.2. Rezultati istraživanja .....	58
4.2.1. <i>Percepcije doprinosa igranja videoigre Football Manager razvoju menadžerskih vještina</i> .....	59
4.2.2. <i>Percepcije doprinosa igranja videoigre Football Manager razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima</i> .....	60
4.2.3. <i>Učestalost igranja i igrana verzija videoigre Football Manager</i> .....	61
4.2.4. <i>Percepcije doprinosa igranja videoigre Football Manager razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na učestalost igranja</i> .....	63
4.2.5. <i>Percepcije doprinosa igranja videoigre Football Manager razvijenosti vještina upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na učestalost igranja</i> .....	65
4.2.6. <i>Percepcije doprinosa igranja videoigre Football Manager razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na verziju igre koju igraju ispitanici</i> .....	66
4.2.7. <i>Percepcije doprinosa igranja videoigre Football Manager razvijenosti vještina upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na verziju igre koju igraju ispitanici</i> .....	68
4.3. Ograničenja istraživanja .....	69
5. ZAKLJUČAK .....	70
Popis izvora .....	72
Popis slika .....	76
Popis tablica .....	77
Popis grafikona.....	78
Prilozi .....	79
1. Anketni upitnik .....	79
2. Životopis studenta.....	86



## 1. UVOD

Menadžerske vještine označuju sposobnost menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2010). Usmjerenost na razvoj menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima ključna je u poslovnom životu suvremenih menadžera. Tehnička, socijalna te konceptualna znanja nastoje se razviti raznim metodama učenja, od kojih je jedno učenje putem računalnih simulacija. Računalna simulacija je model programskog paketa koji simulira određene poslovne odluke. Najpopularniji oblici menadžerskih simulacija korištenih u edukaciji su poslovne igre. S ciljem jednostavnijeg i zanimljivijeg učenja primjenjivog znanja i vještina stručnjaci i profesori s raznih sveučilišta i instituta razvili su niz menadžerskih simulacija kako bi budućim studentima približili situacije s kojima će se susretati u poslovnom svijetu. Takav način rada bolje je prihvaćen u odnosu na ostale i pomalo zastarjele metode učenja. Kako bi menadžerske simulacije bile uspješne one trebaju biti kvalitetno pripremljene, jednostavne za upravljanje i trebaju realnije predočiti probleme kako bi učenje bilo učinkovitije. Strategijske igrice još jedan su od oblika računalnih simulacija koje sudjeluju u razvoju raznih vještina i sposobnosti, pa tako i onih koje su potrebne menadžerima.

### 1.1 Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je povezanost između računalnih simulacija i učenja te usvajanja menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. U današnjem tehnološkom, brzo razvijajućem svijetu i modernom stilu života i poslovanja razvio se jedan novi tip učenja koji na vjerodostojan način pokušava imitirati stvarni život. Računalne, odnosno menadžerske simulacije alati su za učenje koji stvarne poslovne situacije imitiraju u virtualnom svijetu te na taj način uče korisnika novim konceptualnim, socijalnim i tehničkim vještinama. Strategijske kompjuterske igre također su jedan od oblika na koje korisnici na zabavan i specifičan način mogu usvojiti motoričke, ali i vještine i znanja koja su itekako upotrebljiva u poslovnom životu suvremenih menadžera. Među ostalim digitalnim alatima, videoigre su izazvale poseban interes zbog širenja među mlađim generacijama. Kao rezultat toga, sve veću pozornost će dobivati *gaming* industrija i učenje temeljeno na igrama (engl. *game based learning*). Učenje temeljeno na igrama definira se kao upotreba digitalnih igara povezanih s obrazovanjem koje omogućuju učenicima da se igraju i doživljavaju situacije koje bi, u

suprotnom, bile nemoguće zbog troškova, vremena, logistike ili sigurnosti (Caporarello, Magni i Pennarola, 2017.).

Cilj ovoga rada je istražiti odnos i utjecaj primjene računalnih simulacija i razvoja menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom pisanja diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka se sastoje od raznolike znanstvene i stručne literature domaćih i stranih autora, uključujući znanstvene članke u elektroničkim bazama podataka iz područja menadžmenta, menadžerskih vještina i upravljanja ljudskim potencijalima. Metode koje su korištene vezano uz sekundarne izvore podataka su: metoda deskripcije (opisivanje pojmova, činjenica i procesa), metoda analize (rašćlanjivanje složenih pojmova, sudova, zaključaka na njihove sastavne dijelove i elemente) i metoda komparacije (utvrđivanje sličnosti i razlika u ponašanju i intenzitetu između istih ili srodnih činjenica, pojava ili procesa).

U empirijskom dijelu rada prikupljeni su primarni podaci o percepciji igrača o utjecaju igranja strategijske igre *Football Manager* na razvoj menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživanje je izvršeno primjenom metode ispitivanja upitnikom na 218 aktivnih igrača. Anketni upitnik je sadržavao dvije skupine pitanja. U prvoj su skupini pitanja vezana uz menadžerske vještine, a u drugoj za vještine upravljanja ljudskim potencijalima.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad podijeljen je u pet područja zajedno s uvodnim i zaključnim dijelom. Na kraju rada nalaze se popis izvora, popis slika, popis tablica te prilog u vidu upitnika korištenog za provedbu empirijskog istraživanja, kao i životopis kandidata.

Prvo poglavlje je uvodno poglavlje koje ukratko daje uvid u područje koje se obrađuje u radu, cilj rada te objašnjava izvore primarnih i sekundarnih podataka korištenih u izradi rada i metode prikupljanja podataka.

U drugom poglavlju naglasak je na teoriji vezanoj uz menadžerske vještine i vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Osim određenja pojmova bitnih za temu, poglavlje se dotiče i ključnih znanja i aktivnosti suvremenih menadžera i mogućih tehnika razvoja određenih menadžerskih znanja i vještina.

Trećim poglavljem razrađen je pojam računalnih simulacija koje se koriste u svrhu učenja i razvijanja menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Poglavlje govori o raznim menadžerskim simulacijama razvijenim od strane institucija i sveučilišta u svrhu boljeg i kvalitetnijeg razvoja određenih vještina i znanja kojim raspolažu sadašnji i budući menadžeri. Digitalne igre jedne su od simulacija koje također pridonose razvoju navedenih vještina, a poseban naglasak je u ovome poglavlju stavljen na strategijske igre.

U četvrtom poglavlju prikazano je istraživanje provedeno putem anketnog upitnika koje je imalo za cilj istražiti percepcije aktivnih igrača strategijske igre na razvoj menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Opisana je metodologija istraživanja i predloženi su rezultati provedenog empirijskog istraživanja.

Peto poglavlje se bavi relevantnim zaključcima koji su obrađeni kroz teorijski dio rada te daje kratki osvrt na rezultate provedenog empirijskog istraživanja.

## **2. ZNANJA I VJEŠTINE VAŽNE ZA USPJEH SUVREMENIH MENADŽERA**

Menadžeri na svim razinama menadžmenta moraju posjedovati određena znanja i vještine da bi uspješno obavljali svoj posao smatraju Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.). Autori ističu da poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegove osobnosti, ali time ne žele umanjiti značenje osobnosti menadžera u njegovom poslovnom uspjehu, nego žele istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer.

Buble (2010.) navodi kako podučavanja usmjerena na menadžerske vještine kao što su npr. podučavanje u vođenju, komuniciranju i samosvijesti rezultiraju poboljšanjem menadžerskih rezultata, a ta saznanja navela su brojna poduzeća da godišnje izdvajaju milijunske iznose za razvoj programa kojima će se unaprijediti menadžerske vještine. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) zaključuju da bez obzira na kojoj se menadžerskoj razini nalazili, menadžeri moraju posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. Smatraju da svi menadžeri moraju posjedovati ove tri temeljne vrste znanja i vještina:

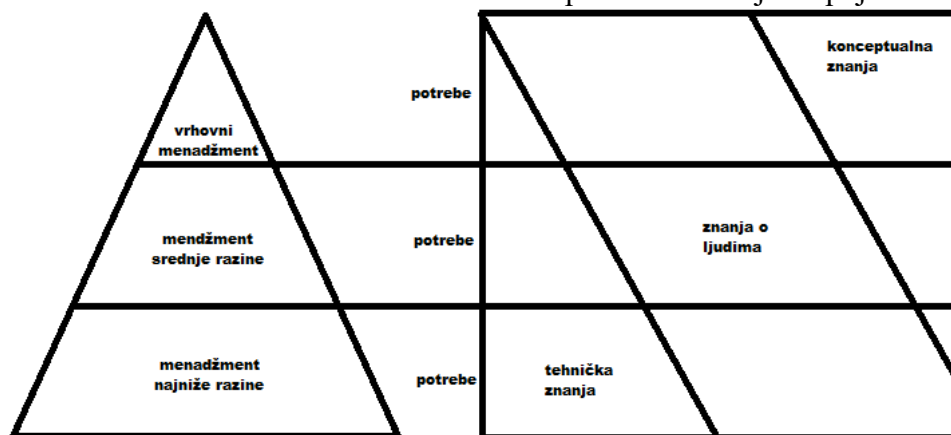
- tehnička znanja i vještine,
- socijalna znanja i vještine,
- konceptualna znanja i vještine.

### **2.1. Menadžerske vještine važne za uspjeh suvremenih menadžera**

Diferencijacija između pojedinih razina menadžmenta odnosi se na to koliko pojedinih znanja i vještina mora posjedovati pojedina razina menadžmenta, a uspjeh menadžera na pojedinoj razini menadžmenta ovisi o tome kako on razvija i kombinira znanja i vještine potrebne za djelotvoran menadžment baš na toj razini menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008).

Na slici 1. jasno je dočaran odnos između pojedinih razina menadžmenta i potrebnih razina znanja i vještina koje menadžer na određenoj razini treba posjedovati.

**Slika 1.** Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja na pojedinim razinama



Izvor: Certo (1989. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Konceptualne vještine označuju sposobnost spoznaje organizacije kao cjeline („velike slike“), prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima, a uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja informacija i planiranja (Buble, 2010.). One pomažu menadžerima da razriješe i najsloženije poslovne situacije u kojima se mogu naći (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Proizlazi da menadžer mora biti sposoban sagledati ne samo položaj nekog dijela organizacije s obzirom na organizaciju kao cjelinu, nego i položaj organizacije s obzirom na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do mjesta organizacije u socijalnoj okolini (Buble, 2010.). Od menadžera se zahtijeva sposobnost da misli strateški, odnosno da ima širok prostorni i vremenski horizont (Buble, 2010.). Menadžeri koji posjeduju ta znanja tragaoci su za problemima, oni anticipiraju događaje i pripremaju različite scenarije za nepredvidivu i sve nesigurniju budućnost organizacije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Usavršavanjem konceptualnih vještina menadžeri lakše razumiju svu zamršenost i složenost organizacije (Buble, 2010.).

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) navode da tehnička znanja i vještine podrazumijevaju sposobnost primjene znanja neke struke, specijalističkih i analitičkih znanja te metoda i tehnika u obavljanju posla, a ta vrsta znanja je ključna za dobro obavljanje poslova. Kao primjere znanja i vještina neke struke koja se stječu određenom vrstom obrazovanja autori navode tehnička, ekonomska, pravna, sociološka, medicinska i druga znanja. Buble (2010.) navodi kako se promocija nemanadžera na funkciju menadžera ostvaruje upravo zahvaljujući njihovim izvrsnim poznavanjem tehničkih vještina potrebnih za tu struku. Također, autor naglašava manju važnost tehničkih vještina naspram ostalih u daljnjoj promociji

prema vrhu hijerarhije. Tako će liječniku u ordinaciji ta znanja biti prijeko potrebna na njegovom radnome mjestu, za razliku od kolege na mjestu ravnatelja bolnice (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Buble (2010.) navodi da se vještine rada s ljudima, odnosno socijalne vještine, odnose na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, kao i da radi učinkovito kao član grupe. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) navode kako su te vještine iznimno važne i imaju odlučujuću ulogu za menadžere na svim razinama menadžmenta te da usprkos dobro razvijenim tehničkim i konceptualnim znanjima i vještinama menadžeri neće biti uspješni ako ne znaju raditi s ljudima. Delikatnost ovih znanja je u tome što se ona većinom ne mogu naučiti, nego ovise o karakteru pojedinca koji nije lako promijeniti te će zato menadžeri dobro razvijenih socijalnih vještina biti najbolji za svoje suradnike, koji će im zbog toga biti odani (Robbins i Coulter, 2005.). Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, vođe koji olakšavaju rad, treneri i odgojitelji, a efektivne vještine rada s ljudima omogućuju im da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovom napredovanju (Buble, 2010.).

U nastavku su opisane ključne menadžerske vještine – interpersonalne vještine, komunikacijske vještine i grupne vještine. Interpersonalne vještine uključuju razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te umreživanje, komunikacijske vještine uključuju vještine interpersonalne komunikacije, vještine prezentacije i vještine pregovaranja, a grupne vještine obuhvaćaju upravljanje emocijama grupe, upravljanje sukobima i upravljanje promjenama.

### ***2.1.1. Interpersonalne vještine***

Interpersonalne vještine smatraju se vještinama 21. stoljeća navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) jer su u današnje digitalno doba interpersonalne vještine mnogo važnije i složenije nego što su bile u prošlosti. Autori smatraju da su se razvojem informatičke tehnologije promijenili načini komunikacije, a govor tijela, izraze lica ili geste nemoguće je doživjeti putem virtualne komunikacije i upravo zato je danas posebno naglašena potreba za izvrsno razvijenim interpersonalnim vještinama.

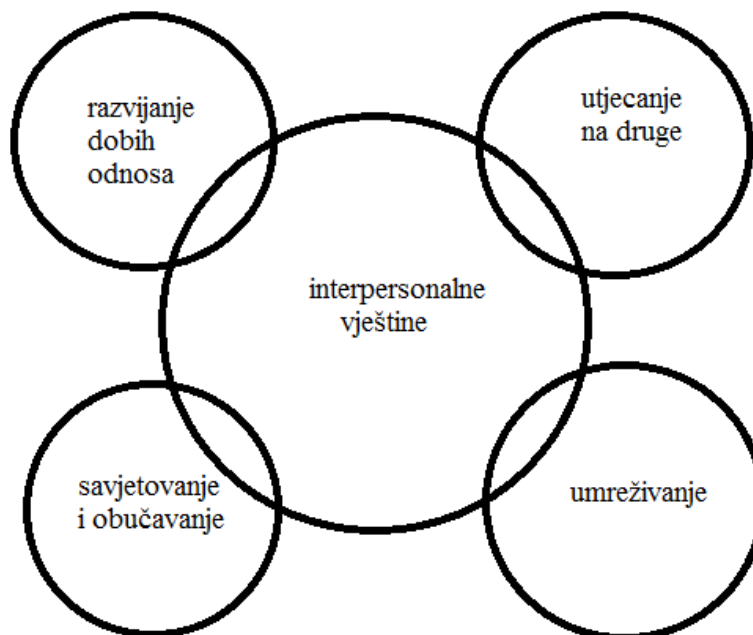
Smatra se da je ključna pretpostavka za razvijenost interpersonalnih vještina emocionalna inteligencija. Goleman (1998.) naglašava kako se posljednjih godina kvocijent inteligencije u

populaciji sveukupno povećao, a kvocijent emocionalne inteligencije smanjio. Istodobno tvrdi kako je kvocijent emocionalne inteligencije dva puta važniji za poslovni uspjeh nego kvocijent inteligencije i stručnost u obavljanju posla. Wheeler (2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) zaključuje da je neuspjeh na poslu, tj. nedostatak napredovanja na više položaje najčešće povezan s nedostatkom interpersonalnih vještina menadžera. Istraživanja na koja se poziva pokazuju da se 90 % pogrešaka koje učine menadžeri pripisuje interpersonalnim kompetencijama kao što su vođenje timova, razumijevanje pozitivne radne okoline, zadržavanje osoblja i poticanje povjerenja i sl.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) smatraju da je najjednostavniji opis interpersonalnih vještina uspostavljanje dobrih odnosa i suradnje s drugim ljudima. Preciznije određuju interpersonalne vještine kao sposobnosti i vještine menadžera i vođa, ali i ljudi općenito, da razviju dobre odnose i suradnju s drugima, da utječu na njihovo ponašanja, da potiču, razvijaju i promiču druge te da uspješno upravljaju interakcijama i mrežama odnosa.

Na slici 2. prikazana je struktura interpersonalnih vještina.

**Slika 2.** Struktura interpersonalnih vještina



Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.)

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) navode kako je razvoj dobrih odnosa sa suradnicima i zaposlenicima važna zadaća i odgovornost svakog menadžera te sljedeće

aktivnosti i ponašanja smatraju ključnima za menadžere kako bi razvili dobre odnose sa svojim suradnicima:

- razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja,
- inspiriranje suradnika,
- sposobnost izražavanja empatije,
- poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja,
- davanje povratne informacije te
- utjecanje na druge.

Moye i Henkin (2006.) povjerenje opisuju kao kritični element u kvalitetnim i konstruktivnim interpersonalnim odnosima te kao ono koje pridonosi pozitivnoj radnoj okolini koju karakteriziraju poštenje i odnosi podrške, a istraživanja pokazuju da je prisutna pozitivna povezanost između povjerenja u međuljudskim odnosim i organizacijske uspješnosti. Metaanaliza nalaza više od 100 istraživanja pokazuje visoku povezanost povjerenja u menadžere sa zadovoljstvom poslom, odanošću i lojalnošću zaposlenika organizaciji, smanjenom fluktuacijom zaposlenika, zadovoljstvom vođom i dr. (Dirks i Ferrin, 2002. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Sposobnost vođe da inspirira suradnike rezultira ushićenjem i zajedničkom željom da se uspješno ostvare misija i ciljevi organizacije smatraju Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) Autori dalje navode da razvijanje misije i prenošenje znanja na druge daju posebnu kvalitetu međusobnim odnosima i suradnji između zaposlenika, a svrha toga je visoka motivacija i uključenost svih, dijeljenje znanja i ideja, što odnose i svakodnevne zadatke čini uzbudljivijima i primamljivijima. Conger (1992. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) smatra da je inspiriranje drugih dio novoga transformacijskog vodstva te da menadžer može suradnike poticati sljedećim aktivnostima:

- potpomaganjem razvoja talenata drugih,
- priznavanjem doprinosa drugih,
- osposobljavanjem drugih da se osjećaju kao vođe,
- poticanjem drugih na iznošenje mišljenja,
- stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke.



Empatija je sposobnost suosjećanja s drugima, razumijevanje njihovih potreba i osjećaja, prihvaćanje individualnih razlika, prava na osobno stajalište i privatnost u osobnim stvarima te je bitna komponenta emocionalne inteligencije i vezivno tkivo dobrih interpersonalnih odnosa (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). U odnosima s drugim ljudima, smatraju autori, empatičan menadžer jasno pokazuje da se brine o potrebama, osjećajima i željama druge osobe i da ih uzima u obzir u rješavanju poslovnih problema i o odlučivanju o stvarima bitnima za tu osobu te to povećava odanost i kvalitetu interpersonalnih odnosa. U globalnoj ekonomiji empatija je ključna vještina koju je potrebno posjedovati kako bi se bolje slagali s kolegama na poslu i kako bi suradnja s ljudima drugih kultura bila kvalitetnija, a vođe s razvijenom empatijom lakše shvaćaju tuđa stajališta i neizražene emocije drugih ljudi te radi toga uspješno surađuju s različitim ljudima (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Ohrabrivanje i poticanje suradnika i zaposlenika na iznošenje vlastitih ideja, mišljenja i viđenja važna je interpersonalna vještina koja stvara sigurnu radnu okolinu gdje se pojedinci osjećaju ugodnije te lakše iznose svoje stavove o određenim temama, a koja omogućuje se protok ideja i informacija koje bi za organizaciju inače bile izgubljene te omogućuje iskorištavanje potencijala zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Fandt (1994. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) vještinu davanja povratne informacije suradnicima smatra najvažnijom interpersonalnom vještinom potrebnom menadžerima jer je ona presudna za uspjeh menadžera u mnogim područjima njihova rada, kao što su razvijanje dobrih interpersonalnih odnosa, uspješno komuniciranje te praćenje i unapređivanje radne uspješnosti. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) razlikuju pozitivnu i negativnu povratnu informaciju i smatraju da je negativna povratna informacija korisnija od uskraćene informacije. Kao učinke pozitivne povratne informacije autori navode podizanje radne motivacije, zadovoljstva i odanosti zaposlenika, pokazivanje da se cijeni i prati dobar rad te poticanje samopouzdanja i profesionalnog napredovanja, dok negativna povratna informacija ako je pravilno dana suradnicima pomaže u njihovom profesionalnom razvoju, usmjerava ponašanje prema postavljenim standardima i organizacijskim ciljevima, povećava motivaciju za promjenu ponašanja te podiže radni moral unutar tima.

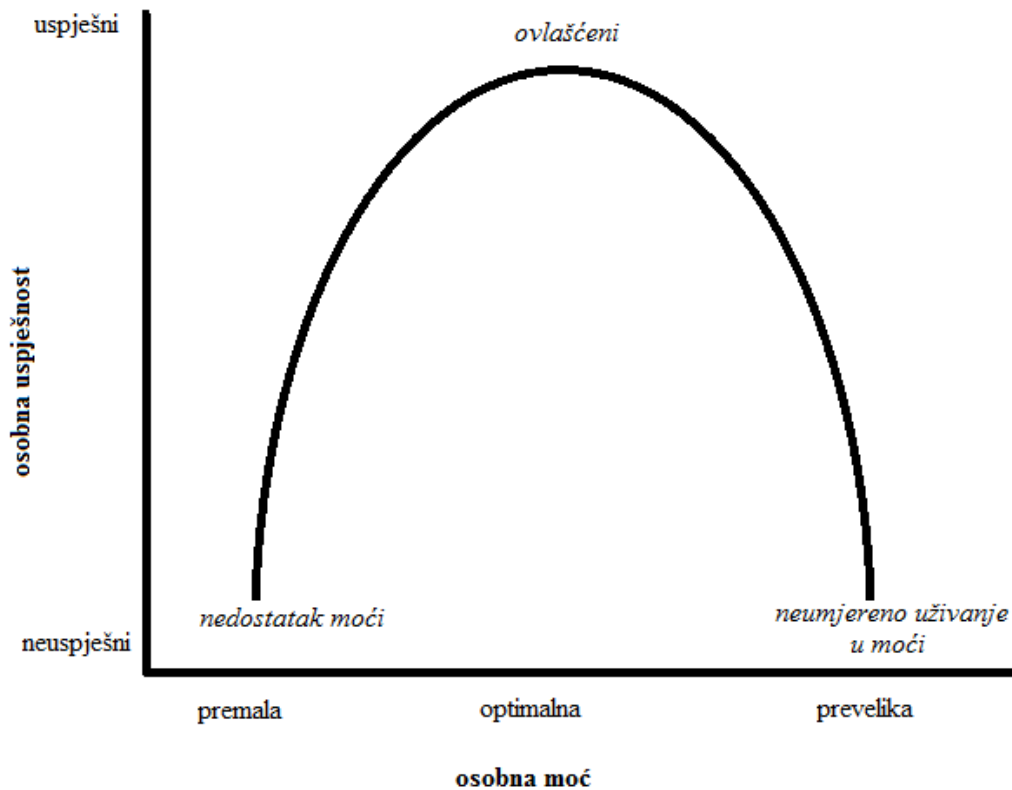
Daft (2002.) smatra da je utjecanje na druge sama bit vođenja, ali i vodstva. Vodstvo opisuje kao odnos između vođe i suradnika koji teže stvarnoj promjeni i rezultatima koji odražavaju

njihovu zajedničku svrhu. Hellriegel, Jackson i Slocum (2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) navode tri čimbenika koja smatraju bitnima za uspješno vođenje: utjecanje, zajedničku svrhu i promjenu. Zand (1997.) zaključuje da uspješnost vođenja ne ovisi samo o vještini utjecanja na suradnike nego i o izvorima moći i utjecanja kojima se koriste menadžeri.

Utjecaj koji će neki menadžer ili vođa imati temelji se na njihovoj sposobnosti i vještini usmjeravanja suradnika, a bitni su i izvori moć iz kojih menadžeri ili vođe crpe svoj utjecaj te na koji način primjenjuju tu moć (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Bennis i Nanus (1997. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) su istraživali koje su bitne odrednice uspješnih vođa te su utvrdili da su to moć, njezina uporaba i način iskazivanja, a moćni su oni vođe koji znaju kako izgraditi jaku bazu moći u svojim organizacijama, kroz što se postiže da se oni koji vode osjećaju moćnima i utjecajni su zato što koriste svoju moć kako bi pomogli svojim suradnicima u razvoju i ostvarenju iznimnih rezultata. McClelland i Burnham (2003. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) zaključuju da je potreba za moći jedna od najvažnijih ljudskih potreba i presudna za uspješnost menadžera.

Moć je nužna za menadžere ili vođe, ali je potrebno znati da kontraproaktivne mogu biti i prevelika i premala moć, tj. da postoji optimalan odnos između razine moći i osobne uspješnosti (Wetten i Cameron, 2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.), što je prikazano na slici 3..

**Slika 3.** Odnos između razine moći i osobne uspješnosti menadžera



Izvor: Wetten i Cameron (2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) razlikuju pozicijsku i osobnu moć. Pozicijsku ili formalnu moć opisuju kao moć koju osigurava organizacija i može biti legitimna, nagradna, prisilna i informacijska. Wetten i Cameron (2005.) ističu da pozicijska moć menadžera iste razine ovisi o nizu čimbenika koji pridonose potencijalu moći, kao što su centralnost, fleksibilnost, vidljivost i važnost. Legitimna moć proizlazi iz formalne pozicije u organizaciji, nagradna moć daje menadžeru pravo da nagrađuje svoje suradnike, prisilna moć daje menadžerima pravo da kažnjavaju zaposlenike, a informacijska moć se temelji na pristupu i kontroli kvalitetnih informacija (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) Autori pozicijskoj moći suprotstavljaju osobnu ili neformalnu moć koja je vezana za ličnost, a razlikuju karizmatičnu, ekspertnu ili stručnu i referentnu ili poželjnu moć. Karizmatična moć najjača je vrsta moći, jer kad ona postoji pozicijska moć gubi na snazi zbog sljedbenika koji karizmatičkom vođi daju moć odlučivanja o svim važnim odlukama koje određuju ciljeve organizacije (George i Jones, 2002.). Weber (1947. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) karizmu smatra posebnom osobinom koja takvu osobu izdvaja iz mase jer ona zrači čudesnim

i specifičnim kvalitetama. Ekspertna moć je moć koja proizlazi iz znanja menadžera, njegovih kompetencija i talenta, a referentna moć se temelji na osobnim obilježjima vođe (ugodnost, ekstrovertiranost, spremnost na pružanje pomoći, pozitivno mišljenje, humor i sl.) kojemu se suradnici zbog toga dive i poistovjećuju s njim (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

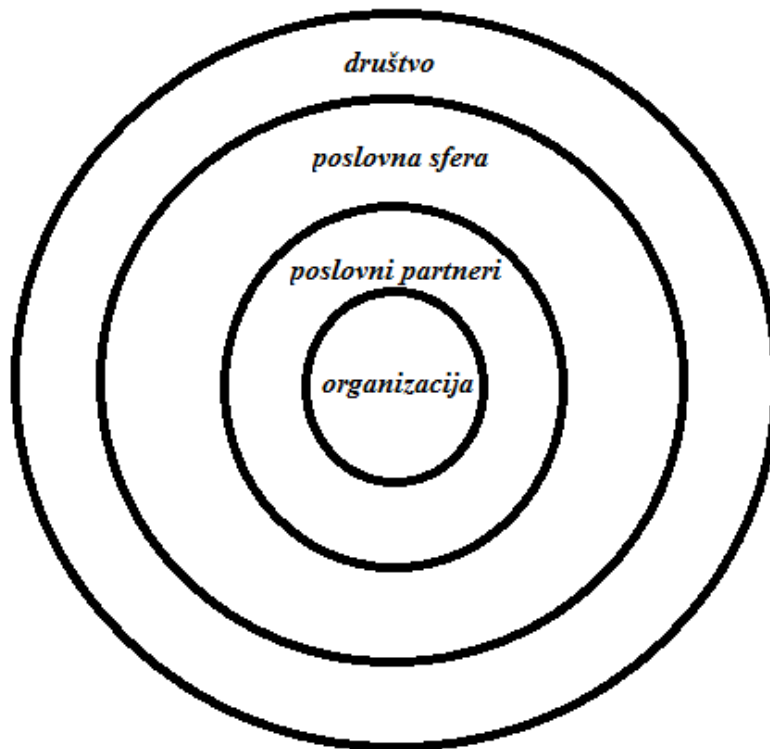
Konačno, interpersonalne vještine su usko povezane s još jednom skupinom vještina koje suvremeni menadžeri moraju posjedovati – vještinama umreživanja. Umreživanje se najlakše može definirati putem definicije mreže. Mreža je organizirani skup osobnih kontakata koji osigurava put od točke A do točke B u najkraćem vremenu i najkraćim putem, pri čemu su putovi, kako bi se minimalizirala udaljenost između dvije točke, ne samo piramidalni nego i horizontalni, vertikalni i dijagonalni (Mackay, 1990. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Iz toga se može zaključiti da je umreživanje organizirani proces kojim pojedinac stječe poznanstva, bilo iz privatnih ili poslovnih razloga, u svrhu što bržeg pronalaženja prave osobe koja najuspješnije može pomoći u rješavanju nekog problema ili situacije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

U suvremenoj ekonomiji smatra se da talent, znanje i obrazovanje nisu dovoljni kako bi pojedinac bio uspješan te da su mu ako želi postići vrhunske rezultate u životu potrebne mreže poznanstva, koliko god on bio samopouzdan, požrtvovan, lojalan ili dobro obrazovan (Mackay, 1990. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Menadžerima je umrežavanje od iznimne važnosti jer širenje kruga poznanstava za njih znači veći utjecaj i veću uspješnost (Daft, 2006.).

Uspješno umreživanje važan je čimbenik u poslovnom životu svakog menadžera, a da bi ono bilo uspješno potreban je reciprocitet, tj. obje strane veze trebaju zadovoljiti svoje potrebe (Mackay, 1990. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Pristup svakog umreživača, ukoliko želi biti uspješan, mora biti pristup *pobjednik-pobjednik*, uz korištenje načela *dati-dobiti*, jer je svjestan da uspješno umreživanje ne uključuje samo osobnu dobit nego je potrebno da i drugi članovi mreže ostvare odgovarajuću dobit, navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.). Autori zaključuju da je idealan odnos članova mreže prijateljski i iskren te oni trebaju biti u odnosu isključivo jer su zainteresirani za drugu osobu ili druga osoba ima nešto što oni žele.

Na slici 4. prikazane su četiri razine umreživanja u poslovnom okruženju: umreživanje unutar određene organizacije, umreživanje poslovnih partnera, umreživanje unutar poslovne sfere i umreživanje unutar cjelokupnog društva.

**Slika 4.** Razine umreživanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.)

Najvažnija razina umreživanja je ona unutar organizacije, jer mreže unutar organizacije omogućuju razmjenu na svim hijerarhijskim, funkcijskim i drugim razinama te se lako dolazi do svih onih koji svojim znanjem mogu pomoći u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Daft, 2006.). Mreže unutar organizacije prirodan su dio neformalnih struktura, postoje u svim organizacijama te su važan dio odnosa o kojima ovisi dobro obavljanje posla, a svaki pojedinac unutar organizacije trebao bi težiti biti članom mreže zbog mnogih koristi koje mu ona može donijeti u njegovom profesionalnom razvoju (McShane i Von Glinow, 2000.). Stvaranjem jakih mreža u organizaciji pojedinci imaju pristup kvalitetnijim informacijama koje pridonose njihovom statusu i moći, stoga se vrijednost umreživanja unutar organizacije očituje u tome što su pojedinci s više veza uspješniji u radu, pravovremeno dobivaju važne informacije i potporu te lakše dolaze do potrebnih resursa (Daft, 2006.).

### ***2.1.2. Komunikacijske vještine***

Buble (2010.) smatra komunikacijske vještine najvažnijim menadžerskim vještinama jer su ključni čimbenik svake menadžerske aktivnosti te je bez njih nemoguće ostvariti socijalnu interakciju. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.) su u svome istraživanju zaključili da su menadžeri, pogotovo oni na najvišim razinama, izrazito svjesni važnosti komuniciranja s obzirom da najviše svoga vremena troše upravo na komuniciranje.

Nadalje, kvalitetan vođa svoje izvrsne komunikacijske vještine koristi u svrhu prenošenja vizije, misije i ciljeva organizacije na svoje suradnike (Buble, 2010.). Stoga se u razvoj komunikacijskih vještina menadžera puno ulaže te se zbog toga komunikacijske vještine smatra najvažnijom životnom, ali i menadžerskom vještinom (Covey, 2006.).

Komunikacijske vještine su vještine jasnog i obuhvatnog oblikovanja i prenošenja misli, ideja i poruka drugima, te ih Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) dijele na dvije temeljne skupine: pisane i usmene komunikacije. Autori nadalje navode kako je suvremenim menadžerima pisana komunikacija od velike važnosti zbog količine komunikacije koja se odvija putem informatičke tehnologije, a nejasna poruka koja se može prenijeti putem elektroničkih medija je kontraproduktivna te umanjuje ostale menadžerske vještine koje inače dolaze do izražaja. Fandt (1994. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) spominje tri grupe aktivnosti pisane komunikacije: aktivnosti prije pisanja, samo pisanje i aktivnosti poslije pisanja.

U nastavku poglavlja opisani su ključni aspekti komunikacijskih vještina – usmena komunikacija, slušanje i neverbalna komunikacija.

Usmene komunikacije i dalje su najbolji način za vođenje, uvjeravanje, utjecanje te upravljanje sukobima ili promjenama jer menadžerski posao zahtijeva konstantan kontakt sa zaposlenicima, menadžerima drugih organizacija, s klijentima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama na koje žele djelovati svojim komunikacijskim vještinama navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.). Autori izdvajaju tri vrste komunikacijskih vještina:

- vještine interpersonalne komunikacije,
- vještine prezentacije,
- vještine pregovaranja.

Rivers (2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) navodi kako se otvoren stil komunikacije radi iskazivanja potpore naziva kooperativnom komunikacijom te je dio interpersonalne komunikacije. Autor nadalje objašnjava kako je kooperativna komunikacija stil komuniciranja kojim je cilj prenijeti poruku uz međusobno poštovanje i suradnju te postići dobre odnose i razumijevanje između osoba koje komuniciraju te navodi nekolicinu razloga zašto je važno prihvatiti kooperativni stil komuniciranja:

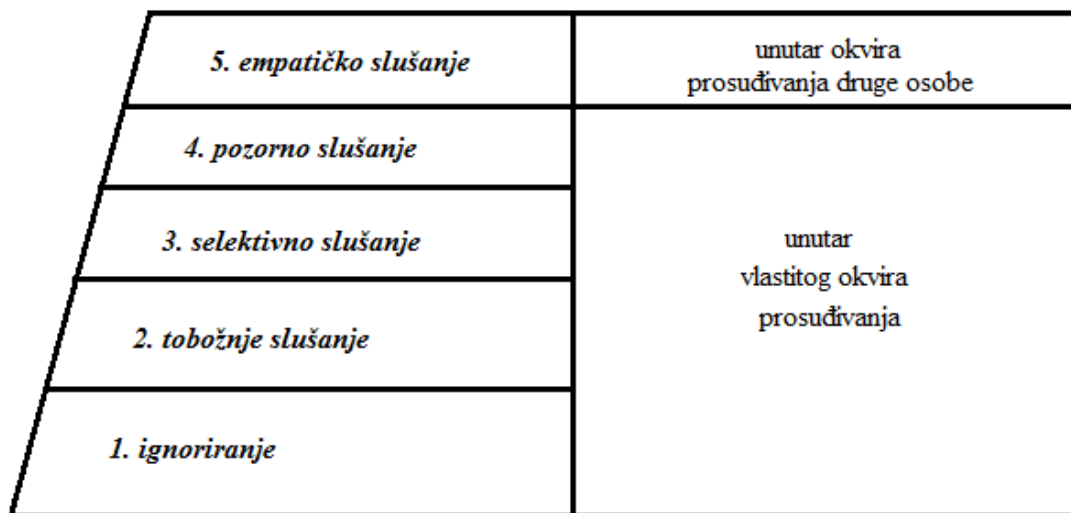
- bolje razumijevanje ciljeva organizacije, osjećaja i želja vlastitih suradnika dovodi do bolje suradnje koja za posljedicu ima više obavljenog posla s više zadovoljstva,
- više poštovanja i empatije s jedne strane potiče slične reakcije s druge strane,
- međusobno poštenje i poštovanje omogućuje lakše postizanje zadanih ciljeva i sporazuma,
- bolja poznanstva među suradnicima ključna su za lakše rješavanje problema, upravljanje sukobima i unaprjeđenje timskog rada,
- bliskiji i prisniji odnosi s drugima su razlog kao i rezultat kooperativnog komuniciranja,
- odnosi potpore osiguravaju zdraviji život te pomažu ljudima da prežive životno opasne bolesti.

Kooperativne komunikacije povećavaju radnu uspješnost, potiču inovacije i kreativnost na način da pružaju potporu, potiču i motiviraju ljude i izvlače iz njih najbolje, a upravo ta znanja omogućuju uspješnim suvremenim menadžerima da jasnije i razumljivije prenose svoje poruke i pritom nastoje da se druge osobe osjećaju prihvaćene, poštovane i podržane (Whetten i Cameron, 2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Istraživanja na koja se poziva Covey (2006. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) su pokazala da samo 17 % zaposlenika osjeća da su komunikacije u njihovim organizacijama iskrene, otvorene i pune poštovanja. Autor zaključuje kako je spoznaja da su troškovi i negativni učinci loših komunikacija jako visoki dovela do promjene menadžerskog stila komuniciranja. Promjena i poboljšanje komunikacije i komunikacijskih vještina jedna je od najkompleksnijih zadaća, koja zahtijeva mnogo napora i razvoj novog načina razmišljanja i osjećanja vezanih za druge (Rivers, 2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Sljedeći važan element komunikacijskih vještina je slušanje. Slušanje je vještina primanja poruka drugih ljudi s ciljem shvaćanja činjenica i osjećaja drugih, kako bi se ispravno interpretiralo značenje poruke te kako bi se uspostavili kvalitetniji međusobni odnosi odnosno

razvilo bolje razumijevanje među ljudima (Daft, 2006.). Suosjećajno slušanje važno je zbog upravljanja sukobima, razumijevanja druge strane te je vrlo bitan korak u izgradnji mira u organizaciji (Hoffman, Monroe i Green, 2006.). Razine slušanja se, kao što prikazuje slika 5., može podijeliti u pet stupnjeva koji se razlikuju po kvaliteti i stupnju uključenosti, od kojih je najviši stupanj aktivnog slušanja empatičko slušanje, koje je vrlo rijetko zastupljena vještina kod suvremenih menadžera (Covey, 2006. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

**Slika 5.** Kontinuitet slušanja



Izvor: Covey (2006. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Moguće je u potpunosti ignorirati sugovornika i uopće ga zapravo ne slušati (ignoriranje), pretvarati se da se sluša ono što sugovornik govori (tobožnje slušanje), birati slušati samo dijelove onoga što govori (selektivno slušanje) i usmjeravati energiju na svog sugovornika i obraćati pozornosti na njegove riječi (pozorno slušanje) (Buble, 2010.). Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) definiraju empatičko slušanje kao slušanje i viđenje stvari s aspekta osobe koja govori, tj. podrazumijeva izaći iz vlastite prosudbe svog sustava vrijednosti, povijesti i tendencija prosudbe i ući u prosudbe ili stajališta druge osobe. Autori ovako opisuju dobrog slušatelja:

- objektivnost i shvaćanje stajališta govornika,
- ne dopušta emocijama i osobnom stajalištu o temi da utječu na razumijevanje poruke,
- ne interpretira riječi sugovornika na svoj način te ne pretpostavlja osjećaje druge osobe, nego sluša i nastoji razumjeti rečeno,
- ne ometa i ne prekida sugovornika,



- gleda sugovornika u oči te mu daje do znanja da ga želi slušati,
- koncentrirano i pozorno prati što sugovornik govori,
- rezimira rečeno, postavlja pitanja i nastoji otkriti stvarnu poruku,
- govorom tijela pokazuje zanimanje za ono što govori sugovornik.

Sljedeći aspekt komunikacijskih vještina koji je iznimno bitan u poslovnom životu suvremenog menadžera je neverbalno komuniciranje. Neverbalnu komunikaciju Buble (2010.) definira kao komunikaciju koja se izvodi kroz akciju i ponašanje, bez uporabe riječi, te se tom sposobnošću pojačava izražavanje ideja uporabom vizualnih, taktilnih, govornih i prostornih komponenata. Autor napominje kako menadžeri, uglavnom svojim podređenima, svojim načinom govora, oblačenja, prostornim uređenjem svojega ureda, gestikulacijom i drugim neverbalnim sredstvima šalju određene poruke.

Još jedan važan zadatak odnosno proces u kojem sudjeluju menadžeri, a koji se temelji na vještinama komuniciranja je pregovaranje. Pregovaranje je proces u kojemu se sučeljavaju dvije ili više osoba s različitim i sukobljenim interesima kako bi sklopile posao, a započinje kada jedna strana posjeduje nešto što druga strana želi, odnosno kada je jedna strana spremna pregovarati o tome da se nešto proda ili ustupi drugoj strani (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Schermerhorn, Hunt i Osborn (2000.) uspješnim pregovorima smatraju one koji zadovoljavaju ova tri kriterija: kvalitetu, troškove i harmoniju. Autori razlikuju dvije filozofije pregovaranja koje se razlikuju po svojim pretpostavljenim ishodima pregovora:

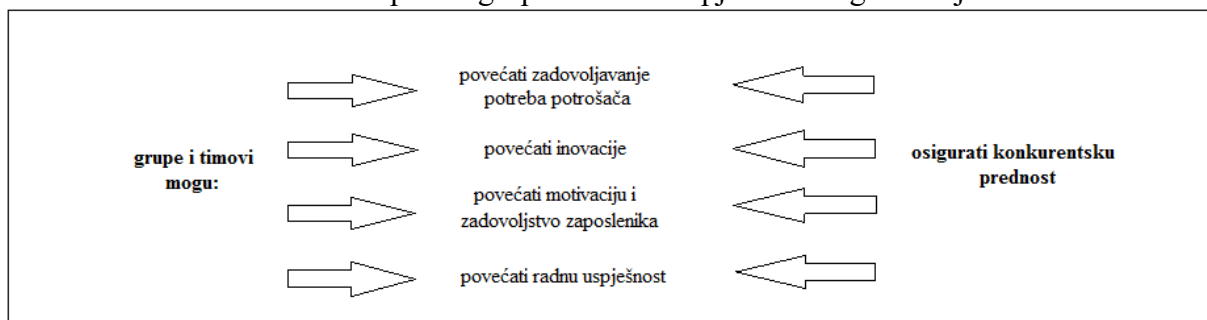
1. distributivno pregovaranje, odnosno pristup *pobjednik-gubitnik* pri kojem jedna strana na sve moguće načine želi pobijediti na štetu suprotne strane, a koje se smatra lošim i kratkoročnim pristupom jer šteta jedne strane nije temelj za ponovnu suradnju
2. integrativno pregovaranje ili pristup *pobjednik-pobjednik*, tj. pristup u kojem obje strane žele zadovoljiti vlastite, ali i suparničke želje.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) navode da su obilježja drugo navedenog pristupa obostrano korisni i zadovoljavajući rezultati pregovora, zainteresiranost za potrebe druge strane, fleksibilnost u pristupu, spremnost na pravljenje ustupaka radi želja druge strane, razumijevanje načela *dati-dobiti* i kooperativnost, te da se ovaj pristup smatra dugoročnim pristupom jer je zadovoljstvo obje strane temelj za daljnju suradnju.

### 2.1.3. Grupne vještine

Timovi i timski rad posljednjih godina postali su temeljni način organizacije rada, a sposobnosti pojedinaca da sudjeluju u timskom radu su najvažniji zahtjev pri odabiru kandidata (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Timovi i timski rad danas se smatraju temeljem organizacijskih promjena, a nastaju radi redizajna organizacija kako bi postale fleksibilnije, djelotvornije i kreativnije za sve teže i izrazito konkurentske poslovne uvjete, pri čemu upotreba kvalitetnih timova postaje glavna snaga mnogih organizacija protiv sve veće konkurencije (Lussier i Achua, 2004. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Grupe i timovi, ukoliko se s njima kvalitetno upravlja, imaju izniman doprinos te značajno povećavaju uspješnost organizacije, kako je prikazano na slici 6.

**Slika 6.** Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije



Izvor: George i Jones (2006. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Grupe i timovi mogu imati brojne pozitivne učinke, tj. koristi za organizaciju zbog toga što povećavaju radnu uspješnost na način da povećavaju energiju i kreativnost zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Grupno odlučivanje poboljšava kvalitetu odluka jer se one donose s više kombiniranog znanja, informacija i uvida u probleme, a istraživanja pokazuju i da grupe daju bolja rješenja za probleme nego pojedinci (Shaw, 1981.). Grupe i timovi postižu sinergiju jer radeći u grupi, pojedinci su sposobniji obaviti mnogo više posla od neke osobe pojedinačno ili kombinacije individualnih napora (George i Jones, 2006.). Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) zaključuju da grupe i timovi povećavaju organizacijsku fleksibilnost, brzinu donošenja odluka, brzinu reagiranja na zahtjeve i potrebe klijenata i potrošača te motiviraju članove grupe na način da zadovoljavaju socijalne potrebe zaposlenika i čine ih aktivnim sudionicima u odlučivanju. Uz sve navedeno, prema Lussier i Achua (2004.), korištenje timova smanjuje operativne troškove te povećava efikasnost rada.

Timovi osim pozitivnih imaju i neke nedostatke i negativne učinke na organizaciju, a to su: preorijentacija moći, odnosno redistribucija moći, mijenjaju položaj menadžera jer se od njih zahtijevaju nove vještine usmjerene na ljude, veći su troškovi koji se odnose na vrijeme i energiju potrebnu za koordinaciju aktivnosti grupe kako bi izvršila svoju zadaću, potrebno je razviti novi sustav praćenja i nagrađivanja radne uspješnosti te su nužne radikalne promjene u svim dijelovima organizacije kako bi timovi bili uspješni (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Također, jedan od čimbenika koji snižavaju uspješnost rada grupe je socijalno zabašavanje, koje je prisutno kada neki zaposlenici imaju tendenciju da ulažu manje napora kada rade u grupi nego kada rade individualno odnosno kada nisu sami odgovorni za svoj rad (George i Jones, 2002.). Konačno, rad u grupi dovodi do promjene stava zaposlenika prema riziku odnosno ljudi u grupama zastupaju rizičnije odluke nego kada sami odlučuju o istom problemu (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008) emocionalnu inteligenciju tima opisuju kao iznimno važnu sposobnost osvješćivanja emocija članova tima koja je važna za izgradnju odnosa unutar i izvan tima koji jačaju sposobnost tima u suočavanju s problemima. Autori zaključuju da je za upravljanje emocijama članova grupe važno razumijevanje između članova grupe i sagledavanje emocija iz perspektive pojedinog člana kako bi što bolje spoznali njegove stavove i osjećaje. Goleman (1998.) u upravljanju emocijama ističe dvije nužne norme: konfrontacija i briga i potpora, čime se gradi povjerenje i osjećaj grupnog identiteta, kreiraju resursi za postupanje s emocijama, jača pozitivna okolina i potiče proaktivno rješavanje problema. Kako bi grupa uspješno upravljala emocijama izvan grupe, grupa mora biti svjesna šireg organizacijskog konteksta, potreba i emocija pojedinaca i grupa u organizaciji te koji utjecaj ima na njih i obratno (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Nadalje, za suvremene je menadžere važna vještina upravljanja sukobima. Naime, u organizacijama neprestano dolazi do sukoba, kako između zaposlenika tako i između organizacije i njene okoline. Sukob je definiran kao interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar organizacije, između njenih pojedinaca ili grupa (Rahim, 2002.). Svaka interesno-utjecajna skupina vezana uz određenu organizaciju ima svoje ciljeve, potrebe i interese koji se mogu, ali i ne moraju preklapati s ciljevima, interesima i potrebama drugih skupina (Jones, 2004. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Današnji interaktivni pristup sukobima na njih ne gleda kao na nešto negativno, nego ih potiče te ističe da ako se sukobima pravilno upravlja dolazi do povećanja kreativnosti u

organizaciji. Naime, sukobi kao izvor izazovnih situacija i zahtjevnih međuljudskih odnosa čine organizacije iskusnijima i čvršćima (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Wetten i Cameron (2005. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić 2008.) navode pet stilova upravljanja sukobima:

- izbjegavanje ili *gubitnik-gubitnik* situacija kada niti jedna strana ne čini ništa da bi problem bio riješen,
- dominacija ili *pobjednik-gubitnik* situacija kada je samo jedna strana zadovoljna ishodom,
- prilagođavanje kao stil koji rezultira zadovoljstvom suprotne strane na vlastitu štetu,
- suradnja ili *pobjednik-pobjednik* situacija koja pridonosi zadovoljstvu obje strane u sukobu te kvalitetnim dugoročnim odnosima, dok
- kompromis ili *niti pobjednik-niti gubitnik* situacija kao pristup koji je karakterističan po tome što obje strane žrtvuju nešto kako bi nešto dobile zauzvrat.

Konačno, još jedna menadžerska vještina važna za suvremene menadžere je upravljanje promjenama. Promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene, definiraju se kao proces mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije (Certo, 1989. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Sadašnje stanje organizacije ono je stanje koje pokazuje kako organizacija funkcionira prije ili tijekom promjene, buduće stanje pokazuje kako bi organizacija trebala funkcionirati nakon uvođenja promjena, a prijelazni stadij je razdoblje između sadašnjeg i budućeg stanja organizacije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Daft (1992. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) navodi četiri vrste promjena u organizacijama: tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, strukturne odnosno sustavne promjene i promjene ljudi. Bullock i Batten (1985. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) smatraju da se promjene odvijaju u četiri faze: faza istraživanja, faza planiranja, faza provođenja aktivnosti i faza integracije. Daft (1992. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) navodi ove faze uspješnih promjena: prepoznavanje potrebe za promjenom, ideja o promjeni, prihvaćanje promjene, provedba promjene i osiguranje potrebnih sredstava za provođenje promjene.

Menadžer promjena glavni je pokretač i provoditelj promjena u organizaciji te je vrlo važno da zna upravljati promjenama, dijagnosticirati postojeće stanje i poduzeti primjerene akcije, što

nije jednostavno (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Jones (1998. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) navodi kako će tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, strukturne promjene i promjene ljudi izazvati ne samo otpor nego i stres kod zaposlenika, stoga je jedna od najvažnijih zadaća menadžera promjena pokušati smanjiti otpor prema promjenama i na taj način omogućiti provođenje promjena. Autor smatra da snage poput konkurencije te ekonomskih, političkih, globalnih, demokratskih, socijalnih i etičkih snaga pokreću promjene.

## **2.2. Ključna menadžerska znanja suvremenih menadžera**

Buble (2010.) navodi pet funkcija odnosno skupina znanja kojima trebaju raspolagati suvremeni menadžeri:

- planiranje,
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim potencijalima,
- vođenje,
- kontroliranje.

Pogrešno je mišljenje, budući da menadžeri obavljaju prethodno navedene funkcije, da nema potrebe da eksperti za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu profesionalno obavljaju te funkcije unutar organizacije napominje Buble (2010.). Jedina funkcija menadžmenta koja je doista izvorna menadžerska funkcija je funkcija vođenja, jer nema ni jedne organizacijske funkcije koja se bavi isključivo vođenjem, iz razloga što je vođenje *par excellence* posao menadžera (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

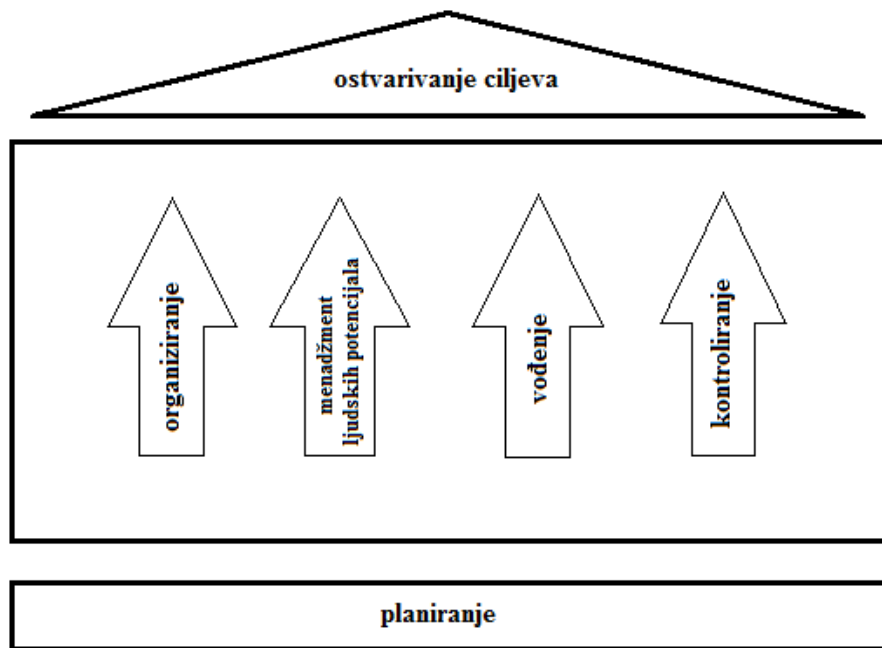
### **2.2.1. Znanja iz područja planiranja važna za uspjeh menadžera**

Planiranje je najosnovnija menadžerska funkcija, a uključuje sposobnost dugoročnog razmišljanja, razumijevanja dinamične okoline u kojoj se poduzeće nalazi i pronalaženja pravih rješenja za uspješno poslovanje organizacije u novim promijenjenim uvjetima (Sikavica Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Schermerhorn (1996. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) proces planiranja dijeli na pet faza:

1. *definiranje* ciljeva organizacije,
2. *određivanje* stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve,
3. *predviđanje* budućih događaja,
4. *izrada* planova za ostvarivanje ciljeva te
5. *implementacija* plana i ostvarivanje rezultata.

Planiranje je, navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.), prva funkcija menadžmenta, a uz to i najvažnija, jer prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta. Sve ostale gore navedene funkcije proizlaze iz planiranja, kao što pokazuje slika 7.

**Slika 7.** Planiranje kao temelj organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

Prema Hittu, Blacku i Porteru (2005. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) proces planiranja zahtjevan je i složen, ali može se podijeliti u ove faze:

1. analiza okoline,
2. osmišljavanje vizije, misije, ciljeva, strategija i planova,
3. implementacija planova i
4. evaluacija rezultata.

George i Jones (2006. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) planiranje dijele na samo tri koraka:

1. definiranje organizacijske misije i ciljeva,
2. formuliranje i implementacija strategije te
3. alokacija resursa i odgovornosti za ostvarivanje strategija.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da su razlozi za planiranje, osim uspješnosti organizacije: bolje usmjeravanje organizacije, veća fleksibilnost, bolja koordinacija rada, minimiziranje rizika, usmjerenost na buduće promjene, bolja kontrola, razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju i bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini. Autori smatraju da izostanak planiranja uzrokuje neodlučnost, donošenje loših odluka, poduzimanje krivih koraka, slabu suradnju organizacijskih jedinica, raspršivanje resursa te manju efikasnost, efektivnost i slabije organizacijske rezultate.

Za strategijsko planiranje – definiranje strategijskih ciljeva i planova – zaduženi su vrhovni menadžeri koji najbolje poznaju i sagledavaju problematiku na razini cijele organizacije, za taktičko planiranje zadužen je menadžment srednje razine jer menadžeri ove razine najbolje upravljaju aktivnostima i rješavaju probleme na razini organizacijskih funkcija i divizija, a menadžeri na najnižoj razini zaduženi su za operativno planiranje jer najbolje razumiju svakodnevnu problematiku, odnosno svakodnevne zadatke i aktivnosti koje je potrebno obaviti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

### ***2.2.2. Znanja iz područja organiziranja važna za uspjeh menadžera***

Organiziranje je stalan i neprekidan proces koji nikada ne staje i traje od početka osnivanja poduzeća sve do njegovoga kraja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Buble (2010.) navodi kako menadžment snosi odgovornost za dizajniranje organizacijske strukture, definiranje zadataka koje treba obaviti, određivanje tko će ih obaviti, definiranje načina grupiranja zadataka, određivanje tko kome odgovara i gdje se donose odluke unutar organizacije. Autor smatra da iako je organiziranje temeljna funkcija menadžmenta, za njega nisu zaduženi samo menadžeri na svim razinama organizacije, nego se i tim poslom bave profesionalci za organizaciju u sklopu odgovarajućih jedinica u organizaciji.

Certo (1989. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) ističe da je funkcija organiziranja za sustav menadžmenta izrazito važna jer ona predstavlja osnovni mehanizam kojim menadžeri ostvaruju svoje planove, ona kreira i održava odnose između resursa organizacije i daje nam odgovore koje resurse treba upotrijebiti za određene aktivnosti te gdje i kada. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) kao ključne procese organizacije i organiziranja navode sljedeće:

- *racionalno koordiniranje aktivnosti* kojim organizacije postižu najbolje moguće rezultate s najmanjim mogućim naporom,
- *koordiniranje aktivnosti određenog broja ljudi* kojim organizacije s više ljudi postižu kvalitetno funkcioniranje organizacije,
- *usmjerenost na zajedničku svrhu ili cilj* koja osigurava da svi zaposlenici streme k istim organizacijskim ciljevima,
- *podjela rada* koja se izvršava na način da se različiti zadaci dodjeljuju pojedincima odnosno užim i širim organizacijskim jedinicama te
- *hijerarhija autoriteta i odgovornosti*.

Organizacijsku strukturu Sikavica i Novak (1999.) određuju kao sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja te navode da se formalna organizacijska struktura pojavljuje u procesu izgradnje organizacije. Schemerhorn, Hunt i Osborn (2000. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) smatraju da formalna struktura organizacije općenito prikazuje pozicije zaposlenika, njihove radne obveze i linije unutar različitih organizacijskih odjela. Formalnu organizaciju imaju sve organizacije, kako velike tako i male. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da usporedno s formalnom strukturom organizacije djeluje i ona stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura, kao i da u trenutku uspostavljanja organizacijske strukture formalna i stvarna struktura odgovaraju jedna drugoj. Autori nadalje objašnjavaju da kako vrijeme djelovanja organizacije odmiče, tako dolazi do raskoraka između tih dviju organizacijskih struktura i stvaranja neformalne organizacije koja se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji.

Gordon i suradnici (1990. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) navode prednosti i mane neformalne organizacije. Kao prednosti autori ističu: pomaže u obavljanju poslova unutar formalne organizacije, uklanja nedostatke formalne organizacije, proširuje



raspon kontrole jer članovi neformalnih organizacija osim formalnih veza njeguju odnose i s članovima neformalnih organizacija, pospešuje efikasnost formalnih organizacija, stvara dodatne kanale komuniciranja, pruža emocionalnu potporu zaposlenicima i dovodi do veće motiviranosti zaposlenika. Od slabih strana autori navode: djelovanje može biti suprotno ciljevima organizacije, smanjena kontrola ponašanja zaposlenika, teže donošenje odluka zbog solidarnosti među članovima neformalne organizacije i povećanje vremena za obavljanje nekog zadatka.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) podjelu rada navode kao temeljno načelo funkcioniranja svake organizacije i najvažniju dimenziju funkcije organiziranja. Autori navode da menadžeri svake organizacije dijele ukupan zadatak organizacije, a ne specifične poslove i aktivnosti, zbog čega dolazi do specijalizacije rada u organizaciji koja može biti jače ili slabije naglašena. Za autore sama podjela rada i specijalizacija impliciraju postojanje hijerarhije u organizaciji s više zaposlenih jer dolazi do potrebe za nadzorom, kontrolom i upravljanjem. Svaka hijerarhija počiva na načelu jedinstva zapovijedanja i rezultira skalarnim lancem ili lancem zapovijedanja, a to načelo podrazumijeva da svaki radnik u poduzeću prima naređenja od samo jednog neposredno pretpostavljenog menadžera (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). U takvoj hijerarhijskoj organizaciji naređenja idu odozgo prema dole, a hijerarhija koja nastaje na taj način naziva se lanac zapovijedanja (Gordon i sur., 1990. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Ovlast i odgovornost pripadaju najvažnijim dimenzijama organiziranja, smatraju Gordon i suradnici (1990. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), a definiraju ih kao pravo odlučivanja i naređivanja drugima u organizaciji da obave određene aktivnosti i dužnosti kako bi se ispunili zajednički ciljevi organizacije. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) tvrde da menadžeri na svim razinama menadžmenta moraju imati određeni stupanj ovlasti kojom ostvaruju svoju funkciju, iz čega proizlazi da je linijska ovlast najvažnija ovlast u organizaciji i prenosi se s nadređenog na podređenog te je odgovorna za stvaranje hijerarhije.

### ***2.2.3. Znanja iz upravljanja ljudskim potencijalima važna za uspjeh menadžera***

Bahtijarević-Šiber (1999.) menadžment ljudskih potencijala definira kao niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija koje su ključne za osiguranje dovoljnog broja i

strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje svih organizacijskih ciljeva, a kao menadžerska funkcija upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj osigurati što kvalitetnije zaposlenike, motivirati ih, razvijati i obrazovati kako bi postizali što bolje rezultate i organizacijske ciljeve. Kao funkcije i zadatke menadžmenta ljudskih potencijala Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode: strategijski menadžment ljudskih potencijala, planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenika, analiza i oblikovanje radnih mjesta, pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje zaposlenika, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, obučavanje i razvoj vještina zaposlenika, stvaranje organizacijske klime i kulture, socijalna i zdravstvena zaštita, radni odnosi i različite usluge zaposlenicima.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da suvremeni menadžer mora posjedovati znanja o čimbenicima koji utječu na menadžment ljudskih potencijala. Autori razlikuju čimbenike vanjske okoline kojima pripadaju: ekonomski sustav, institucionalni uvjeti, tržište rada, kultura društva i tehnologija, dok su čimbenici vanjske okoline: menadžment, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti, tehnološka opremljenost, životni ciklus organizacije i organizacijska kultura.

Kako navodi Mayo (2001. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), suvremeni menadžeri moraju posjedovati znanja upravljanja ljudskim potencijalima kako bi u organizaciju privukli i zadržali najkvalitetnije ljude, a uz navedena znanja moraju efektivno obavljati i cijeli niz drugih aktivnosti i zadataka upravljanja ljudskim potencijalima. Autor nadalje ističe tri glavne aktivnosti kojima se uvećava ljudski kapital:

- uvjeravanje ljudi da se pridruže nekoj organizaciji,
- zadržavanje ljudi u organizaciji i
- razvoj zaposlenika.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenim organizacijama su primarno ekonomski, jer kroz njihovo ostvarivanje menadžment ljudskih potencijala obnaša dvije osnovne uloge: pridonosi uspjehu organizacije te je potpora pri ostvarivanju konkurentskih prednosti putem ljudi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Pojedine aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima detaljno su razrađene u poglavlju 2.3.

#### **2.2.4. Znanja iz vođenja važna za uspjeh menadžera**

Vođenje slovi kao jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta jer u nijednoj drugoj menadžerskoj funkciji uspješnost menadžmenta ne ovisi kao u funkciji vođenja (Sikavica i Novak, 1999.). Za funkciju vođenja kaže se da je jedina prava funkcija menadžmenta jer za razliku od planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja koje imaju vlastite organizacijske jedinice, vođenje nema (Buble, 2006). Robbins (1995. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) vođenje definira kao menadžersku funkciju kojom se utječe na zaposlenike sa svrhom pridonosa ciljevima organizacije i grupe, a iz toga proizlazi da je svrha vođenja u slijedeću, tj. u spremnosti i volji zaposlenika da slijede svoga menadžera, odnosno vođu.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da iako se menadžerom postaje automatski, postavljanjem na određeni položaj u organizaciji, poželjno je da menadžeri na najvišim razinama budu i vođe, premda se vođe nalaze i na nižim hijerarhijskim razinama organizacije. Autori navode da prave vođe karakteriziraju individualne vrijednosti kao što su jasna vizija i sposobnosti konceptualizacije, kao i da znaju što, kako i kada poduzeti u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije. Uspješan menadžer mora biti i kvalitetan vođa. Daft (2006. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) smatra da je kvalitetni vođa strastveni vizionar koji je poticajan i inovativan te rado eksperimentira.

Različiti izvori navode razne elemente vodstva. Buble (2006.) kao varijable vodstva navodi vođu, sljedbenike, ciljeve i okolinu. Certo (1989. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) vodstvo zamišlja kao složenu situaciju koja se sastoji od kombinacije vođe, sljedbenika i specifične situacije. Autor uspješno vodstvo izražava funkcijom  $SL = f(L, F, S)$  iz čega proizlazi da je uspješno vodstvo (SL) funkcija vođa (L), sljedbenika (F) i situacije (S). Lussier i Achua (2004. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) smatraju da vodstvo definira pet ključnih elemenata a to su: utjecaj, odnos vođa-suradnik, ciljevi organizacije, promjene i ljudi.

Postoji nekoliko podjela teorija vodstva, a najčešće se one dijele na vodstva temeljena na urođenim obilježjima vođe, teorije vodstva temeljene na ponašanju vođa i situacijske teorije vodstva. Jedna od najstarijih teorija vodstva je vodstvo temeljeno na osobinama vođe koja pretpostavlja da se vođe rađaju s urođenim osobinama koji ih predodređuju za daljnji uspjeh

(Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Conger (1992.) smatra da iako ova teorija nije u potpunosti znanstveno utemeljena, ona je osnova svih ostalih teorija vodstva jer su obilježja važna za vođenje poput inteligencije i fizičke snage genetski određena.

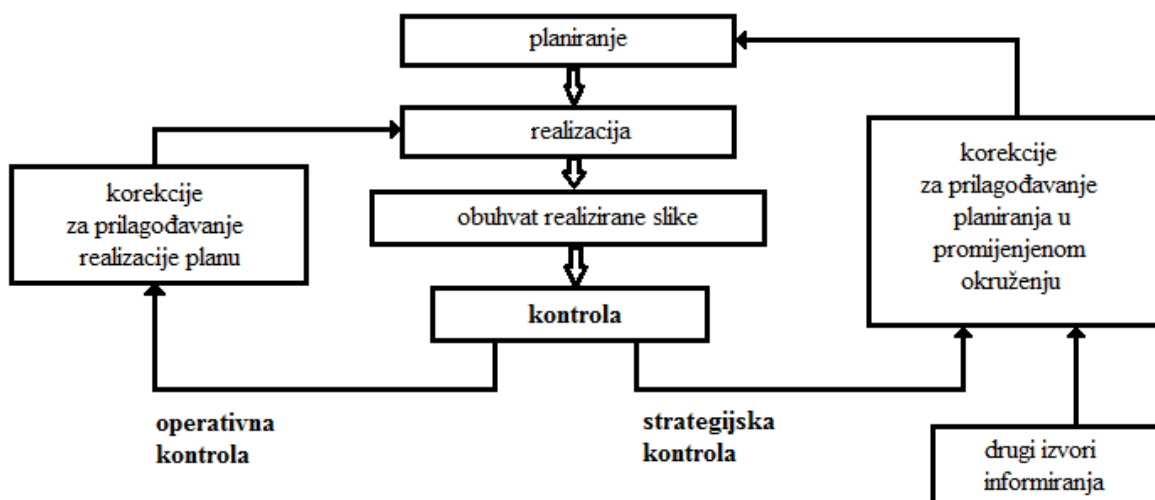
Teorije koje su temeljene na ponašanju vođa prema svojim sljedbenicima nazivaju se biheviorističke teorije vodstva ili teorije stilova vodstva, a karakterizira ih mišljenje stručnjaka da se vodstvo može naučiti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Biheviorističke teorije vodstva objašnjavaju različite stilove koje upotrebljavaju uspješni vođe, odnosno usredotočuju se na pronalaženje najboljih načina za definiranje različitih oblika ponašanja vođa u svrhu boljeg razumijevanja vodstva (Lussier i Achua, 2004. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Situacijski ili kontingencijski pristup vodstvu je posljednji pristup vodstvu. Koontz i Weihrich (1988. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić) navode da se razbijanjem iluzija o teorijama velikih ličnosti i obilježja vođa stvara pristup u kojem je pozornost usmjerena prema situaciji, pa proizlazi da je vođa proizvod dane situacije. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) smatraju da situacijske teorije vodstva u kontekstu vođenja treba shvatiti kao prilagođavanje stila vodstva odgovarajućoj situaciji, odnosno svaka situacija u kojoj se vođe nađu je unikatna i neponovljiva, što od vođe zahtijeva sposobnost da u takvoj situaciji pronađe najbolje moguće rješenje. Konačno, autori zaključuju da je situacijski pristup vodstvu širi koncept vodstva koji mora osigurati sukladnost obilježja društveno-političkog, organizacijskog, grupnog te konteksta sljedbenika i vođa.

#### ***2.2.5. Znanja iz kontroliranja važna za menadžera***

Kontroliranje je proces kojim menadžeri prate aktivnosti unutar organizacije te jesu li one u skladu s očekivanjima koja su postavljena kroz viziju, misiju i ciljeve organizacije usporedbom zacrtanog i ostvarenog (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Funkcija kontroliranja usko je povezana s funkcijom planiranja, što prikazuje slika 8.

**Slika 8** Shematski prikaz kružnog toka planiranja i kontrole



Izvor: Osmanagić Bedenik (1998. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008.)

Osmanagić Bedenik (1998. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) prikazuje da planiranje uvijek prethodi kontroli te da je svrha kontrole ostvarivanje onog što je planirano. Da su planiranje i kontrola dvije nerazdvojive funkcije menadžmenta smatraju Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.). Autori dijele kontrolu na operativnu i stratejsku koje se razlikuju po tome što je output operativne kontrole input za prilagođavanje ostvarenog planovima, dok je output stratejske kontrole prilagođavanje samog planiranja promijenjenim uvjetima poslovanja. Proizlazi da se na kontrolu može gledati kao na uzročnu varijablu koja daje input za poboljšanje planiranja i organiziranja u slučaju promjene unutarnje ili vanjske organizacijske okoline (Hitt, Black i Porter, 2005. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Griffin (2005. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) navodi četiri osnovne svrhe kontrole, a to su: omogućuje organizacijama da se prilagode promijenjenim uvjetima u okruženju, ograničava akumulaciju pogrešaka u organizacijama, olakšava nošenje s organizacijskom kompleksnošću te minimizira troškove. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da rezultati kontrole upozoravaju menadžere o odstupanjima u kretanjima na tržištu te da je potrebno primijeniti akcije kako bi se organizacija pravovremeno prilagodila novonastalim uvjetima. Autori proces kontrole dijele u sedam koraka: definiranje objekta kontrole, definiranje standarda izvršenja, praćenje i mjerenje stvarnog djelovanja, utvrđivanje veličine odstupanja, ocjena odstupanja, razvoj programa korektivnih akcija i provedba korekcije.

## **2.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima važne za uspjeh suvremenih menadžera**

Mayo (2001. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) navodi da je osnovni zadatak suvremenih menadžera u današnjim organizacijama nastojanje da privuku i zadrže najbolje ljude odnosno kvalitetno i efektivno obavljanje aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. Autor smatra da se ljudski kapital uvećava kroz tri ključne aktivnosti: uvjeravanje ljudi da se pridruže nekoj organizaciji, zadržavanje ljudi te razvoj ljudi.

### ***2.3.1. Predviđanje potreba za ljudskim potencijalima***

Predviđanje potreba za ljudskim potencijalima uključuje aktivnosti strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima, planiranja ljudskih potencijala te analize i dizajna posla.

Pološki Vokić (2018.) strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima određuje kao koheziju ciljeva i strategija ljudskih potencijala sa ciljevima i strategijama organizacije u svrhu ostvarenja organizacijske vizije i misije. Glavna značajka strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala je njegova usmjerenost na osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućom pozicijom organizacije i njezinim strategijskim poslovnim potrebama, stoga je ovo ključna funkcija nakon čega slijede sve ostale funkcije i aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Procesom planiranja ljudskih potencijala, organizacijske strategije te poslovni planovi i ciljevi pretvaraju se u procjene količine i kvalitete ljudi koji su potrebni za njihovo uspješno izvršavanje i postizanje željene organizacijske uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Na planiranje ljudskih potencijala utječe niz vanjskih čimbenika poput neizvjesne okoline, tržišta rada, zakonskih regulativa i sindikata te unutarnjih čimbenika poput poslovne strategije, vrste posla i radnih kvalifikacija, vremenskog horizonta planiranja, vrste i kvalitete informacija za predviđanje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da je prvi korak procesa planiranja ljudskih potencijala planiranje potreba za ljudskim potencijalima jer da bi organizacija uspješno i pravodobno zadovoljavala svoje potrebe za zaposlenicima, mora što je moguće točnije

predvidjeti koliko joj je i kakvih ljudi potrebno da bi u određenom planskom razdoblju uspješno obavila planirane aktivnosti i ostvarila postavljene ciljeve. Drugi važan zadatak u procesu planiranja ljudskih potencijala, navode autori, je planirati i predvidjeti dostupnost, odnosno ponudu potrebnih ljudi po broju, profilu i razini stručnosti, tj. planiranje ponude ljudskih potencijala. Kao posljednji korak u procesu planiranja ljudskih potencijala autori navode analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđene ponude.

Posljednji dio predviđanja potreba za ljudskim potencijalima obuhvaća aktivnosti analize i dizajna posla. Analiza i dizajn posla se odnosi na organiziranje posla u manje jedinice koje je potrebno obaviti, odnosno određivanje što je na nekom radnom mjestu potrebno raditi i koja znanja, vještine i kompetencije su nužne kako bi se posao uspješno obavljao (Pološki Vokić, 2018.). Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da je analiza posla proces kojim menadžment sustavno istražuje sadržaj, kontekst i zahtjeve poslova unutar organizacije da bi osigurao relevantne informacije za uspješno obavljanje niza svojih zadataka. Autori navode sedam faza procesa provođenja analize posla: određivanje svrhe i primjene analize posla, analiza organizacije, određivanje poslova koji će se analizirati, prikupljanje podataka, izrada opisa posla, izrada specifikacije odnosno zahtjeva posla te evaluacija procesa analize posla.

### ***2.3.2. Zapošljavanje ljudskih potencijala***

Zapošljavanje ljudskih potencijala jedna je od ključnih aktivnosti upravljanja ljudskih potencijalima, a sastoji se od pribavljanja i odabira ljudskih potencijala. Pribavljanje ljudskih potencijala je proces privlačenja na slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Bahtijarević-Šiber (2014.) pribavljanje ljudskih potencijala definira kao niz povezanih odluka i aktivnosti koje se poduzimaju u organizaciji kako bi organizacije privukle najtalentiranije potencijalne zaposlenike za svoje potrebe.

Pribavljanje ljudskih potencijala uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje *poola* kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), pri čemu je privlačenje ljudskih potencijala proces kojim organizacije odašilju poruku o radnom mjestu

koje je potrebno popuniti kako bi od određenog broja kandidata izabrale one s najboljim kompetencijama za posao (Pološki Vokić, 2018).

Privlačenje se može vršiti iz unutarnjih izvora poput baza podataka o vještinama, prijava unutar organizacije, preporuka menadžera i preporuka zaposlenika ili vanjskih izvora poput oglašavanja, agencija za zapošljavanje, škola i fakulteta, stručne prakse, profesionalnih udruga i samoinicijativne prijave kandidata (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Osim navedenih izvora, organizacije za pribavljanje ljudskih potencijala rabe stručne skupove i konferencije, kao i kompjuterizirane registre kandidata, tj. baze podataka o ljudima koji traže posao (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Odabir budućih zaposlenika Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) opisuju kao postupak odabira onih koji najbolje udovoljavaju zahtjevima posla primjenom utvrđenih standardiziranih metoda i tehnika. Autori navode da je cilj procesa odabira anticipirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenika i njegov utjecaj na organizaciju. Proces odabira kao svoju svrhu ima identificirati talente važne za organizaciju, stvoriti dojam među potencijalnim zaposlenicima da je rad u određenoj organizaciji prilika koja se ne propušta, predstaviti organizaciju i njezinu kulturu na najbolji mogući način, poslati poruku o važnosti koju organizacija pridaje talentima i prognozirati buduću radnu uspješnost (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Ljudi se međusobno razlikuju s obzirom na psihičke varijable poput percepcija, interesa, potreba i motiva, aspiracija, sposobnosti i kompetencija, stoga je zadatak procesa odabira izabrati one kandidate za koje se smatra da će biti uspješniji u obavljanju posla s obzirom na njihova psihološka obilježja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

### ***2.3.3. Upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika***

Upravljanje radnom uspješnosti obuhvaća aktivnosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, obučavanja i razvoja, a uključuje i procese uvođenja u posao odnosno orijentacije i socijalizacije novozaposlenih.



Pološki Vokić (2018.) praćenje radne uspješnosti definira kao prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka o radu zaposlenika u svrhu poboljšanja radne uspješnosti, pravednog nagrađivanja zaposlenika i daljnjeg obučavanja i razvoja. Bahtijarević-Šiber (1999.) za cilj praćenja radne uspješnosti navodi podizanje sposobnosti čitave organizacije i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) osim strategijskih ciljeva organizacije navode specifične ciljeve praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti poput: izrada poticajnog sustava nagrađivanja, poboljšanje radne uspješnosti, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja, utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala, profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje ljudi, razvoj individualne karijere i planiranje sukcesije, utvrđivanje kriterija odabira i vrednovanje instrumenata odabira i utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba za zaposlenicima.

Radna uspješnost zaposlenika može biti nagrađena materijalno ili nematerijalno. Bahtijarević-Šiber (1999.) materijalno nagrađivanje promatra kao složen konstrukt različitih oblika motiviranja koji su usmjereni na poboljšanje materijalnog statusa zaposlenika i financijskih kompenzacija za rad. Materijalne kompenzacije osiguravaju zaposlenicima bolji materijalni položaj, a mogu biti izravne poput novca putem plaće ili raznih bonusa za individualni ili grupni rad i neizravne poput zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, prehrane, stipendija itd. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Nematerijalne strategije motiviranja motiviraju zaposlenike na kvalitetniji rad iako ne čine nikakav trošak za organizaciju, kroz zadovoljavanje unutarnjih čimbenika zadovoljstva zaposlenika poput potrebe za poštovanjem ili samoaktualizacijom (Pološki Vokić, 2018.). U nematerijalne strategije motiviranja spadaju dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenika, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, davanje povratne informacije, prilike za učenje i razvoj karijere i slično (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Za upravljanje radnom uspješnosti posebice su važni obučavanje i razvoj zaposlenika, odnosno osiguravanje da zaposlenici posjeduju znanja i vještine važne za njihovo sadašnje ili buduće radno mjesto (Pološki Vokić, 2018.). Suvremeni menadžment sve više shvaća važnost stalnog obučavanja i razvoja svih zaposlenika jer je ono najefikasniji način ostvarenja konkurentске prednosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) Velika ulaganja u procese i programe obučavanja i razvoja u suvremenim organizacijama posljedica su brzog napretka tehnologije, povećanja kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline, novih

vještina koje traži moderno poslovanje te širenja jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Razvoj karijere zaposlenika, prema Bahtijarević-Šiber (1999.), važna je aktivnost koja ima ključnu ulogu u primjeni strategije organizacije. Autorica navodi da organizacija upravljanjem karijerama svojih zaposlenika pokazuje interes za njihov razvoj, potrebe i želje, dok sustavni razvoj karijere kod zaposlenika pridonosi smanjenoj fluktuaciji, apsentizmu, frustraciji i stresu. Pološki Vokić (2018.) navodi kako upravljanje karijerom obuhvaća niz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, poput praćenja rada zaposlenika, ulaganja u njihovo obučavanje i razvoj te postavljanja na radna mjesta na kojima mogu najviše pridonijeti, a u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva uz istodobno zadovoljstvo zaposlenika vlastitom karijerom.

Končano, dio procesa upravljanja radnom uspješnosti svakako je i uvođenje u posao novozaposlenih (engl. *onboarding*) koje se sastoji od orijentacije i socijalizacije novih djelatnika organizacije. Orijentacija i socijalizacija zaposlenika važne su aktivnosti kojima se novog zaposlenog upoznaje s novim radnim okruženjem, kulturom organizacije, poslom i društvenom okolinom u kojoj će raditi (Pološki Vokić, 2018.).

#### ***2.3.4. Dodatne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima***

Osim osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje su opisane u prethodnim poglavljima, cijeli je niz dodatnih aktivnosti u domeni upravljanja ljudskim potencijalima (Pološki Vokić, 2022.): administracija vezana uz ljude, izgradnja i opsluživanje sustava ljudskih potencijala, mjerenje i analiza menadžmenta ljudskih potencijala, briga za sigurnost na radu, zdravlje i dobrobit zaposlenika, upravljanje odnosima sa zaposlenicima, interna komunikacija, upravljanje organizacijskom kulturom i klimom, praćenje i podrška pri upravljanju stavovima prema radu i organizaciji, uvođenje u posao novozaposlenih (engl. *onboarding*) i izgradnja marke poslodavca.

Obavljanje administrativnih poslova vezanih za ljudske potencijale obuhvaća obavljanje administrativnih poslova koji proizlaze iz Zakona o radu, obračun plaća i vođenje različitih evidencija zaposlenika (npr. evidencije radnog vremena, bolovanje i godišnjih odmora), a što se najčešće danas provodi, navodi Pološki Vokić (2018.), pomoću informacijskih sustava za

ljudske potencijale. Sljedeća aktivnost koju autorica navodi je mjerenje i analiziranje upravljanja ljudskim potencijalima, koja se odnosi na praćenje aktivnosti i doprinosa praksi upravljanja ljudskim potencijalima uspješnosti organizacija izračunom i analizom pokazatelja ljudskog kapitala i pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima.

Menadžment je dužan osigurati radne uvjete koji jamče sigurnost i zdravlje zaposlenika na njihovom radnom mjestu te preventivno brinuti za njihovo zdravlje organiziranjem sistematskih pregleda, rekreativnih programa i slično, navodi Pološki Vokić (2018.). Autorica zaključuje da u suvremeno doba često dolazi do stresa izazvanog poslom, izgaranja na poslu ili nasilja na radu te radi toga organizacije ulažu dodatne napore u propisivanje pravila o ponašanju na radnom mjestu i druge proaktivne aktivnosti za osiguranje dobrobiti zaposlenika.

Menadžeri ljudskih potencijala također trebaju brinuti o odnosima sa zaposlenicima, odnosno osigurati da se poštuju propisi vezani za odnose između poslodavaca i posloprimaca koji proizlaze iz Zakona o radu, primjerice prava zaposlenika da ih zastupaju radnička vijeća i sindikati (Pološki Vokić, 2018.).

Interna komunikacija aktivnost je upravljanja ljudskim potencijalima koja se odnosi na efikasnu komunikaciju između menadžera i zaposlenika te zaposlenika s drugim kolegama, a zadaća je menadžmenta da ona bude visoke kvalitete (Mishra i sur., 2014.).

Bahtijarević-Šiber (1999.) organizacijsku kulturu opisuje kao dio organizacije koji zaposlenicima predstavlja kakvo je ponašanje poželjno, a koje nepoželjno, te što se u organizaciji iznimno cijeni i vrednuje, dok se aktivnost upravljanja organizacijskom kulturom odnosi na praćenje obilježja organizacijske klime te njihovo mijenjanje, ako je to potrebno, kako bi organizacija nagrađivala ona ponašanja i vrijednosti koje pridonose boljitku cijele organizacije.

Praćenje stavova zaposlenika prema poslu također je bitna aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima. Zadovoljstvo na poslu, angažiranost u radu te pozitivni stavovi zaposlenika prema organizaciji poput privrženosti organizaciji i zadovoljstva internom komunikacijom važni su za uspjeh organizacije, stoga ih je potrebno mjeriti (Pološki Vokić, 2018.).

Uvođenje u posao novozaposlenih aktivnost je upravljanja ljudskim potencijalima koja za zadaću ima upoznavanje novozaposlenog s organizacijom i poslom, kao i društvenom okolinom u kojoj će raditi (Pološki Vokić, 2018.).

Posljednja od specifičnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima je izgradnja marke poslodavca. Jakovljević, Marin i Čičin-Šajn (2017.) definiraju izgradnju marke poslodavca kao proces kreiranja identiteta i imidža kompanije odnosno dugoročnu strategiju kojom se uspostavlja prepoznatljivi identitet organizacije kao poželjnog poslodavca.

## **2.4. Tehnike razvoja menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima**

Suvremeni menadžment svjestan je važnosti konstantnog ulaganja u obučavanje i razvoj zaposlenika jer ono predstavlja najefikasniji način stjecanja konkurentske prednosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode četiri pojma vezana uz ovo područje, a to su: učenje, trening, obrazovanje (edukacija) i razvoj. Učenje autori definiraju kao proces usvajanja novih znanja i vještina kroz obučavanje i praksu uslijed kojeg dolazi do promjene ponašanja pojedinca. Trening je vezan uz stručno obavljanje točno određenog posla i stjecanja specifičnih znanja, vještina i tehnika koje omogućuju uspješno obavljanje tih aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Obrazovanje je osposobljavanje pojedinca razvojem njegovih vještina, znanja i sposobnosti kako bi bio u mogućnosti samostalno donositi kvalitetne odluke u različitim situacijama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Razvoj se odnosi na stjecanje znanja, vještina i tehnika koje će omogućiti pojedincu rad na složenijim budućim poslovima (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Mnoge su metode obučavanja (uključuje prethodno spomenute pojmove trening i obrazovanje) i razvoja koje se primjenjuju za razvoj menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) dijele metode obučavanja u dvije skupine: metode koje se koriste pri obučavanju na poslu i metode obučavanja izvan radnog mjesta. Kao najčešće metode obučavanja na poslu autori navode individualne instrukcije, rotaciju posla, stručnu praksu, pripravnički staž, mentorstvo i studentsku praksu, a kao najčešće metode obučavanja izvan posla predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje

pomoću računala, interaktivni video, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim uvjetima, metodu slučajeva, igranje uloga, poslovne igre i trening osjetljivosti.

#### ***2.4.1. Metode obučavanja na poslu***

Najčešće korištene metode obučavanja na poslu kojima zaposlenici stječu znanja i vještina potrebne za obavljanje nekog posla uključuju: individualne instrukcije, mentorstvo, rotaciju posla, stručnu (učeničku/studentsku) praksu i pripravničko stažiranje.

Bahtijarević-Šiber (1999.) definira individualne instrukcije kao proces prijenosa znanja s jednog pojedinca na drugog na način da instruktor upućuje i demonstrira zaposleniku kako treba obaviti određene zadaće ili aktivnosti, a zaposlenik ih obavlja pod instruktorovim nadzorom i dobiva trenutačnu povratnu informaciju.

Noe, Greenberger i Wang (2002.) opisuju tradicionalno mentorstvo kao intenzivnu međuljudsku razmjenu između starijeg, iskusnijeg zaposlenika, tj. mentora, koji pruža savjete, povratne informacije i podršku u vezi s karijerom mlađeg, neiskusnijeg zaposlenika odnosno štíćenika. Autori ističu koristi za štíćenika u vidu sponzorstva, podučavanja, zaštite i izazovnih radnih zadataka te ukazuju na psihosocijalnu funkciju mentorstva putem kojeg se pruža emocionalna podrška štíćenicima i pomaže izgraditi samopouzdanje i osjećaj vlastite vrijednosti.

Rotacija posla podrazumijeva rotaciju zaposlenika na različitim poslovima u organizaciji u svrhu stjecanja iskustva u obavljanju različitih specijaliziranih poslova i širenja znanja (Buble, 2006.).

Stručna praksa je oblik obučavanja vezan u najvećoj mjeri uz stručna zanimanja koja u procesu obrazovanja povezuju teoriju i praksu, a pripravničko stažiranje je razdoblje u kojem se novi zaposlenik u organizaciji upoznaje s načinom poslovanja i specifičnim poslom, odnosno socijalizira se s novim poslom, ali i s kulturom organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Učenička/studentska praksa je praktični rad kojim učenici/studenti dobivaju radno i poslovno iskustvo, a organizacija na taj način pronalazi mlade, talentirane i sposobne pojedince koje želi

zadržati u organizaciji i nakon završetka njihovog studija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

#### ***2.4.2. Metode obučavanja izvan posla***

Najčešće korištene metode obučavanja izvan posla su predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim uvjetima, metode slučajeva, igranje uloga, poslovne igre i trening osjetljivosti.

Predavanja su jedna od metoda obrazovanja izvan posla kojom se istovremeno velikom broju ljudi prenose velike količine informacija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Ona su verbalna prezentacija informacija stoga su iznimno pogodna za prenošenje teorijskih znanja potrebnih za obavljanje određenih poslova i rješavanje kompleksnih problema, a veliki nedostaci ove metode su jednosmjerna komunikacija, transfer znanja ograničen samo na teoriju i visoki verbalni zahtjevi (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Audiovizualne tehnike su metoda obrazovanja izvan posla kojom na zabavan način, gledanjem filmova ili video uradaka, prenose znanja, vještine i tehnike rješavanja različitih problema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Najčešće služe kao dopuna tradicionalnim predavanjima, a upotrebljavaju se i u uvodnim treninzima za upoznavanje organizacije te mogu prikazati čitav niz realističnih uvjeta i situacija na poslu u kratkom vremenu (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Dessler (1991. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.) programirano učenje definira kao sustavnu metodu stjecanja vještina važnih za obavljanje određenog posla koja se sastoji od prezentiranja pitanja i činjenica, a sudionici na njih odgovaraju i dobivaju trenutačnu povratnu informaciju obučavatelja o točnome odgovoru. Programirano učenje može biti tradicionalno pomoću priručnika ili uz pomoć računala, a prednosti ovog tipa obučavanja su skraćivanje vremena učenja te olakšavanje učenja i transfera znanja zbog mogućnosti održavanja individualnog ritma učenja i neposredne povratne informacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Suvremena informatička tehnologija omogućava lakše učenje i prijenos znanja, a učenje se odvija na način da se obrazovni programi distribuiraju polaznicima koji ih individualno koriste pomoću osobnog računala (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Prednosti učenja putem računala su: povezanost s poslom, samoregulacija, distribuiranost, standardiziranost, dostupnost, samodostatnost, individualizacija i fleksibilnost, a nedostatak duga priprema takvih obrazovnih programa (Granger, 1998. prema Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Konferencije i rasprave dio su obučavanja orijentiran na probleme s kojima se suočava određena organizacija te na nove tehnologije i ideje, teorije i pristupe (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Najveća prednost ovakvog načina učenja je dvosmjerna komunikacija, što uključuje i neposrednu povratnu informaciju na ideje i pitanja sudionika u raspravi (Buble, 2006.). U novije vrijeme sve popularnije su video konferencije i telekonferencije koje omogućava suvremena tehnologija, a što omogućuje povezivanje sudionika konferencija ili rasprava širom svijeta (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Obučavanje u simuliranim uvjetima je tehnika obučavanja koja korisnika stavlja u simuliranu poslovnu situaciju koja predstavlja istu vrstu strojeva, instrumenata ili programa koji se koriste na poslu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Naziva se i treningom virtualne stvarnosti jer spaja prednosti treninga izvan posla i onoga na poslu, a cilj simulacije je smanjiti štete i opasnosti koje mogu iz sličnih situacija proizaći u stvarnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Realni scenariji koje pruža simulacija pogodno su okruženje za obučavanje, vježbu ili prekvalifikaciju, a može služiti i kao metoda procjene za određene kompetencije (Lateef, 2010.).

Metodom slučajeva identificiraju se i analiziraju stvarni i hipotetski poslovni problemi s kojima se organizacija suočava te se pomoću slučajeva razvijaju i ispituju alternativna rješenja i daju preporuke za njihovo rješavanje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Ovu metodu moguće je koristiti grupno ili individualno, a najviše služi za poboljšanje vještina rješavanja problema, grupnog odlučivanja i praćenja dinamike grupe (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

U ostale metode obučavanja izvan posla Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) ubrajaju igranje uloga, poslovne igre i trening osjetljivosti. Igranjem uloga sudionicima su dodijeljene fiktivne uloge u organizaciji te oni sudjeluju u rješavanju poslovnih i

organizacijskih hipotetskih problema (Buble, 2006.). Bahtijarević-Šiber (1999.) ovu metodu navodi kao metodu koju je korisno provoditi u svrhu razvoja vještina intervjuiranja, pregovaranja, procjene i rasprave o uspješnosti te sličnih interpersonalnih vještina. Poslovne igre popularan su pristup za razvoj menadžera jer imitiraju kompleksne situacije iz stvarnog života, a zovu ih i menadžerskim igrama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Trening osjetljivosti je pristup kojim se podiže svijest pojedinaca o osjećajima drugih i načinima kako pojedinci svojim postupcima utječu na ponašanja drugih te njihove osjećaje i stavove (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Primjenjuje se na način da sudionici u grupama iznose svoje osjećaje, a to rezultira većom tolerancijom naspram drugih i njihovo prihvaćanje, većom razinom samokontrole kod menadžera te otvorenijim stavovima u odnosima s drugima (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

### **2.4.3. Razvoj menadžera**

Menadžeri visoke kvalitete preduvjet su za ostvarivanje konkurentске prednosti na tržištu, stoga uz standardne metode obučavanja i razvoja postoje i specifične metode koje povećavaju uspješnost u menadžerskom poslu, a usmjerene su na razvoj komunikacijskih i interpersonalnih vještina, socijalne osjetljivosti, usmjerenosti na druge, samopouzdanja, motivacije postignuća te dijagnosticiranje i rješavanje problema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Najčešće korištene metode i tehnike razvoja menadžera na poslu su rotacija posla menadžera te mentorstvom (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Rotacija posla je metoda menadžerskog razvoja koja omogućuje da menadžer određene organizacije obavlja različite poslove, odnosno kreće se kroz različite odjele ne bi li stekao neophodna menadžerska znanja i vještine te na taj način stekao cjelovit pogled na organizaciju (Buble, 2006.).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da je rad pod vodstvom menadžera na višoj poziciji ili mentorstvo metoda usavršavanja potencijalnih kandidata za menadžere, a funkcionira na način da menadžer koji obučava prati razvoj i odgovoran je za menadžera kojeg se obučava. Mentor delegira kandidatu za menadžera autoritet za odlučivanje, ukazuje na pogreške i uči ga kako ih ispraviti, omogućuje kontakt s ostalim menadžerima kako bi stvorio



vlastitu mrežu kontakata koja je nužna za menadžerski posao te pruža podršku i prenosi znanje (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Metode razvoja općih menadžerskih vještina, programi razvoja menadžerskog stila, programi i metode razvoja međukulturalnog menadžmenta, kontinuirani obrazovni programi u vođenju i nadzoru, tečajevi u područjima važnima za menadžere i poslijediplomski studiji metode su koje su koriste kako bi menadžeri stekli odgovarajuće vještine obrazujući se izvan posla, navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.). Autori ističu da se kako bi menadžeri poboljšali svoje interpersonalne vještine te kvalitetnije komunicirali i rješavali probleme primjenjuju razne metode oblikovanja ponašanja, metode i tehnike za razvoj timova te treninzi za postizanje veće interpersonalne osjetljivosti. Programi razvoja menadžerskih stilova služe pak za poboljšanje i promjenu stila vođenja kod menadžera u svrhu povećanja organizacijske uspješnosti, a najpoznatiji programi menadžerskog razvoja su: program temeljen na menadžerskoj mreži, Fiedlerov program usklađivanja stila vodstva i situacije i Vroom-Yettonov program menadžerskog razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Programi za razvoj međukulturalnog menadžmenta programi su za usavršavanje i učenje novih znanja vezanih za razumijevanje poslovnih praksi u drugim kulturama, njihovih normi i kulturnih vrijednosti, navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) Nadalje, autori navode da su obrazovni programi vođenja, nadzora i sličnih aktivnosti, koji traju u razdoblju od nekoliko dana do nekoliko mjeseci, važni za kontinuirani razvoj menadžera. Konačno, u slučaju praznina u znanju menadžera poduzimaju se poduke u različitim područjima poput upravljanja zdravstvom i slično, a najčešći tip poslijediplomskog studija na koji se upućuju menadžeri je iz poslovnog upravljanja, popularnog naziva MBA (engl. *Masters of business administration*).

### 3. RAČUNALNI PROGRAMI ZA RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA I VJEŠTINA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Menadžerske računalne simulacije pokazale su se učinkovitim i zabavnim nastavnim alatom jer potiču aktivno sudjelovanje menadžera dopuštajući im da vježbaju ono što su naučili, a ne samo da gledaju ili slušaju kako to radi netko drugi, navode Gilgeous i D'Cruz (1996.). Autori navode da se mogu koristiti za učenje novih vještina ili kao dodatak konvencionalnim nastavnim metodama.

Adobor i Daneshfar (2004.) definiraju računalnu simulaciju kao model ili programski paket koji simulira poslovnu odluku, a oblik je simulacije u kojoj je softver unaprijed programiran. Prva računalna simulacija nazvana *Top Management Decisions Simulation* izrađena je 1957. godine od strane Američkog udruženja menadžera (Thornton i Cleveland, 1990.). Industrija računalnih simulacija poslovanja je stara više od 60 godina i od tada je doživjela velike promjene, a danas organizacije, menadžeri, poduzeća za razvojno savjetovanje i poslovni programi koriste simulacije u svrhu podučavanja (Gonen, Brill i Frank, 2009.).

Teach i Govahi (1993. prema Trapp i sur., 1995.) proveli su istraživanje na grupi studenata ekonomije s petogodišnjim radnim stažem kako bi utvrdili koja je metoda učenja najučinkovitija za usvajanje menadžerskih vještina, a razmatrali su četiri metode podučavanja: predavanja, studije slučaja, iskustvene vježbe (stažiranje i igranje uloga) i simulacije (računalne simulacije koje uključuju natjecanje pojedinaca ili timova protiv računala i međusobna nadmetanja između pojedinaca ili timova). Autori su utvrdili da su ispitanici simulacije ocijenili najučinkovitijom metodom u podučavanju za potrebe donošenja odluka, prognoziranja, brzog procjenjivanja situacije, prilagođavanja novom zadatku, sustavnog rješavanja problema te razvijanja ljudi, timova i organizacija. Od 41 menadžerske vještine koje su se razmatrale, za njih 20 ispitanici su smatrali da su simulacije bolja metoda podučavanja od ostalih metoda (Teach i Govahi, 1993. prema Trapp i sur., 1995.). U svojem istraživanju Peng i Abdullah (2018.) podijelili su sudionike u dvije skupine. Jedni su bili podučavani putem *online* simulacije, a drugi su bili sudionici simulacije uživo. Njihovi rezultati pokazali su da su *online* simulacije puno učinkovitije u usvajanju znanja i vještina od simulacija uživo.

### **3.1. Menadžerske simulacije u službi razvoja menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima**

Stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima trebaju biti svjesni činjenice da složene menadžerske simulacije mogu pomoći mlađim i potencijalnim menadžerima da razviju vještine koje su potrebne za upravljanje osobljem u složenom poslovnom okruženju (Clarke, 2009.) Također, mogu se koristiti za osvještavanje pojedinaca da budu osjetljiviji prema drugima i razviju potrebne interpersonalne vještine koje će njihovo donošenje odluka učiniti transparentnim i poštenim (Trim, 2003.).

Korištenje simulacija za rješavanje stvarnih poslovnih slučajeva omogućuje sudionicima vježbanje njihovih vještina u zabavnom, sigurnom i potpuno angažiranom okruženju za učenje (Peng i Abdullah, 2018.). Simulacije omogućuju korisnicima da vježbaju i izoštre svoje vještine donošenja odluka, koriste strategije koje žele isprobati u virtualnom svijetu prije nego ih primjene u poslovnom, razvijaju vještine na raznim područjima, ispravljaju loše navike i steknu uvid u mnoga područja poslovanja neke organizacije (Gonen, Brill i Frank, 2009.). Istraživanje Penga i Abdullaha (2018.) je pokazalo da korisnici koji sudjeluju u simulaciji također koriste sposobnosti razmišljanja višeg reda i više su povezani s temom učenja.

Menadžerske i poslovne simulacije dizajnirane su za programe razvoja menadžerskih vještina (Gonen, Brill i Frank, 2009.) Što se tiče specifičnih menadžerskih vještina, korištenje menadžerskih simulacija može povećati razumijevanje osnova poslovne administracije, odnosa između poslovnih jedinica i organizacijskih funkcija te pomoći u izradi strategije i postizanju ciljeva organizacije (Buil, Catalan i Martinez, 2020.). Poisson-de Haro i Turgut (2012.) smatraju da je kao platforma za vježbanje, simulacija moćna metoda za razvoj tehničkih vještina. Uz dobar dizajn, navode autori, koji je usredotočen na različite aspekte donošenja odluka, strategijske simulacije mogu pomoći u izgradnji tehničkih vještina potrebnih kompetentnom menadžeru. Također, kognitivna i emotivna uključenost sudionika simulacije imaju pozitivan utjecaj na razvoj njihovih vještina i percepciju naučenog (Buil, Catalan i Martinez, 2019.).

U nastavku poglavlja opisana su istraživanja koja dokazuju korisnost menadžerskih simulacija za razvoj menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima.

Kaliappen (2019.) je na uzorku studenata kolegija iz strategijskog menadžmenta proveo istraživanje o utjecaju *online* poslovnih simulacija na učenje i razvoj menadžerskih vještina. Simulacija se odnosila na vođenje poduzeća za proizvodnju obuće, gdje se studenti bore međusobno za prevlast na tržištu. Sve značajke simulacije ekvivalentne su onima iz stvarnog svijeta, stoga se studente poticalo da razmišljaju realno i odlučuju razumno, kao i da se prilagođavaju različitim situacijama koje odražavaju stvarne konkurentske uvjete. Studenti su na kraju semestra popunjavali upitnik o utjecaju simulacije na njihove vještine strategijskog menadžmenta. Rezultati istraživanja pokazali su da su upotrebom simulacije u najvećoj mjeri savladane sposobnosti identificiranja problema, kreativnog rješavanja problema, jasne i učinkovite komunikacije sa suradnicima, planiranja poslovnih procesa i motiviranja suradnika. Također je ustanovljeno da simulacija ima najmanji utjecaj na sposobnosti provođenja vlastitih odluka, davanje povratnih informacija suradnicima i sposobnost reagiranja na nove oblike ponašanja.

Abdullah i suradnici (2013.) proveli su istraživanje na studentima na način da su nakon semestra sudjelovanja u računalnoj menadžerskoj simulaciji popunjavali upitnik u kojem su morali ocijeniti u kojoj mjeri je simulacija imala utjecaj na percepciju njihovih menadžerskih vještina prije i poslije korištenja simulacije. Za vrijeme semestra studenti su bili podijeljeni u timove koji su predstavljali zasebna poduzeća. Svaki pojedinac u timu imao je svoju ulogu i svoje zadatke. Istraživanjem je ustanovljeno da je simulacija imala pozitivan utjecaj na razvoj svih pobrojanih menadžerskih vještina u anketi. Najveće razlike u percepciji vladanja menadžerskim vještinama prije i nakon upotrebe simulacije zabilježene su kod: analize okoline, komunikacijskih vještina, vještina identificiranja problema, motiviranja, kreativnog rješavanja problema i vještina donošenja odluka. Najmanje razlike prije i nakon upotrebe simulacije zabilježene su kod vještina implementiranja strategije, procjenjivanja strategije, timskog rada i vođenja. Osim već pobrojanih vještina, simulacija je imala umjereno pozitivan utjecaj i na sljedeće menadžerske vještine studenata: integracija funkcionalnih znanja, osmišljavanje strategija, poslovne sposobnosti, vještine pregovaranja, samodisciplina, samopouzdanost i planiranje.

Buil, Catalan i Martinez (2019.) proveli su istraživanje kako bi objasnili kako korištenje računalnih simulacija olakšava studentov angažman i poboljšava njegovo učenje. Studenti su bili podijeljeni u timove, a svaki tim je bio zadužen za upravljanje jednim poduzećem. Simulacija je trajala deset krugova donošenja odluka. Studenti su morali proizvoditi i prodavati

različite proizvode na različitim tržištima, investirati u tehnologiju, kontrolirati kvalitetu proizvoda i baviti se upravljanjem ljudskim potencijalima. Također su morali donositi odluke o cijenama svojih proizvoda, distribuciji proizvoda, marketingu i financijama poduzeća. Podaci temeljeni na istraživanju provedenom na 360 studenata koji su sudjelovali u poslovnim simulacijama pokazali su da su studenti koji su u simulaciju bili više kognitivno i emotivno uključeni pozitivnije percipirali utjecaj simulacije na razvoj njihovih vještina donošenja odluka, rada pod pritiskom, timskog rada, primjene teorije u praksi i snalaženja u novim situacijama od studenata koji su bili manje kognitivno i emotivno uključeni.

Gonen, Brill i Frank (2009.) su u istraživanju sa studentima koristili simulaciju *Decision Makers* kako bi istražili utjecaj simulacije na vještine donošenja odluka. Studenti su se putem interneta spajali na server koji je konstantno *online*. Server bilježi sve odluke studenata i situaciju nakon simulacije tih odluka, a voditelj ih može pratiti i pregledati. Svaka promjena koju napravi neki od sudionika simulacije utječe na sva ostala poduzeća drugih sudionika. Na primjer, ako jedno poduzeće odluči povećati satnicu kvalificiranih radnika, druga poduzeća mogu izgubiti kvalificirane radnike u korist tog poduzeća. Konkurentska poduzeća bore se za prevlast na nekoliko tržišta prodajući razne proizvode. Studenti donose odluke po pitanju upravljanja proizvodom, proizvodnje, sirovina, financija, kontrole kvalitete, marketinga, strategije i podjele prihoda. Poduzeća u simulaciji trguju jedna s drugim, posuđuju novac i investiraju u svoja i druga poduzeća te trguju intelektualnim vlasništvom. Kao kriterij uspješnosti u simulaciji u obzir su uzeti: cijena dionice poduzeća, ukupna prodaja, stopa povrata imovine, stopa povrata kapitala i profit. Ova studija ne ukazuje na to da korištenje simulacije poboljšava ocjene studenata, nego na to da takvo okruženje pozitivno utječe na učenje kod studenata. Analiza krivulje učenja pokazala je da su svi timovi smanjili broj pokušaja, odnosno donosili su bolje odluke tijekom vremena te poboljšali svoj učinak. Sukladno tome, studenti su kroz sudjelovanje u simulaciji postali profesionalniji, počeli su bolje shvaćati kretanje tržišta i predvidjeti njegova kretanja, a njihove vještine donošenja odluka razvile su se u kratkom periodu vježbe na simulaciji.

U istraživanju provedenom na studentima nekoliko sveučilišta, Lean i suradnici (2021.) su željeli ustanoviti djeluje li korištenje simulacije na percepciju vlastitih tvrdih i mekih vještina. Prije i nakon korištenja simulacije *SimVenture Evolution* studenti su ispunjavali upitnik o percepciji razvijenosti vještina važnih za buduće poslove poput komunikacije ili timskog rada. Studenti su u simulaciji preuzimali ulogu direktora poduzeća koje se bori za prevlast na tržištu.

Vještine obuhvaćene u istraživanju bile su samoupravljanje, vještine sudjelovanja u timu, poslovna svijest, vještine kreativnog rješavanja problema, vještine komunikacije, matematička pismenost i informatičke vještine. U anketi prije sudjelovanja u simulaciji studenti su informatičke vještine, samoupravljanje i komunikacijske vještine percipirali kao vještine kojima najbolje vladaju, dok su vještine kreativnog rješavanja problema i matematička pismenost bile percipirane kao najmanje razvijene. Nakon sudjelovanja u simulaciji najviše se studenata složilo da je simulacija pozitivno djelovala na razvoj vještine kreativnog rješavanja problema. Sposobnost samoupravljanja, sudjelovanje u timu i poslovnu svijest studenti su u velikom broju također percipirali kao vještine koje su razvili sudjelujući u simulaciji. Najmanji broj studenata smatrao je da je simulacija imala utjecaj na razvoj njihovih vještina komunikacije, matematičke pismenosti i informatičkih vještina.

Schmid Mast i suradnici (2018.) u svom radu ističu novi, inovativni pristup treningu interpersonalnih vještina putem simulacije virtualne stvarnosti. Autori stavljaju fokus na imerziju, što znači da korisnik ima perspektivu iz prvog lica i vidi virtualni svijet kroz 3D naočale, a u svrhu razvoja interpersonalnih vještina. U 3D simulaciji koju su koristili sudjelovali su računalno programirani agenti te avatari, odnosno pravi ljudi koji kontroliraju što njihov avatar radi u socijalnim interakcijama unutar simulacije. Na taj način sudionici simulacije mogu se izložiti socijalnim situacijama koje im stvaraju stres ili anksioznost, poput intervjua za posao, govora pred velikim brojem ljudi, davanja otkaza podređenima ili negativne povratne informacije.

Na temelju navedenog može se zaključiti kako računalne simulacije imaju velik utjecaj na percepciju razvoja menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Računalne simulacije kao metoda podučavanja pokazale su se iznimno korisnima za razvoj vještina donošenja odluka, što je jedna od najvažnijih menadžerskih vještina.

### ***3.1.1. Realnost i jednostavnost korištenja kao obilježja menadžerskih simulacija***

Realnost i jednostavnost korištenja smatraju se glavnim obilježjima kvalitetnih računalnih simulacija.

Peng i Abdullah (2018.) su u sklopu svojeg istraživanja usporedili korisnost korištenja studija slučaja, simulacija i konzultantskih projekata kao metoda podučavanja. Rezultati pokazuju da su simulacije koje su doživljene kao najrealnije u usporedbi s drugim metodama podučavanja popularnije među korisnicima. Abdullah, Hanafiah i Hashim (2013.) su u okviru svojeg istraživanja ustanovili da je realističnost simulacije pozitivno povezana s učenjem rješavanja problema, učenjem u timu i samoupravljanjem. Autorima je glavni cilj bio ispitati čimbenike koji određuju učinkovitost menadžerskih simulacija, a zaključili su da je realnost simulacije jedan od važnih čimbenika jer korisnici lakše prihvaćaju korištenje simulacija i učenje putem njih, pogotovo ako osjete vezu između svojih odluka i rezultata. Konačno, Adobor i Daneshfar (2006.) navode kako je visoka razina percepcije realističnosti simulacije povezana i s visokom razinom učenja pojedinca, ali nisu pronađeni dokazi koji bi pokazali da ima utjecaj i na učinak tima.

Sposobnost simulacije da predstavi realne konkurentske uvjete u procesima učenja poboljšava učenikove meke vještine i relevantne poslovne vještine, kao što su kritičko mišljenje, razvoj strategije, upravljanje vremenom, vještine pregovaranja, sposobnost razumijevanja poslovnog problema i promicanje kreativnosti u rješavanju problema (Peng i Abdullah, 2018.).

Peng i Abdullah (2018.) u svome istraživanju uspoređuju podučavanje putem simulacije putem računala i podučavanje licem-u-lice u klasičnim učionicama. Simulaciju korištena u istraživanju je *online* simulacija virtualnog svijeta *Second Life*, koja je široko primijenjena u obrazovnim procesima kao sredstvo svladavanja vještina i zanimljivo okruženje za korisnike. Rezultati pokazuju da na učenje u računalnim simulacijama značajno utječu realnost simulacije i korisnikovo znanje upravljanjem računalom.

Također je potrebno navesti da neki autori, kao na primjer Lean i suradnici (2021.), smatraju da visoke razine realističnosti simulacija mogu omesti korisnike u svladavanju vještina. Autori tako zaključuju da pojednostavljene simulacije koje uklanjaju neke aspekte složenosti koje postoje u stvarnom svijetu omogućuju učinkovitije svladavanje vještina, odnosno kako je kombiniranjem visoke razine vjerodostojnosti s prilagođenom razinom realističnosti, angažman korisnika održiv, omogućujući im lakše savladavanje vještina.

Drugo važno obilježje menadžerskih simulacija je jednostavnost korištenja. Jednostavnost korištenja, smatraju Adobor i Daneshfar (2006.), odnosi se na različite stupnjeve kompleksnosti

fizičke strukture simulacije. Štoviše, autori naglašavaju da kvalitetne simulacije imaju dobro razvijena korisnička sučelja koja omogućuju korisnicima da ispravljaju svoje pogreške, mijenjaju odluke te je rezultate lako interpretirati. Autori nadalje navode kako jednostavnost korištenja simulacije olakšava učenje rješavanja menadžerskih problema te je ustanovljeno da postoji pozitivna veza između lakoće korištenja simulacije i učinka grupe.

### ***3.1.2. Prednosti korištenja menadžerskih simulacija***

Korištenje menadžerskih simulacija ima mnoge prednosti. Primjerice, primjenom simulacija poboljšava se donošenje odluka, kvalitetnije se upravlja funkcijskim poslovnim područjima, sposobnosti strategijskog upravljanja rastu te se unaprjeđuju sposobnosti timskog rada, kao i vještine vođenja i korporativnog odlučivanja (Abdullah, Hanafiah i Hashim, 2013.). Korištenje poslovnih simulacija stvara promjene u mentalnom modelu donositelja odluka na način da sudionici aktivno sudjeluju, djeluju i promatraju posljedice svojih postupaka, a budući da svi koji sudjeluju dijele ista iskustva, učenje se odvija kroz dijalog između sudionika koji dijele zapažanja, osjećaje i misli i zajedno dolaze do zaključaka o naučenome (Clarke, 2009.).

Clarke (2009.) kao prednosti menadžerskih simulacija navodi pozitivan utjecaj na motivaciju korisnika. Autor smatra da korisnici uživaju u angažmanu u učenju zbog situacija bliskih stvarnosti koje je teško replicirati pomoću tradicionalnih metoda učenja. Nadalje, simulacija omogućava slobodan prijenos znanja služeći kao poligon za vježbanje teorijskih znanja u okruženju bez rizika (Clarke, 2009.).

Aktivno učenje, koje je važno obilježje simulacija, uključuje istraživanja, analize, komunikaciju sa suradnicima, stvaranje, promišljanje i korištenje novih informacija ili iskustava, navodi Clarke (2009.). Takav način učenja ubrzava sposobnost učenja i potiče korisnike na brže razumijevanje složenih vještina nego to dopuštaju druge metode učenja (Abdullah, Hanafiah i Hashim, 2013.). Korisnici simulacije doživljavaju ubrzano učenje kroz bavljenje kompleksnim situacijama koje zahtijevaju prilagodbu između odluka i dinamične okoline, čime se poboljšava sposobnost učenja na pogreškama (Abdullah, Hanafiah i Hashim, 2013.). Pozitivne promjene u ponašanju korisnika zbog promjena perspektive i mentalnog modela dovode do veće proaktivnosti i hrabrosti za preuzimanje rizika (Clarke, 2009.).



Gonen, Brill i Frank (2009.) smatraju da povratna informacija koju korisnici dobivaju, bila ona ugrađena u softver ili dana od strane učitelja, ima pozitivan utjecaj na učinkovitost učenja putem simulacija, jer neposredna automatizirana povratna informacija u većoj mjeri stimulira samopouzdanje, dovodi do bolje samoefikasnosti i povećava učinkovitost. Lean i suradnici (2021.) smatraju da simulacije prevladavaju mnoga ključna ograničenja nekih oblika učenja u stvarnom poslovnom svijetu zbog nižih rizika, troškova i kraćeg vremena odvijanja. Autori zaključuju da simulacije omogućuju da korisnici razvijaju vještine relevantne za menadžerski posao i prikupljaju iskustva vezana uz različite aktivnosti prije angažmana u stvarnom poslovnom svijetu.

Igre za simulaciju poslovanja u kojima se uči radeći, nude učinkovitu alternativu tradicionalnim metodama poučavanja i disciplinama poput marketinga i menadžmenta, jer se pokazalo da su povezane s boljim učincima u radu, ali i povećanim zanimanjem za područje menadžmenta (Buil, Catalan i Martinez, 2020.). Poslovne simulacije podučavaju korisnike svim područjima menadžmenta od postavljanja ciljeva i formiranja strategije do taktičkog donošenja odluka, a kao njihove posebne prednosti ističu se mogućnosti stjecanja iskustva bez plaćanja danka za donošenje pogrešnih odluka u stvarnom okruženju, povratna informacija u realnom vremenu te uzbuđenje koje takav način učenja pobuđuje kod korisnika (Gonen, Brill i Frank, 2009.).

### ***3.1.2. Negativne posljedice korištenja menadžerskih simulacija***

Kako navode Abdullah, Hanafiah i Hashim (2013.), uvođenje menadžerskih simulacija u obučavanje uključuje resurse poput financija, vremena i truda, a njihov utjecaj na korisnike simulacija može biti negativan ako ono nije pomno isplanirano. Autori ističu važnost postavljanja ciljeva simulacije, kao i da korisnici lako postanu frustrirani ako ne postižu dobre rezultate u simulaciji, a što dovodi do smanjenog potencijala za učenje.

Glavni razlozi zašto se simulacije u većoj mjeri ne koriste u obrazovanju su dugo vrijeme za pripremu, veliki novčani izdaci, slaba usklađenost s predmetom podučavanja i potrebne promjene u nastavnim planu i programu (Clarke, 2009.). Lean i suradnici (2021.) navode tri razloga koji sprječavaju masovnije korištenje simulacija u podučavanju: rizik od nepoznatog, resursi poput novca i vremena te prikladnost za upotrebu.

Simulacije također mogu stvoriti tjeskobu i frustraciju kod korisnika, osobito kada postoje povremene poteškoće s izvođenjem igre u kojim slučajevima frustracija može imati negativan učinak na usvajanje novih znanja i vještina (Vos i Brennan, 2010.).

### **3.2. Digitalne igre u službi razvoja menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima**

Videoigre uključuju bogate vizualne i prostornu estetiku koji uvlače igrače u virtualne svjetove te motiviraju kroz zabavu, putem izazova i putem vizualne povratne informacije, navode Mitchell i Savill- Smith (2009.). Autori zaključuju da igrajući igre, igrači se nalaze u ulozi donositelja odluka gdje ih očekuju sve teži zadaci koji zahtijevaju različite načine razmišljanja. Iako je empirijski dokazano da digitalne igre podučavaju intelektualne vještine niže razine i poboljšavaju fizičke vještine, one čine mnogo više od toga (Van Eck, 2006.). Videoigre zadržavaju pažnju igrača, dovoljno su privlačne da ih igrač želi igrati ponovno, daju jasne ciljeve i zahtijevaju aktivno sudjelovanje, što su sve bitne stavke za svakodnevni život i rad, navode Prot i suradnici (2014). Autori nadalje navode kako maštovite, dobro proizvedene simulacijske igre potiču vizualizaciju, eksperimentiranje i kreativnost u pronalaženju novih načina igranja igre. U kontekstu cjeloživotnog učenja, simulacijske igre pružaju realističan okvir za korištenje tehnologije za postizanje ciljeva učenja i pripremanja igrača za svijet rada (Mitchell i Savill- Smith, 2009.).

Nadalje, stručnost u videoigramama povezana je s vještinama poput samonadzora, prepoznavanja uzoraka, rješavanja problema, donošenja odluka i kvalitativnog razmišljanja (Van Eck, 2006.). Na primjer, igre su učinkovite dijelom jer se učenje odvija unutar smislenog konteksta za igru, a ono što morate naučiti izravno je povezano s okruženjem u kojem to učite i demonstrirate, stoga učenje nije samo relevantno nego se i primjenjuje i prakticira u tom kontekstu (Van Eck, 2006.). Čak i jednostavni tipovi igara pokazali su se kao korisni za učenje novih vještina, dok složenije videoigre utječu na kognitivne i strategijske vještine te povećavaju sposobnost učenja i pamćenja (Mitchell i Savill- Smith, 2009.). Skepticizam prema digitalnim igrama za učenje potaknuo je mnoge zagovornike učenja putem digitalnih igara da provedu empirijska istraživanja o tome kako igre mogu utjecati na učenje i razvoj vještina (Van Eck, 2006.). Simons i suradnici (2020.) u svojem radu navode kako stručnjaci za ljudske potencijale sve više

poboljšavaju svoje postupke procjene kandidata korištenjem gamifikacije te razvijaju igre koje mogu razvijati različite vještine zaposlenika.

### **3.2.1. Pozitivna obilježja digitalnih igara**

Potencijal komercijalnih, popularnih videoigara dugo je ignoriran, ali je odnedavno prepoznat. Utvrđeno je da neke videoigre mogu razviti profesionalno vrijedne vještine poput upornosti, vještina rješavanja problema i vještina vođenja koje se često naziva vještinama dvadesetprvog stoljeća (Simons i sur., 2020.). Simons i suradnici (2020.) tako navode različite strategijske videoigre koje mogu razvijati različite vještine, poput vještina rješavanja problema (na primjer videoigra *The Elder Scrolls*), vođenja (na primjer videoigra *Chevaliers' Romance III*) i kreativnosti (na primjer videoigra *Counter Strike*).

Granic, Lobel i Engels (2014.) objašnjavaju kako različiti žanrovi videoigara nude različite koristi igračima pa je stoga izazov dokučiti koji žanrovi igara mogu koristiti za procjenu i treniranje koje vrste vještina. Tako autori navode kako strategijske videoigre obilježava potreba za upravljanjem velikom skupinom likova, objekata ili podataka, a potrebna je i primjena inteligencije i planiranja kako bi se postigli glavni ciljevi. Većina strategijskih igara je vojne tematike, ali postoje i igre ekonomske, poslovne i društvene tematike (Santos, Alloza i Escribano, 2018.).

U istraživanjima koje navode Granic, Lobel i Engels (2014.) dokazan je razvoj vještina rješavanja problema nakon godine dana igranja strategijskih videoigara. Strategijske videoigre posebno zaslužuju pažnju istraživača jer su složene i društvene, navode Granic, Lobel i Engels (2014.). Autori zaključuju da zbog složenosti strategijskih igara, igrači moraju pažljivo planirati i uravnoteženo donositi svoje odluke, razvijati alternativne strategije za postizanje uspjeha i nositi se s visokom razinom neizvjesnosti, a budući da se takve igre uobičajeno igraju protiv drugih igrača, od iznimne su važnosti komunikacijske i pregovaračke vještine. Strategijske igre poput igre *Civilization* mogu od igrača tražiti analitičke vještine kao što su organiziranje, planiranje i donošenje odluka te interpersonalne vještine poput komunikacije i pregovaranja, vještine koje se smatraju izrazito važnima za pojedince na menadžerskim pozicijama (Simons i sur., 2020.).

Simons i suradnici (2020.) objašnjavaju kako uspješnost pri igranju videoigara može ukazivati na intelektualne sposobnosti pojedinaca, što je na primjer vidljivo u *online* videoigrama u kojima sudjeluje velik broj igrača, kao što su *League of Legends* i *DOTA 2*. Nadalje, autori navode da videoigre poput *Minecrafta* razvijaju vještine planiranja i projektnog menadžmenta, *Halo 4* zaslužan je za povećanje timske kohezije i izvedbe, a *Portal 2* razvija prostorne vještine te vještine rješavanja problema i upornosti. Potom se autori pozivaju na studije koje sugeriraju da se videoigre poput *Borderlands 2*, *Minecraft*, *Warcraft* i slične mogu koristiti za obuku pojedinaca u komunikacijskim vještinama, prilagodljivosti i snalažljivosti.

Adachi i Willoughby (2013.) su proveli istraživanje o utjecaju strategijskih igara na vještine rješavanja problema kod studenata i dokazali da su procijenjene vrijednosti vještina rješavanja problema na kraju semestra značajno veće nego prije igranja strategijskih igara. Složenost ovog žanra čini strategijske videoigre vrlo dobrim alatom za trening kognitivnih sposobnosti, a i razvojem tih sposobnosti uspjeh u igrici je sve veći, smatraju Santos, Alloza i Escribano (2018.). Ostale meke vještine koje ovi autori dovode u pozitivnu vezu s igranjem strategijskih igara su: kognitivna fleksibilnost, kreativnost, brzina zaključivanja, prostorno skeniranje, komunikacijske vještine, upravljanje timovima, donošenje odluka, kontrola stresa, samodisciplina i motivacija.

Granic, Lobel i Engels (2014) navode da je igranje videoigara također povezano s razvojem kognitivnih sposobnosti poput kreativnosti. Autori navode da su strategijske igre smještene u virtualne svjetove gdje se nalaze milijuni igrača dnevno odličan alat za učenje interpersonalnih i socijalnih vještina, a igranje takvih igara pridonosi bržem donošenju odluka i utječe na učinkovitost vođenja grupa, što je vrlo korisno u kontekstu izvan videoigara.

Santos, Alloza i Escribano (2018.) su u sklopu projekta kojeg su provodili skovali termin „obrnuta gamifikacija“ koji se odnosi na identifikaciju i obučavanje mekih vještina kroz igranje videoigara. Polaze od hipoteze da svaka videoigra može trenirati određene vještine te navode da neke ranije studije naglašavaju da igranje videoigara ima pozitivan učinak na razvoj vještina kao što su komunikacijske vještine, prilagodljivost i preuzimanje inicijative.

Santos, Alloza i Escribano (2018.) navode kako je za uspjeh u strategijskim videoigrama poput *Age of Empires* ili *Civilization* potreban skup mekih vještina poput logičkog razmišljanja, osjetljivosti za problematiku (sposobnosti da se primijeti problem na vrijeme, što ne uključuje

rješavanje problema nego samo njegovo prepoznavanje), nadgledanja sebe i drugih (praćenje i ocjenjivanje učinka sebe i drugih pojedinaca ili organizacija radi poboljšanja ili poduzimanja korektivnih radnji), organizacijskih vještina (sposobnost korištenja vremena, energije i resursa na učinkovit način kako bi se postigli zadani ciljevi) i upravljanja vremenom. Simons i suradnici (2020.) su stoga u svojim istraživanjima došli do zaključka da prikupljanje i analiza podataka iz strategijskih videoigara može ponuditi korisne uvide za analitičare i menadžere ljudskih potencijala u potrazi za talentiranim zaposlenicima, dok preliminarna analiza podataka prikupljenih u igri za više igrača sugerira da strategijske igre nude priliku za procjenu menadžerskih vještina, pogotovo interpersonalnih vještina.

Igranje videoigara može imati pozitivan učinak na komunikacijske sposobnosti, prilagodljivost u novonastalim situacijama i snalažljivost kod odraslih osoba, što sugerira da videoigre mogu imati veliku ulogu u visokom obrazovanju, navodi Barr (2017.). Autor zaključuje da se takve vještine mogu poboljšati u kratkom vremenu, manjem od osam tjedana, odnosno kroz samo četrnaest sati igranja. Proizlazi da je izloženost igranju videoigara stvorila okruženje za potencijalno razvijanje društvenih, organizacijskih i liderskih vještina današnjih generacija (Harbison, 2016.).

Mnogi su se bavili pozitivnim i negativnim učincima igranja raznih vrsta videoigara i zaključili da pojedincima videoigre mogu služiti za više od same zabave i bijega od realnosti (Gentile i sur., 2009.). Putem zabave i užitka koje pružaju, videoigre mogu pojedincima pomoći u obrazovanju, obučavanju, vježbanju donošenja odluka i pružiti iskustvo u kompleksnim situacijama, navode Keith i suradnici (2018.). Autori ističu i da videoigre omogućavaju igračima da razviju sklonost prema tehnologiji, razviju vještine rješavanja problema i poboljšaju svoje motoričke i prostorne vještine, a čak i da videoigre na radnom mjestu mogu pomoći zaposlenicima da se oporave od umora i stresa.

Nadalje, kroz zadatke koji uključuju korištenje specifičnih vizualno-prostornih vještina videoigre omogućuju poboljšavanje tih vještina, navode Prot i suradnici (2014.). Autori su utvrdili da igrači videoigara nadmašuju one koji nisu igrači videoigara u brojnim vizualnim i prostornim zadacima, demonstrirajući brže vrijeme vizualne reakcije i mentalne rotacije. Eksperimentalne studije, naglašavaju autori, dokazale su da je dovoljno deset sati igranja videoigara kako bi se poboljšale navedene vještine.

Također, u laboratorijskim se uvjetima pokazalo da igranje prosocijalnih videoigara smanjuje agresivne misli, osjećaje i ponašanje, dok istovremenom povećava prosocijalne misli, empatiju i želju za pomaganje drugima (Prot i sur., 2014.). Gentile i suradnici (2009.) su u svojoj studiji izložili ispitanike prosocijalnim videoigramama te su ustanovili pozitivnu korelaciju s prosocijalnim ponašanjem i osobinama poput želje za pomaganjem drugima, otvorenosti za suradnju i dijeljenje, empatijom i emocionalnom svjesnošću, dok je izlaganje nasilnim videoigramama imalo kontra učinak na sve navedene osobine. Dugoročni učinci igranja prosocijalnih igara, posebice onih u kojima sudjeluje velik broj igrača, se očituju u povećanju suradnje među ljudima, dijeljenja informacija, empatije i želje za pomaganjem drugima (Prot i sur., 2014.).

Konačno, i poslodavci su prepoznali moć videoigara u poučavanju te su uveli igre kako bi podučili zaposlenike različitim potrebnim radnim vještinama. Na primjer, Volvo je koristio *online* videoigru za obuku prodavača automobila (Prot i sur., 2014.). Također, činjenica da veliki broj ljudi ima iskustva s videoigramama pruža priliku za razvoj sposobnosti izgradnje timova u organizacijama (Keith i sur., 2018.). Keith i suradnici (2018.) smatraju da je igranje timskih videoigara kvalitetna vrsta *team buildinga* jer timske videoigre omogućuju timu da surađuje i vježba postizanje ciljeva dok igra intenzivnu i ugodnu igru. Autori navode da se u timskim videoigramama pojedinci fokusiraju na igranje i uživanje u samoj igri, a ne na postizanje poslovnog cilja, vježbaju svoje vještine, surađuju, uče ovisiti o drugim članovima tima i pouzdati se u njih, a što sve rezultira izgradnjom odnosa i jačanjem vještina timskog rada. Autori navode i kako se obilježja tima razvijena tijekom *team buildinga* putem igranja videoigara mogu prenijeti na rad članova tima na radnim mjestima, a utvrdili su i da su timovi koji su u svrhu *team buildinga* igrali timske videoigre ostvarili dvadeset posto veću produktivnost od timova koji su sudjelovali u tradicionalnim *team building* aktivnostima.

### **3.2.2. Negativna obilježja digitalnih igara**

Gentile i suradnici (2009.) su osim pozitivnih strana istaknuli i negativne strane korištenja digitalnih igara u svrhu razvoja različitih vještina i to prvenstveno da je dužina trajanja vremena igranja videoigara negativno povezana s akademskim uspjehom odnosno ocjenama studenata. Također, nalazi ukazuju na negativne učinke igranja videoigara na sposobnost održavanja pažnje dulje vrijeme (Prot i sur., 2014.).

Često igranje računalnih igara može dovesti i do negativnih psiho-socijalnih ponašanja poput društvene izolacije i nasilja, a može izazvati i ovisnost te dovesti do zdravstvenih problema (Mitchell i Savill-Smith, 2009.). Tako je istraživanje Prota i suradnika (2014.) ustanovilo snažnu vezu između igranja igara nasilnog sadržaja i agresivnog ponašanja pojedinaca, odnosno dokazano je da sudionici nasilnih igara zabilježavaju više agresivnih misli, emocija i ponašanja te se rjeđe prosocijalno ponašaju. Kako navode Gentile i suradnici (2009.), nasilni sadržaji u videoigrama mogu navesti pojedince da se ponašaju agresivnije, dok prosocijalni sadržaji pojedince čine kooperativnijima (Gentile i sur., 2009.). Igrači nasilnih videoigara također pokazuju niže razine empatije (Prot i sur., 2014.).

Konačno, Herbison (2016.) gleda na potencijalne negativne aspekte igranja videoigara iz perspektive ovisnosti, a ovisnost definira kao sklonost trošenju prekomjernog vremena na videoigre, što rezultira simptomima patološkog ponašanja kao što su gubitak kontrole i interpersonalni problemi.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJA ISPITANIKA O RAZVOJU MENADŽERSKIH VJEŠTINA I VJEŠTINA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA IGRANJEM STRATEGIJSKE RAČUNALNE IGRE *FOOTBALL MANAGER*

### 4.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se istražile percepcije ispitanika o razvoju menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima putem igranja strategijskih računalnih igara, provedeno je empirijsko istraživanje primjenom metode anketnog upitnika. Primarni podaci koji su prikupljeni *online* anketnim upitnikom prikazuju kako igrači videoigre *Football Manager* percipiraju mogućnosti učenja i razvoja menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima igranjem ove strategijske računalne igre.

Sve menadžerske i vještine upravljanju ljudskim potencijalima obuhvaćene istraživanjem zastupljene su odnosno potrebne su za uspješno igranje videoigre *Football Manager*. Tako se od igrača traži vođenje momčadi, odabir igrača i stručnog osoblja, pregovaranje s klubovima i igračima, komuniciranje s medijima, delegiranje zadataka podređenima, materijalno motiviranje igrača i trenera itd.

Metoda anketnog upitnika odabrana je zbog svoje strukturiranosti i jednostavnosti primjene. Prvi dio anketnog upitnika sastojao se od 31 pitanja zatvorenog tipa koja se odnose na temu istraživanja. Njih 19 odnosilo se na menadžerske vještine, a 12 na vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Ispitanici su ocjenjivali:

- u kojoj mjeri prema njihovom mišljenju i iskustvu igranje strategijske igre *Football Manager* pridonosi učenju i razvoju menadžerskih vještina korištenjem skale za ocjenjivanje od 1 do 5 (1 – ne pridonosi razvoju navedene vještine do 5 – izrazito pridonosi razvoju vještine),
- u kojoj mjeri prema njihovom mišljenju i iskustvu igranje strategijske igre *Football Manager* pridonosi učenju i razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima korištenjem skale za ocjenjivanje od 1 do 5 (1 – ne pridonosi razvoju navedene vještine do 5 – izrazito pridonosi razvoju navedene vještine).



Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na demografsku, profesionalnu i igračku pozadinu ispitanika te je uključivalo pitanja zatvorenog tipa (npr. spol, stupanj obrazovanja, status zaposlenosti) i otvorenog tipa (dob, ime završenog fakulteta i zadnja verzija igre koju su ispitanici igrali). Prosječno vrijeme trajanja popunjavanja anketnog upitnika bilo je 10 minuta. Statistička analiza prikupljenih podataka izvršena je korištenjem programa *IBM SPSS* i *Microsoft Excel*.

Anketni upitnik je objavljen *online* u grupi aktivnih igrača i zaljubljenika u videoigru *Football Manager*. Svi ispitanici u istraživanju su bili informirani da je anketa anonimna te su u istraživanju sudjelovali dobrovoljno. Ispitanici su bile punoljetne osobe koje su aktivni igrači videoigre *Football Manager* svih dobnih skupina, zaposleni i nezaposleni te svih razina obrazovanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 233 ispitanika, od kojih je 218 punoljetno i koji su stoga uzeti u obzir u istraživanju. Svi odgovori su prikupljeni u roku od nekoliko dana, što ukazuje na voljnost i želju za takvim tipom istraživanja u krugovima igrača videoigara. Tablica 1. prikazuje socio-demografska obilježja ispitanika.

**Tablica 1.** Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku

VARIJABLA	KATEGORIJA	POSTOTAK
Spol	Muško	99,5 %
	Žensko	0,5 %
Dobna skupina	18-24	48,6 %
	25-31	36,2 %
	32-39	9,6 %
	39+	5,5 %
Završena razina obrazovanja	Osnovno obrazovanje	1,8 %
	Trogodišnje strukovno obrazovanje	6 %
	Četverogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje	30,3 %
	Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje	18,3 %
	Stručni preddiplomski studij	11 %
	Specijalistički diplomski stručni studij	4,1 %
	Sveučilišni preddiplomski studij	8,7 %
	Sveučilišni diplomski studij	14,2 %
	Specijalistički poslijediplomski studij	1,8 %
	Poslijediplomski znanstveni magistarski studij	3,7 %

Status zaposlenosti	Nezaposleni	43,6 %
	Zaposleni	56,4 %
Radno iskustvo u menadžmentu	Nema iskustva	71,6 %
	Niža razina menadžmenta	9,6 %
	Srednja razina menadžmenta	17,9 %
	Vrhovna razina menadžmenta	0,9 %

Iz tablice 1. vidljivo je da je 99,5 % ispitanika muškog roda, odnosno izraženo brojučano, u istraživanju je sudjelovalo 217, muških i 1 ženski ispitanik. Najveća obuhvaćena dobna skupina je između 18 i 24 godine, sa skoro polovičnim udjelom u uzorku (106 od 218 ispitanika). Visokoškolsko obrazovanih ispitanika je 95 od 218, tj. 43,58 %, od kojih 49 % pripada dobnoj skupini od 25 do 31 godine života. Najviše ispitanika, odnosno 30,3 % njih navelo je kao zadnje stečeni stupanj obrazovanja četverogodišnje strukovno obrazovanje. Zaposleni ispitanici čine 56,4 % uzorka odnosno 123 od 218 ispitanika je u radnom odnosu. Od ukupnog broja ispitanika 28,4 % ima iskustvo rada u menadžmentu, dok od zaposlenih ispitanika njih 46,3 % ima iskustva na menadžerskim pozicijama. 87,6 % ispitanika možemo smatrati izrazito aktivnim igračima videoigre *Football Manager*, pošto je 55 % njih odgovorilo da igru igraju svakodnevno, a 32,6 % njih da ju igraju nekoliko puta tjedno. 107 od 120 ispitanika koji igraju svakodnevno spadaju u dobne skupine od 18 do 24 i 25 do 31 godine života.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U nastavku podpoglavlja predstavljeni su rezultati istraživanja, odnosno percepcije ispitanika doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju njihovih menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima, kao i njihove percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na učestalost igranja te verziju igre koju ispitanik igra.

#### 4.2.1. Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju menadžerskih vještina

Ispitanici su prvo ocjenjivali koliko prema njihovom mišljenju igranje videoigre *Football Manager* pridonosi razvoju njihovih menadžerskih vještina. U tablici 2. su prikazane aritmetičke sredine, mod i medijan za svaku ocjenjivanu menadžersku vještinu u upitniku.

**Tablica 2.** Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju menadžerskih vještina ispitanika

Vještina	M	Mod	Medijan
Vještine pregovaranja	4,37	5	5,00
Efikasno donošenje odluka	4,31	5	4,00
Cijenjenje različitosti	4,20	5	5,00
Kreativno rješavanje problema	4,10	5	4,00
Vještine uvjeravanja	4,10	4	4,00
Učinkovito upravljanje grupama	4,03	4	4,00
Inspiriranje suradnika	4,03	4	4,00
Delegiranje zadataka drugima	4,03	5	4,00
Uvođenje promjena	4,02	4	4,00
Utjecanje na druge	3,97	4	4,00
Vještine umrežavanja	3,95	5	4,00
Vještine komunikacije	3,90	4	4,00
Vještine razvijanja dobrih međuljudskih odnosa	3,75	4	4,00
Upravljanje sukobima	3,72	4	4,00
Upravljanje emocijama grupe	3,72	4	4,00
Poticanje suradnika na iznošenje vlastitih ideja i mišljenja	3,68	4	4,00
Vještine slušanja	3,48	3	3,00
Upravljanje vremenom	3,39	5	4,00

Empatija	3,31	3	3,00
----------	------	---	------

Analizirajući tablicu 2. primjećujemo da ispitanici smatraju da videoigra *Football Manager* ima popriličan utjecaj na razvoj njihovih menadžerskih vještina jer su sve prosječne ocjene u rasponu od 3,31 do 4,37. Najvećim prosječnim ocjenama ocijenjene su vještine pregovaranja, efikasno donošenje odluka, cijenjenje različitosti, vještine uvjeravanja i kreativno rješavanje problema. Za sve navedene vještine, osim vještine uvjeravanja, ispitanici su najčešće odgovorili da smatraju da igranje videoigre iznimno doprinosi njihovom razvoju. Empatiju, upravljanje vremenom, vještine slušanja, poticanje suradnika na iznošenje vlastitih ideja i mišljenja i upravljanje sukobima, ispitanici smatraju menadžerskim vještinama koje je igrajući videoigru *Football Manager* u manjoj mjeri moguće razviti. Empatija i vještine slušanja jedine su menadžerske vještine koje su najčešće ocijenjene ocjenom 3.

#### **4.2.2. Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima**

Nadalje su ispitanici ocjenjivali kako percipiraju učinak videoigre *Football Manager* na razvoj njihovih vještina upravljanja ljudskim potencijalima. U tablici 3. prikazane su aritmetičke sredine, mod i medijan za svaku ocjenjivanju vještinu upravljanja ljudskim potencijalima u upitniku.

**Tablica 3.** Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima ispitanika

Vještina	M	Mod	Medijan
Vještine odabira kvalitetnih ljudi	4,23	5	4,00
Planiranje kvalitete potrebnih ljudi	4,18	5	4,00
Planiranje potrebnog broja ljudi	4,13	4	4,00
Nematerijalno motiviranje ljudi	4,13	5	4,00
Materijalno motiviranje ljudi	4,09	5	4,00
Vještine privlačenja ljudi	4,04	4	4,00

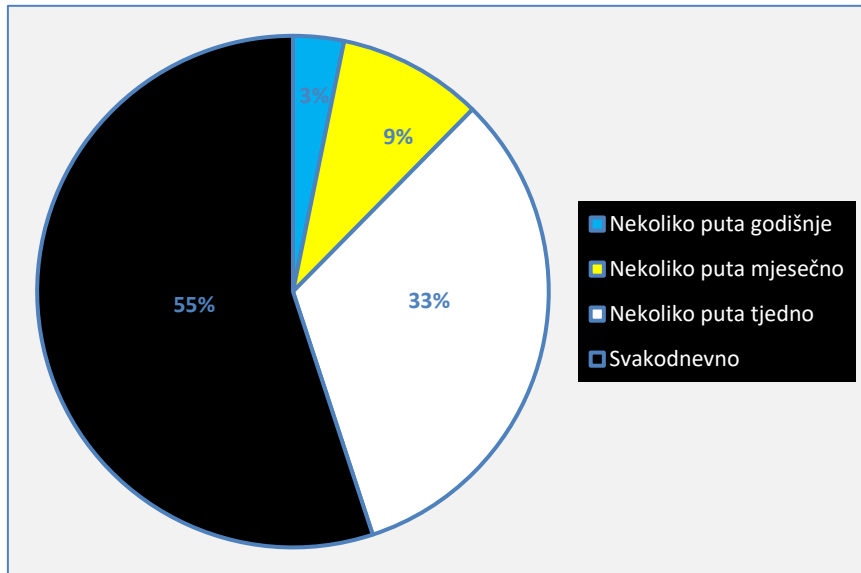
Vještine prepoznavanja nedostatnih znanja i vještina ljudi	4,04	4	4,00
Praćenje rada/aktivnosti ljudi	4,03	4	4,00
Upravljanje karijerama drugih	3,97	5	4,00
Planiranje izvora iz kojih će se privući ljudi	3,96	4	4,00
Vještine usmjeravanja razvoja ljudi	3,93	4	4,00
Davanje povratne informacije	3,79	5	4,00

Gledajući tablicu 3. vidimo da je razlika između prosječne ocjene vještine s najmanjom i vještine s najvećom aritmetičkom sredinom manja nego što je bio slučaj kod menadžerskih vještina. Ovdje je razlika 0,44, dok je kod menadžerskih vještina bila 1,06. Vještine s najvećim aritmetički sredinama su vještine odabira kvalitetnih ljudi, planiranja kvalitete potrebnih ljudi i vještine nematerijalnog motiviranja ljudi. Za sve tri najbolje ocijenjene vještine najčešći odgovor ispitanika je bio da igranje videoigre iznimno doprinosi njihovom razvoju. Vještine koje je prema ispitanicima teže razviti igrajući igricu *Football Manager* su davanje povratne informacije, vještine usmjeravanja razvoja ljudi i planiranje izvora iz kojih će se privući ljudi. Iako su navedene vještine slabije ocijenjene, većina ispitanika smatra da ih je igranjem igre *Football Manager* moguće dobro ili iznimno razviti, što se vidi iz prosječnih ocjena koje su veće od 3,5.

#### **4.2.3. Učestalost igranja i igrana verzija videoigre *Football Manager***

Na sljedećem grafikonu prikazana je raspodjela ispitanika prema učestalosti igranja videoigre *Football Manager*.

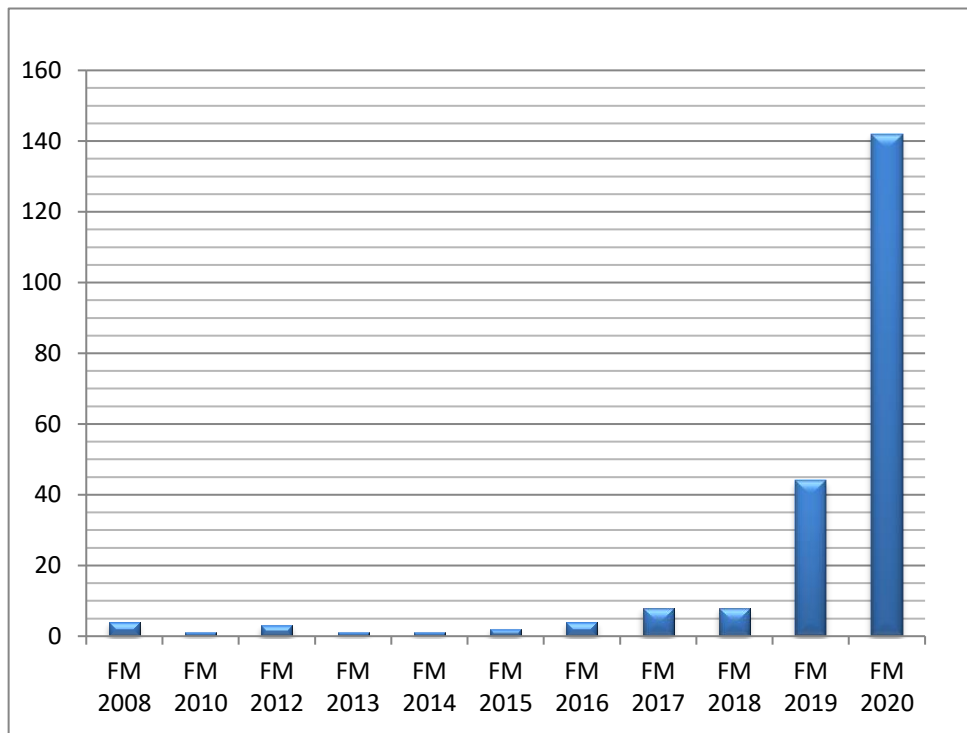
**Grafikon 1.** Raspodjela ispitanika prema učestalosti igranja videoigre *Football Manager*



Iz grafikona 1. možemo zaključiti da su većina ispitanika aktivni igrači videoigre. 55 % ispitanika (njih 120) izjasnilo se da svakodnevno igra videoigru, dok 33 % ispitanika (njih 71) videoigru igra nekoliko puta u tjednu. Svega 12 % ispitanika igru igra tek nekoliko puta mjesečno ili godišnje.

Osim učestalosti igranja u ovom istraživanju je bilo važno utvrditi i koju verziju videoigre *Football Manager* su ispitanici posljednju igrali, jer novije verzije igre uključuju potrebu korištenja više menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima od starijih verzija igre koje su jednostavnije i manje realistične. Grafikonom 2. prikazana je raspodjela ispitanika prema verziji videoigre *Football Manager* koju igraju.

**Grafikon 2.** Raspodjela ispitanika prema verziji videoigre *Football Manager* koju igraju



Grafikon 2. nam prikazuje distribuciju igrača po zadnjim verzijama videoigre *Football Manager* koju igraju ispitanici. Iz njega vidimo da većina preferira novije, zahtjevnije, obuhvatnije i puno realističnije verzije igre koje obuhvaćaju više istraživanih vještina i vrlo dobro predstavljaju stvarni život, od onih starijih i jednostavnijih. 66,05 % odnosno 144 ispitanika je navelo *Football Manager 2020* kao posljednju verziju igre koju igraju. Ostalih 33,95 % odnosno 76 ispitanika izjasnilo se da igraju starije verzije ove videoigre.

#### **4.2.4. Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na učestalost igranja**

Percepcije ispitanika o mogućnosti razvoja menadžerskih vještina na temelju igranja videoigre *Football Manager* razlikuju se ovisno o njihovoj učestalosti igranja. U tablici 4. prikazane su aritmetička sredina, mod i medijan za svaku ocjenjivanu menadžersku vještinu s obzirom na učestalost igranja.

**Tablica 4.** Povezanost učestalosti igranja i percepcija doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju menadžerskih vještina

Menadžerske vještine	Nekoliko puta godišnje/mjesečno			Nekoliko puta tjedno			Svakodnevno		
	M	Mo	Me	M	Mo	Me	M	Mo	Me
Vještine pregovaranja	4,30	5	5,00	4,35	5	5,00	4,41	5	5,00
Efikasno donošenje odluka	4,22	4	4,00	4,27	5	4,00	4,35	5	5,00
Cijenjenje različitosti	3,93	5	4,00	4,20	5	5,00	4,27	5	5,00
Vještine uvjeravanja	3,93	4	4,00	4,10	4	4,00	4,14	5	4,00
Utjecanje na druge	3,89	4	4,00	4,04	4	4,00	3,94	4	4,00
Kreativno rješavanje problema	3,85	4	4,00	4,23	5	4,00	4,07	5	4,00
Uvođenje promjena	3,82	4	4,00	4,18	5	4,00	3,97	5	4,00
Inspiriranje suradnika	3,82	3 i 5	4,00	4,04	4	4,00	4,08	5	4,00
Delegiranje zadataka drugima	3,74	5	4,00	4,10	5	4,00	4,06	4	4,00
Učinkovito upravljanje grupama	3,59	4	4,00	4,03	4	4,00	4,13	5	4,00
Upravljanje sukobima	3,59	4	4,00	3,89	5	4,00	3,65	4	4,00
Vještine umrežavanja	3,56	3	4,00	3,97	5	4,00	4,02	5	4,00
Upravljanje emocijama grupe	3,52	3	4,00	3,85	4	4,00	3,70	4	4,00
Vještine komunikacije	3,48	3, 4 i 5	4,00	3,93	4 i 5	4,00	3,98	4	4,00
Razvoj dobrih međuljudskih odnosa	3,30	3 i 4	3,00	3,65	4	4,00	3,92	4	4,00
Vještine slušanja	3,15	3	3,00	3,34	3	3,00	3,63	5	4,00
Poticanje suradnika na iznošenje vlastitih ideja i mišljenja	3,04	4	3,00	3,62	4	4,00	3,86	4	4,00
Upravljanje vremenom	3,04	4	3,00	3,34	5	4,00	3,50	5	4,00
Empatija	2,81	2	3,00	3,24	3	3,00	3,47	4	4,00

Analizirajući tablicu 4. vidimo da u najvećem broju slučajeva ispitanici koji rjeđe igraju videoigru *Football Manager* daju prosječno niže ocjene njezinom utjecaju na razvoj menadžerskih vještina od ispitanika koji igraju nekoliko puta tjedno ili svakodnevno. Kod sve tri kategorije ispitanika empatija i upravljanje vremenom su menadžerske vještine s najmanjom aritmetičkom sredinom, dok su u sve tri kategorije ispitanika menadžerske vještine s najvećim aritmetičkim sredinama vještine pregovaranja i efikasno donošenje odluka. Gledamo li cjelokupnu tablicu, najmanju aritmetičku sredinu ima empatija s 2,81 kod ispitanika koji igraju igru nekoliko puta godišnje ili mjesečno, dok najveću aritmetičku sredinu od 4,41 imaju vještine pregovaranja kod ispitanika koji videoigru *Football Manager* igraju svakodnevno. Ispitanici



koji igru igraju nekoliko puta godišnje ili mjesečno svim su menadžerskim vještinama davali prosječno niže ocjene od ispitanika koji igraju nekoliko puta tjedno ili svakodnevno. Ispitanici koji igraju videoigru nekoliko puta tjedno davali su prosječno veće ocjene utjecanju na druge, kreativnom rješavanju problema, uvođenju promjena, delegiranju zadataka drugima, upravljanju sukobima i upravljanju emocijama grupe od ispitanika koji videoigru *Football Manager* igraju svakodnevno.

#### 4.2.5. Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvijenosti vještina upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na učestalost igranja

Percepcije ispitanika o mogućnosti razvoja vještina upravljanja ljudskim potencijalima na temelju igranja videoigre *Football Manager* razlikuje se ovisno o njihovoj učestalosti igranja. U tablici 5. prikazane su aritmetička sredina, mod i medijan za svaku ocjenjivanu vještinu upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na učestalost igranja.

**Tablica 5.** Povezanost učestalosti igranja i percepcija doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima

Vještine upravljanje ljudskim potencijalima	Nekoliko puta godišnje/mjesečno			Nekoliko puta tjedno			Svakodnevno		
	M	Mo	Me	M	Mo	Me	M	Mo	Me
Planiranje kvaliteta potrebnih ljudi	4,04	4	4,00	4,27	5	4,00	4,17	5	4,00
Materijalno motiviranje	4,04	4	4,00	4,10	5	4,00	4,10	5	4,00
Upravljanje karijerama drugih	3,93	5	4,00	3,97	4	4,00	3,98	5	4,00
Vještine odabira kvalitetnih ljudi	3,89	4	4,00	4,28	5	4,00	4,28	5	4,00
Praćenje radne aktivnosti	3,74	4	4,00	4,11	4	4,00	4,05	5	4,00
Planiranje izvora iz kojih će se privući ljudi	3,74	4	4,00	3,86	4	4,00	4,08	4	4,00
Nematerijalno motiviranje	3,70	3	4,00	4,17	5	4,00	4,20	5	4,00
Vještine usmjeravanja razvoja ljudi	3,63	4	4,00	3,93	4	4,00	3,99	4	4,00
Vještine prepoznavanja nedostatnih znanja i vještina	3,59	4	4,00	4,16	4	4,00	4,08	4	4,00
Planiranje potrebnog broja ljudi	3,56	4	4,00	4,23	4	4,00	4,20	5	4,00

Vještine privlačenja ljudi	3,56	4	4,00	3,96	5	4,00	4,19	4	4,00
Davanje povratne informacije	3,19	3	3,00	3,89	4	4,00	3,87	5	4,00

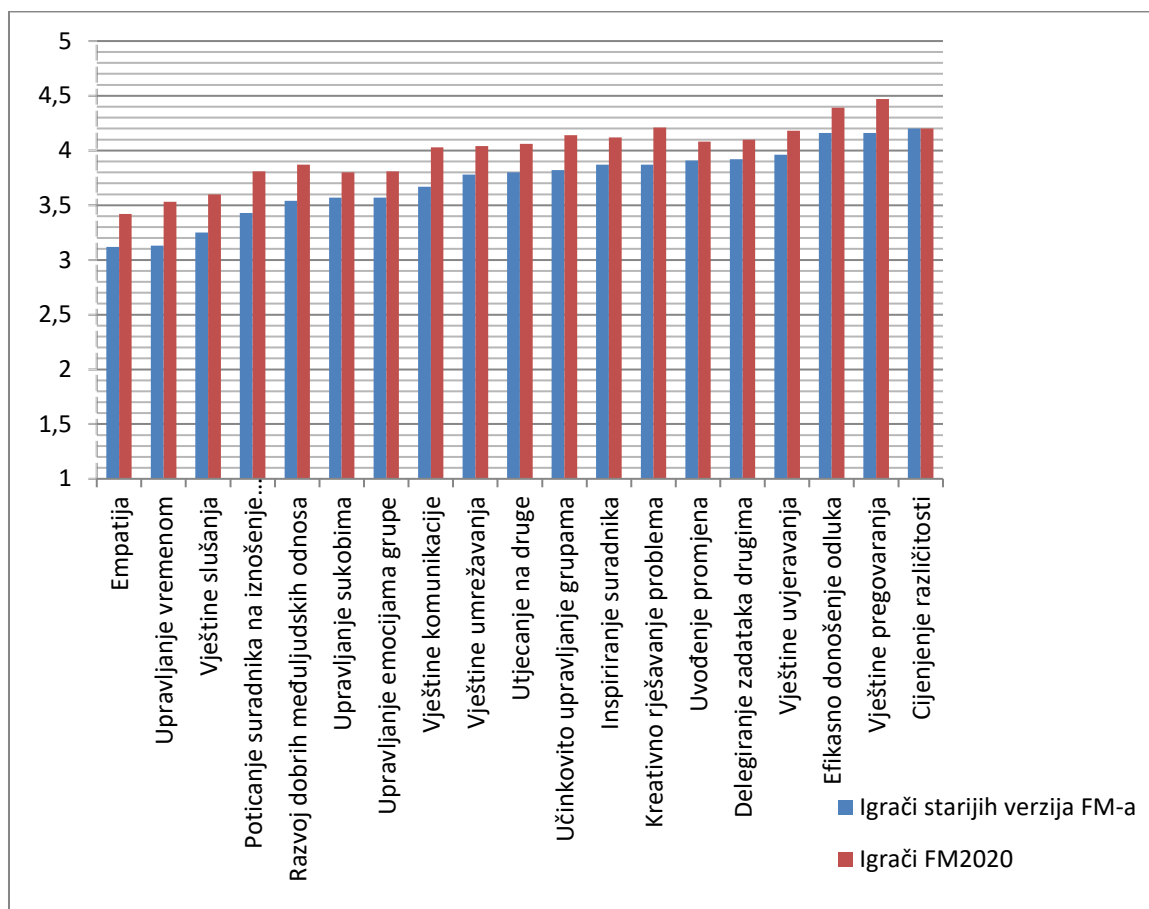
Analizirajući tablicu 5. dolazimo do istog zaključka kao i kod menadžerskih vještina. Što učestalije su ispitanici igrali videoigru *Football Manager* to su više percipirali prisutnost doprinosa igranja igre razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Ispitanici koji su igrali nekoliko puta godišnje ili mjesečno najmanje prosječne ocjene dali su davanju povratne informacije i vještinama privlačenja ljudi. Ista skupina ispitanika najveće prosječne ocjene dala je planiranju kvaliteta potrebnih ljudi i materijalnom motiviranju. Ispitanici koji igraju igru nekoliko puta tjedno najmanje prosječne ocjene dali su planiranju izvora iz kojih će se privući ljudi i davanju povratne informacije, dok su najveće prosječne ocjene dali vještinama odabira ljudi i planiranju kvaliteta potrebnih ljudi. Ispitanici koji videoigru *Football Manager* igraju svakodnevno najmanju su prosječnu ocjenu dali davanju povratne informacije i upravljanju karijerama drugih. Najveće prosječne ocjene u kategoriji svakodnevnih igrača dobile su vještine odabira kvalitetnih ljudi nematerijalno motiviranje i planiranje potrebnog broja ljudi.

Gledajući pojedine vještine upravljanja ljudskim potencijalima, prosječno niže ocjene za sve navedene vještine dali su ispitanici koji igraju videoigru *Football Manager* nekoliko puta godišnje ili mjesečno od ispitanika koji igraju nekoliko puta tjedno ili svakodnevno. Ispitanici koji videoigru *Football Manager* igraju nekoliko puta tjedno dali su prosječno veće ocjene davanju povratne informacije, planiranju potrebnog broja ljudi, vještinama prepoznavanja nedostatnih znanja i vještina, praćenju radne aktivnosti i planiranju kvaliteta potrebnog broja ljudi, od ispitanika koji videoigru igraju svakodnevno.

#### **4.2.6. Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na verziju igre koju igraju ispitanici**

Grafikonom 3. prikazana je usporedba prosječnih ocjena ispitanika po svim menadžerskim vještinama u istraživanju s obzirom na to igraju li ispitanici posljednju verziju videoigre *Football Manager* ili igraju neku od starijih verzija.

**Grafikon 3.** Povezanost verzije igre i percepcija doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju menadžerskih vještina



Gledajući grafikon 3. dolazimo do jednostavnog zaključka da je verzija igre koju ispitanik igra uvelike povezana s njegovom percepcijom razvoja menadžerskih vještina putem igranja videoigre *Football Manager*. Igrači starijih verzija videoigre *Football Manager* davali su prosječno manje ocjene za svaku navedenu menadžersku vještinu, osim vještina cijenjenja različitosti, čija je aritmetička sredina ista kao kod ispitanika koji igraju najnoviju verziju igre. Igrači starijih verzija ocijenili su najmanjim prosječnim ocjenama empatiju (3,12), upravljanje vremenom (3,13) i vještine slušanja (3,25), dok smatraju da su cijenjene različitosti (4,20), vještine pregovaranja (4,16) i efikasno donošenje odluka (4,16) vještine čijem razvoju najviše pridonosi igranje videoigre *Football Manager*.

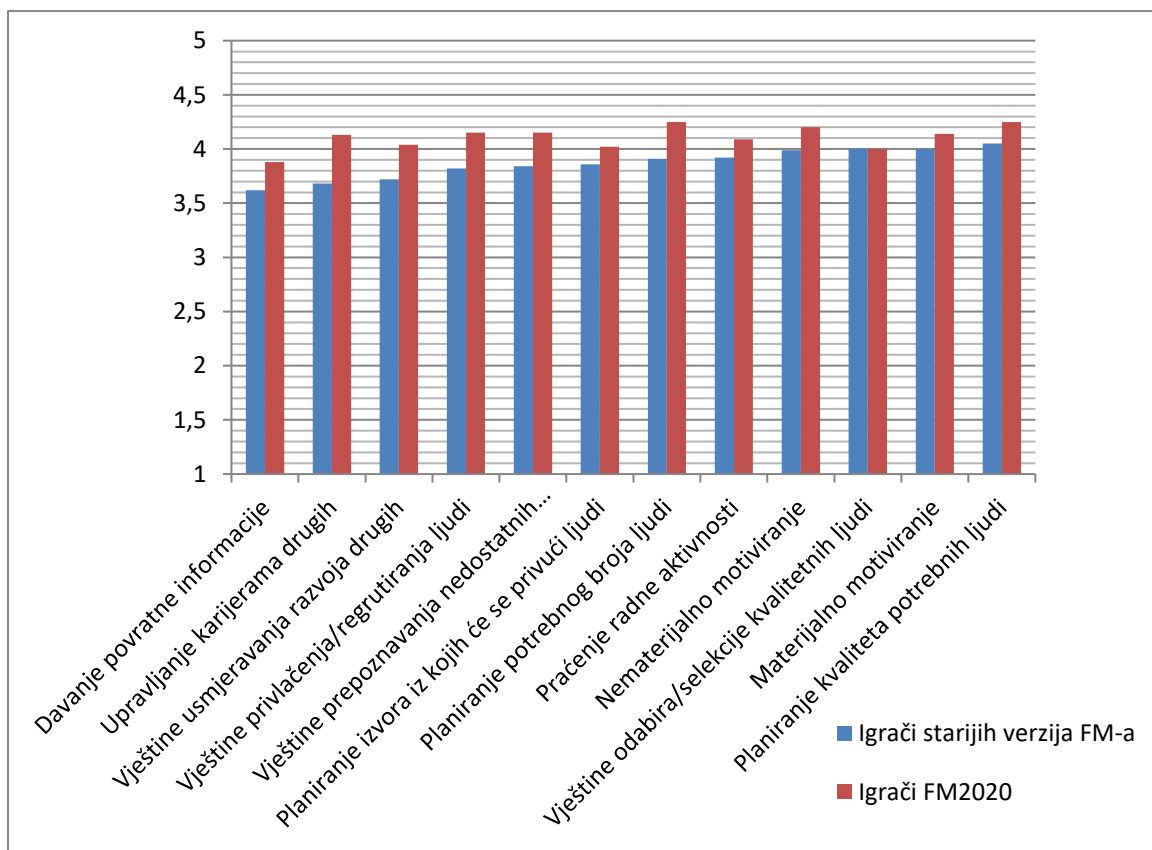
Igrači najnovije verzije igre također su kao igrači starijih verzija najmanje prosječne ocjene dali empatiji (3,42), upravljanju vremenom (3,53) i vještinama slušanja (3,6). Vještine pregovaranja (4,47), efikasno donošenje odluka (4,39) te kreativno rješavanja problema (4,21) vještine su

čijem razvoju igranje videoigre *Football Manager* najviše pridonosi prema mišljenju ispitanika koji igraju posljednju verziju igre.

#### 4.2.7. Percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvijenosti vještina upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na verziju igre koju igraju ispitanici

Ispitanici različito percipiraju doprinos igranja videoigre *Football Manager* s obzirom na to koju verziju igre igraju. U grafikonu 4. prikazana je usporedba aritmetičkih sredina ocjena ispitivanih vještina upravljanja ljudskim potencijalima ispitanika koji igraju najnoviju verziju i ispitanika koji igraju starije verzije igre.

**Grafikon 4.** Povezanost verzije igre i percepcija doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima



Analizirajući grafikon 4. primjećujemo da su igrači starijih verzija igre najmanje prosječne ocjene dali davanju povratne informacije (3,62), upravljanju karijerama drugih (3,68) te vještinama usmjeravanja razvoja drugih (3,72). Ista kategorija ispitanika smatrala je da igranje

videoigre najviše pridonosi razvoju planiranja kvaliteta potrebnih ljudi (4,05), materijalnog motiviranja ljudi (4,00) i vještina odabira kvalitetnih ljudi (4,00). Igrači najnovije verzije također su najmanjom prosječnom ocjenom ocijenili davanje povratne informacije (3,88), dok su druge dvije preostale vještine s najmanjim prosječnim ocjenama vještine odabira kvalitetnih ljudi (4,00) i planiranje izvora iz kojih će se privući ljudi (4,02)

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Kao i svako empirijsko istraživanje, i ovo istraživanje ima svoja ograničenja. Prvo, uzmemo li u obzir broj igrača igre *Football Manager* u Hrvatskoj i inozemstvu, koji se broje u milijunima, broj od 218 ispitanika je ograničenje koje ne omogućuje poopćavanje rezultata.

Drugo, svi sudionici istraživanja su veliki ljubitelji videoigre *Football Manager*, što je potencijalno pridonijelo precjenjivanju utjecaja videoigre na razvoj menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima

Treće, kao ograničenje možemo uzeti homogenost uzorka. Samo jedna osoba u uzorku bila je ženskog spola, što je u skladu sa spolom igrača u hrvatskoj i svjetskoj populaciji, no zasigurno nedostatan broj za zaključivanje o specifičnostima s obzirom na spol. Također, ograničenje je i homogenost s obzirom na zemlju ispitanika jer su svi ispitanici u uzorku iz Hrvatske te ne možemo sa sigurnošću tvrditi kako bi ispitanici iz drugih država imali sličnu percepciju o utjecaju igranja videoigre *Football Manager* na razvoj menadžerskih vještina i vještina upravljanja ljudskim potencijalima

Nedostatak sličnih istraživanja u Hrvatskoj i svijetu također je svojevrsno ograničenje jer je dobivene rezultate nemoguće usporediti s rezultatima drugih istraživanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Videoigre oblik su simulacija koje mogu poslužiti primarno kao izvor zabave, ali također i kao sredstvo učenja i savladavanja novih vještina. Iako postoji skepticizam o utjecaju igranja videoigara na učenje, postoje brojne studije koje dokazuju pozitivne učinke koje mogu imati na igrače i na njihove vještine. No, njihov utjecaj i potencijal se sve više prepoznaje u poslovnom svijetu. Tako, primjerice, stručnjaci za ljudske potencijale sve više u svoje djelovanje implementiraju elemente računalnih igara odnosno gamifikaciju.

Strategijske videoigre mogu biti koristan alat za razvoj menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Igranjem se mogu stjecati vještine planiranja, vještine rješavanja problema, komunikacijske vještine, vještine efikasnog donošenja odluka i slično. Nadalje, igranje videoigara koje se igraju u timovima ima pozitivan učinak na empatiju, suradnju i bolje razumijevanje među članovima tima. Konačno, osim što je putem igranja videoigara moguće razvijati široki spektar vještina od kognitivnih do interpersonalnih, videoigre se mogu koristiti i kao alat za analizu posjedovanja pojedinih vještina kod igrača.

Empirijsko istraživanje provedeno u sklopu rada također potvrđuje pozitivne percepcije ispitanika o utjecaju igranja strategijske videoigre *Football Manager* na razvoj menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Vezano uz menadžerske vještine, ispitanici smatraju da igranje videoigre može najviše pridonijeti razvoju vještina pregovaranja, efikasnog donošenja odluka i cijenjenja različitosti, a najmanje razvijanju vještina empatije, upravljanja vremenom i vještina slušanja. Kada govorimo o vještinama upravljanja ljudskim potencijalima, ispitanici smatraju da igranje videoigre može najviše utjecati na razvoj vještina odabira kvalitetnih ljudi, planiranja kvalitete potrebnih ljudi i nematerijalnog motiviranja ljudi, a najmanje na vještine davanja povratnih informacija, vještine usmjeravanja razvoja ljudi i vještine planiranja izvora iz kojih će se privući ljudi. Istraživanje je također dokazalo da se percepcije doprinosa igranja videoigre *Football Manager* razvoju menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima razlikuje ovisno o količini igranja i verziji igre koju ispitanici igraju. Ispitanici koji su proveli više vremena igrajući videoigru *Football Manager* ocjenjivali su utjecaj videoigre na razvoj svih menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima prosječno većim ocjenama. Također, prosječno većim ocjenama utjecaja na sve navedene menadžerske i vještine upravljanja ljudskim potencijalima ocjenjivali su i ispitanici

koji su igrali zadnju verziju videoigre *Football Manager* koja i uključuje više aspekata menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima.

Premda su videoigre prvenstveno zamišljene kao sredstvo zabave, njihovi učinci nadilaze njihovu primarnu namjenu te kod igrača razvijaju različite vještine, a tako i menadžerske odnosno vještine upravljanja ljudskim potencijalima, što je i potvrđeno u empirijskom dijelu rada. Temeljem provedenog kako teorijskog tako i empirijskog istraživanja dolazi se do zaključka da se suvremenim organizacijama savjetuje poticati igranje videoigara za potrebe razvoja različitih vještina važnih za uspjeh u poslu suvremenih zaposlenika.

## Popis izvora

1. Abdullah, N., Hanafiah, M. i Hashim, N. (2013.), Developing Creative Teaching Module: Business Simulation in Teaching Strategic Management, *International Education Studies*, 6(6), 95-107. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v6n6p95>
2. Adachi, P. J. C. i Willoughby, T. (2013.), More Than Just Fun and Games: The Longitudinal Relationship Between Strategic Video Games, Self-Reported Problem Solving Skills, and Academic Grades, *Journal of Youth and Adolescence*, 42, 1041-1052. <https://doi.org/10.1007/s10964-013-9913-9>
3. Adobor, H. i Daneshfar, A. (2006.), Management simulations: determining their effectiveness, *Journal of Management Development*, 25(2), 151-168. <https://doi.org/10.1108/02621710610645135>
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
5. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala; suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Zagreb: Školska knjiga
7. Barr, M. (2017.), Video games can develop graduate skills in higher education students: A randomised trial, *Computers & Education*, 113, 86-97. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2017.05.016>
8. Buble, M. (2006.), *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet
9. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo
10. Buil, I., Catalan, S. i Martinez, E. (2020.), Engagement in business simulation games: A self-system model of motivational development, *British Journal of Educational Technology*, 51(1), 297-311. <https://doi.org/10.1111/BJET.12762>
11. Clarke, E. (2009.), Learning Outcomes from Business Simulation Exercises: Challenges for the Implementation of Learning Technologies, *Journal of Education and Training*, 51, 448-459. <https://doi.org/10.1108/00400910910987246>
12. Gentile, D. A., Anderson, C. A., Yukawa, S., Ihori, N., Saleem, M., Kam Ming, L. ... Sakamoto, A. (2009.), The Effects of Prosocial Video Games on Prosocial Behaviors: International Evidence from Correlational, Longitudinal, and Experimental studies, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(6), 752-763. <https://doi.org/10.1177/0146167209333045>



13. Gilgeous, V. i D'Cruz, M. (1996.), A study of business and management games, *Management Development Review*, 9(1), 32-39. <https://doi.org/10.1108/09622519610181757>
14. Gonen, A., Brill, E. i Frank, M. (2009.), Learning through business games – an analysis of successes and failures, *On the Horizon*, 17(4), 356-367. <https://doi.org/10.1108/10748120910998434>
15. Granic, I., Lobel, A. i Engels, R. C. M. E. (2013.), The Benefits of Playing Video Games, *American Psychological Association*, 69(1), 66-78. <https://doi.org/10.1037/a0034857>
16. Harbison, J. (2016.), *The impact of video gaming on managers' adaptive leadership skills: do millennials have an advantage?*, doktorski rad, University of Tennessee, Chattanooga
17. Hoffman, G. K., Monroe, C. i Green, L. (2006.), *Compassionate Listening: An exploratory Sourcebook About Conflict Transformation*, Santa Barbara, CA: The Institute for Cooperative Communication Skills
18. Jakovljević, M., Marin, R. i Čičin-Šain, D (2017.), Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, *Oeconomica Jadertina*, 2(2), 66-81. <https://doi.org/10.15291/oec.218>
19. Kaliappen, N. (2019.), Educational Benefits of Using Business Strategy Game (BSG) in Teaching and Learning Strategic Management, *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(7), 209-215. <https://doi.org/10.3991/ijet.v14i07.9792>
20. Keith, M. J., Anderson, G., Gaskin, J. i Dean, D. L. (2018.), Team Video Gaming for Team Building: Effects on Team Performance, *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 10(4), 205-231. <https://doi.org/DOI: 10.17705/1thci.00110>
21. Lateef, F. (2010.), Simulation-based learning: Just like the real thing, *Journal of emergencies, trauma, and shock*, 3(4), 348-352.
22. Lean, J., Moizer, J., Derham, C., Strachan, L. i Bhuiyan, Z. (2021.), Real World Learning: Simualtion and Gaming, u: Morley, D. A. i Jamil, M. G. (ur.), *Applied Pedagogies for Higher Education*, (str. 187-214.), Cham: Palgrave Macmillan
23. Mishra K., Boynton, L. i Mishra, A. (2014.), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
24. Mitchell, A. i Savill-Smith, C. (2004.), The use of computer and video games for learning – a review of the literature, *Learning and Skills Development Agency*

25. Moye, M. J. i Henkin, A. B. (2006.), Exploring Associations between Employee, Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117. <https://doi.org/10.1108/02621710610645108>
26. Noe, R. A., Greeberger, D. B. i Wang, S. (2002.), Mentoring: what we know and where we might go, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-173. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(02\)21003-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(02)21003-8)
27. Peng, J. i Abdullah, I. (2018.), Building a market simulation to teach business process analysis: effects of realism on engaged learning, *Accounting Education*, 27(2), 208-222. <https://doi.org/10.1080/09639284.2017.1407248>
28. Poisson-de Haro, S. i Turgut, G. (2012.), Expanded strategy simulations: developing better managers, *Journal of Management Development*, 31(3), 209-220. <https://doi.org/10.1108/02621711211208844>
29. Pološki Vokić, N. (2018.), Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 221.-258.), Zagreb: Školska knjiga
30. Pološki Vokić, N. (2022.), Interni nastavni materijali iz kolegija „Menadžment ljudskih potencijala“, Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
31. Prot, S., Anderson, C. A., Gentile, D. A., Brown, S. C. i Swing, E. L. (2014.), The positive and negative effects of video game play, u: Jordan, A. i Romer, D. (ur.), *Media and the Well-Being of Children and Adolescents* (str. 109-128.), New York: Oxford University Press
32. Rahim, M. A. (2002.), Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
33. Santos, A. F., Alloza, S. i Escribano, F. (2018.), *Relationship between video game genres and soft skills*
34. Schmid Mast, M., Kleinlogel, E. P., Tur, B. i Bachmann, M. (2018.), The future of interpersonal skills development: Immersive virtual reality training with virtual human, *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 125-141. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21307>
35. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia
36. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
37. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator

38. Simons, A., Wohlgenannt, I., Weinmann, M. i Fleischer, S. (2020.), Good gamers, good managers? A proof-of-concept study with Sid Meier's Civilization, *Review of Managerial Science*, 15, 957-990. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00378-0>
39. Teach, D. T. i Govahi, G. (1993.), The Role of Classroom Techniques in Teaching Management Skills, *Simulation & Gaming*, 24(4), 429-455. <https://doi.org/10.1177/1046878193244002>
40. Thornton, G. C. i Cleveland, J. N. (1990.), Developing Managerial Talent Through Simulation, *American Psychologist*, 45(2), 190-199. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.190>
41. Trapp, J. N., Koontz, S. A., Peel, D. S. i Ward, C. E. (1995.), Evaluating the effectiveness of role playing simulations and other methods in teaching managerial skills, *Developments in Business Simulation & Experimental Exercises*, 22, 116-123.
42. Trim, P. R. J. (2003.), Human resource management development and strategic management enhanced by simulation exercises, *Journal of Management Development*, 23(4), 399-413. <https://doi.org/10.1108/02621710410529820>
43. Van Eck, R. (2006.), Digital Game Based Learning It's Not Just the Digital Natives Who Are Restless, *Educause Review*, 41(2), 16-30.
44. Vos, L. i Brennan, R. (2010.), Marketing simulation games: student and lecturer perspectives, *Marketing Intelligence & Planning*, 28(7), 882-897.

## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja na pojedinim razinama.....	5
<b>Slika 2.</b> Struktura interpersonalnih vještina.....	7
<b>Slika 3.</b> Odnos između razine moći i osobne uspješnosti imenađžera.....	11
<b>Slika 4.</b> Razine umrežavanja.....	13
<b>Slika 5.</b> Kontinuitet slušanja.....	16
<b>Slika 6.</b> Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije.....	18
<b>Slika 7.</b> Planiranje kao temelj organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja.....	22
<b>Slika 8.</b> Shematski prikaz kružnog toka planiranja i kontrole.....	29

## Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> Socio-demografska obilježja ispitanika u uzorku.....	57
<b>Tablica 2.</b> Percepcije doprinosa igranja videoigre <i>Football Manager</i> razvoju menadžerskih vještina ispitanika.....	59
<b>Tablica 3.</b> Percepcije doprinosa igranja videoigre <i>Football Manager</i> razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima ispitanika .....	60
<b>Tablica 4.</b> Povezanost učestalosti igranja i percepcija doprinosa igranja videoigre <i>Football Manager</i> razvoju menadžerskih vještina.....	64
<b>Tablica 5.</b> Povezanost učestalosti igranja i percepcija doprinosa igranja videoigre <i>Football Manager</i> razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima.....	65

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1.</b> Raspodjela ispitanika po učestalosti igranja videoigre <i>Football Manager</i> .....	62
<b>Grafikon 2.</b> Raspodjela ispitanika po verzijama videoigre <i>Football Manager</i> koju igraju....	63
<b>Grafikon 3.</b> Povezanost verzije igre i percepcija doprinosa igranja videoigre <i>Football Manager</i> razvoju menadžerskih vještina .....	67
<b>Grafikon 4.</b> Povezanost verzije igre i percepcija doprinosa igranja videoigre <i>Football Manager</i> razvoju vještina upravljanja ljudskim potencijalima.....	68

## Prilozi

### 1. Anketni upitnik

# Istraživanje percepcije igrača o utjecaju strateške igre Football Manager na razvoj menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima

Upute: Molimo Vas da ocijenite u kojoj mjeri, prema Vašem mišljenju i iskustvu, igranje strateške igre Football Manager pridonosi učenju i razvoju pobrojanih menadžerskih i vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Oznakom "x" označite svoj odgovor koristeći sljedeću skalu: 1 = ne pridonosi razvoju navedene vještine, 2 = minimalno pridonosi razvoju navedene vještine, 3 = umjereno pridonosi razvoju navedene vještine, 4 = pridonosi razvoju navedene vještine, 5 = izrazito pridonosi razvoju navedene vještine.

#### Menadžerske vještine

1. Empatija (sposobnost suosjećanja s drugima) \*

1                      2                      3                      4                      5

2. Vještine razvijanja dobrih međuljudskih odnosa \*

1                      2                      3                      4                      5

3. Inspiriranje suradnika \*

1                      2                      3                      4                      5

4. Poticanje suradnika na iznošenje vlastitih ideja i mišljenja \*

1                      2                      3                      4                      5

5. Utjecanje na druge (sposobnost osiguravanja da nas drugi slijede) \*

1                      2                      3                      4                      5

6. Vještine uvjeravanja \*

1                      2                      3                      4                      5

7. Vještine umrežavanja (sposobnost izgradnje, održavanja i širenja mreža poznanstava i kontakata koji nam mogu pomoći u životu) \*

1                      2                      3                      4                      5

8. Cijenjenje različitosti (pojedinaca različite dobi, spola, nacionalnosti, rase itd.) \*

1                      2                      3                      4                      5

9. Upravljanje sukobima

1                      2                      3                      4                      5

10. Uvođenje promjena \*

1                      2                      3                      4                      5

11. Kreativno rješavanje problema \*

1                      2                      3                      4                      5

12. Efikasno donošenje odluka \*

1                      2                      3                      4                      5

13. Učinkovito upravljanje grupama \*

1                      2                      3                      4                      5

14. Delegiranje zadataka drugima \*

1                      2                      3                      4                      5

15. Upravljanje emocijama grupe \*

1                      2                      3                      4                      5



16. Vještine pregovaranja \*

1 2 3 4 5

17. Upravljanje vremenom \*

1 2 3 4 5

18. Vještine slušanja \*

1 2 3 4 5

19. Vještine komunikacije \*

1 2 3 4 5

Vještine upravljanja ljudskim potencijalima

1. Planiranje potrebnog broja ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) \*

1 2 3 4 5

2. Planiranje kvaliteta (znanja, vještina i sposobnosti, odnosno kompetencija) potrebnih ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) \*

1 2 3 4 5

3. Planiranje izvora iz kojih će se privući ljudi (suradnici, zaposlenici i sl.) \*

1 2 3 4 5

4. Vještine privlačenja/regrutiranja ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) \*

1 2 3 4 5

5. Vještine odabira/selekcije kvalitetnih ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) \*

1 2 3 4 5

6. Praćenje rada/aktivnosti ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) \*

1                      2                      3                      4                      5

7. Davanje povratne informacije \*

1                      2                      3                      4                      5

8. Vještina prepoznavanja nedostatnih znanja i vještina ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) \*

1                      2                      3                      4                      5

9. Vještine usmjeravanja razvoja ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) \*

1                      2                      3                      4                      5

10. Materijalno motiviranje ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) putem plaća, bonusa i sl. \*

1                      2                      3                      4                      5

11. Nematerijalno motiviranje ljudi (suradnika, zaposlenika i sl.) putem dobre timske atmosfere, sudjelovanja u odlučivanju, ravnoteže privatnog i poslovnog života i sl. \*

1                      2                      3                      4                      5

12. Upravljanje karijerama drugih (poticanje, usmjeravanje, razvijanje i sl.) \*

1                      2                      3                      4                      5

U pitanjima u nastavku zaokružite ili nadopunite odgovor

Spol \*

M

Ž

Dob (godine) \*

Vaš odgovor

Završena razina obrazovanja \*

- Osnovno obrazovanje
- Trogodišnje strukovno obrazovanje
- Četverogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje
- Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje
- Stručni preddiplomski studij
- Specijalistički diplomski stručni studij
- Sveučilišni preddiplomski studij
- Sveučilišni diplomski studij
- Specijalistički poslijediplomski studij
- Poslijediplomski znanstveni magistarski studij
- Poslijediplomski sveučilišni doktorski studij

Završeni fakultet (naziv ustanove)

Vaš odgovor

Jeste li zaposleni? \*

- DA
- NE

Ako DA, radite li posao vezan uz područje Vašeg obrazovanja?

- DA
- NE

Imate li radnog iskustva u menadžmentu? \*

DA

NE

Ako DA, na kojoj razini menadžmenta?

Niža

Srednja

Vrhovna

Smatrate li se aktivnim igračem strateške igre Football Manager? \*

DA

NE

Koliko često igrate Football Manager? \*

Svakodnevno

Nekoliko puta tjedno

Nekoliko puta mjesečno

Nekoliko puta godišnje

Koja je zadnja verzija igre Football Manager koju ste igrali ili igrate? \*

Vaš odgovor

---

Koliko sati/dana igranja imate u posljednjoj verziji Football Managera koju igrate? \*

- Manje od 12 sati
- 12-24 sata
- 1-5 dana
- 5-10 dana
- 10-20 dana
- 20-50 dana
- 50-100 dana
- 100+ dana

## 2. Životopis studenta

### Luka Lončar

Datum rođenja: 16/03/1992

Državljanstvo: hrvatsko

#### KONTAKT

Trg Ivana Kukuljevića 1,  
10090 Zagreb, Hrvatska

[loncarluka2@gmail.com](mailto:loncarluka2@gmail.com)

(+385) 9932185



#### RADNO ISKUSTVO

31/05/2013 - **TRENUTAČNO** - Hvar, Hrvatska

##### Voditelj ugostiteljstva

Privatni apartmani

Vođenje internet stranica za dobavljanje gostiju, doček gostiju, interakcija sa gostima, nadgledanja rada ostalih zaposlenika

Usluge Smještaja | Gastronomija

30/09/2011 - 31/05/2013 - Zagreb, Hrvatska

##### Asistent u istraživanju tržišta

Mlinar d.o.o.

Praćenje kupovnih navika kupaca

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

10/2018 - **TRENUTAČNO** - Trg John F. Kennedy 6, Zagreb, Hrvatska

##### Diplomski studij ekonomije

Ekonomski fakultet Zagreb

30/09/2011 - 30/09/2018 - Trg John F. Kennedy 6., Zagreb, Hrvatska

##### Sveučilišni prvostupnik ekonomije

Ekonomski fakultet Zagreb

<https://www.efzg.unizg.hr/>

#### JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:**

slovenski

Slušanje C1	Čitanje C1	Govorna produkcija A2	Govorna interakcija A2	Pisanje A2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

engleski

Slušanje C2	Čitanje C2	Govorna produkcija B2	Govorna interakcija B2	Pisanje B2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

#### DIGITALNE VJEŠTINE

##### Moje digitalne vještine

MS Office (Word Excel PowerPoint) / Timski rad / Editiranje video sadržaja / Editiranje slika preko web alata / Društvene mreže (Facebook, Instagram, Youtube)