

# Menadžerske vještine mladih poduzetnika

---

**Borščak, Katarina**

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

**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:148:151753>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Ekonomika poduzetništva**

**MENADŽERSKE VJEŠTINE MLADIH PODUZETNIKA**

Diplomski rad

**Katarina Borščak**

**Zagreb, travanj 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Ekonomika poduzetništva**

**MENADŽERSKE VJEŠTINE MLADIH PODUZETNIKA  
MANAGERIAL SKILLS OF YOUNG ENTREPRENEURS**

Diplomski rad

**Student: Katarina Boršćak  
JMBAG studenta: 0067542106  
Mentor: prof. dr. sc. Marko Kolaković**

**Zagreb, travanj 2022.**

## Sažetak

Predmet ovog diplomskog rada su menadžerske vještine mladih poduzetnika. Kroz rad se daje teorijski uvid u suvremene menadžerske vještine, kao i uvid u karakteristike mladih poduzetnika i menadžerske izazove mladih poduzetnika. Na temelju teorijskih spoznaja kreira se istraživanje kojim se žele utvrditi iskustva, stavovi i mišljenja mladih poduzetnika o menadžerskim vještinama. Cilj rada je, na temelju provedenog istraživanja, identificirati menadžerske karakteristike mladih poduzetnika u Republici Hrvatskoj i usporediti ih sa svjetskom praksom. Istraživanjem se željela utvrditi razina iskustva, stavova i mišljenja mladih poduzetnika o menadžerskim vještinama. U radu su predstavljeni kvantitativni rezultati empirijskog istraživanja provedenog putem online ankete tijekom ožujka i travnja 2022. godine. Anketom je prikupljeno 49 odgovora poduzetnika u dobi od 18 do 45 godina. Istraživanje provedeno u ovom radu potvrdilo je dosadašnja saznanja o niskoj razini menadžerske edukacije i obrazovanja mladih poduzetnika, a mladi poduzetnici menadžerske vještine u prosjeku smatraju osrednje važnima. Vlastite menadžerske vještine mladi poduzetnici ocjenjuju kao osrednje razvijene do razvijene.

Ključne riječi: *menadžerske vještine, mladi poduzetnici, poduzetništvo, suvremeni menadžment*

## **Abstract**

The subject of this thesis is the managerial skills of young entrepreneurs. The paper provides theoretical insight into modern managerial skills, as well as insight into the characteristics of young entrepreneurs and managerial challenges of young entrepreneurs. Based on theoretical knowledge, research is created that aims to determine the experiences, attitudes, and opinions of young entrepreneurs on managerial skills. The aim of this paper is, based on the research, to identify the managerial characteristics of young entrepreneurs in the Republic of Croatia and compare them with world practice. The research sought to determine the level of experience, attitudes, and opinions of young entrepreneurs on managerial skills. The paper presents the quantitative results of an empirical study conducted through online surveys during March and April 2022. The survey collected 49 responses from entrepreneurs aged 18 to 45. The research conducted in this paper confirmed the current knowledge about the low level of managerial education and the education of young entrepreneurs, and young entrepreneurs consider managerial skills to be moderately important on average. Young entrepreneurs rate their own managerial skills as moderately developed to developed.

Keywords: *managerial skills, young entrepreneurs, entrepreneurship, contemporary management*


Katarina Borščak

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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.

Studentica:

U Zagrebu, 15.06.2022



---

(potpis)

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Struktura i sadržaj rada .....	2
2. SUVREMENE MENADŽERSKE VJEŠTINE .....	3
2.1. Pojam i značenje menadžmenta i suvremenog menadžmenta.....	3
2.2. Upravljačka funkcija menadžmenta .....	8
2.3. Vrste menadžerskih vještina.....	11
2.4. Evolucija uloga i vještina menadžera .....	14
2.5. Karakteristike suvremenog menadžera.....	17
2.6. Menadžerske vještine budućnosti .....	18
3. MLADI PODUZETNICI .....	21
3.1. Definicija poduzetnika i mladih poduzetnika .....	21
3.2. Karakteristike mladih poduzetnika .....	26
3.3. Menadžerski izazovi mladih poduzetnika .....	29
3.4. Menadžerske prakse mladih poduzetnika u RH i svijetu .....	30
4. ISTRAŽIVANJE ISKUSTVA, STAVOVA I MIŠLJENJA MLADIH PODUZETNIKA O MENADŽERSKIM VJEŠTINAMA.....	33
4.1. Metodologija i uzorak istraživanja .....	33
4.2. Rezultati istraživanja .....	36
4.3. Rasprava .....	49
5. ZAKLJUČAK .....	52
LITERATURA.....	54
POPIS SLIKA .....	58
POPIS TABLICA.....	58
POPIS GRAFIKONA .....	58
PRILOZI.....	59
ŽIVOTOPIS .....	63

# **1. UVOD**

Poduzetništvo je među mladima sve popularnije, a razlozi za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata različiti su. Dok se neki mladi za pokretanje vlastitog posla odlučuju iz nužde uslijed nedostatka posla, a motivirani raznim državnim poticajima, drugi ostavljaju svoje perspektivne poslove kako bi se ostvarili u poduzetničkim vodama gdje u vlastite poslove ulaze s jasnim ciljem. Bez obzira na razlog ulaska u poduzetničke vode, činjenica je kako je mladih poduzetnika sve više, što je i motiv za pisanje ovog rada. Osim dobre ideje i zadanih ciljeva poslovanja, svaki poduzetnik trebao bi savladati i određene menadžerske vještine u kontekstu tehničkih, konceptualnih i komunikacijskih vještina. Svaki poduzetnik treba steći osnovne vještine i znanja u menadžerskim funkcijama kao što su planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Menadžer također treba imati pregled financija, marketinga i razvoja tržišta i konkurencije, kao i svih ostalih aspekata koji se tiču upravljanja poslovanjem.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

S obzirom na iznesenu problematiku, predmet ovog diplomskog rada su menadžerske vještine mladih poduzetnika. Kroz rad se daje teorijski uvid u suvremene menadžerske vještine, kao i uvid u karakteristike mladih poduzetnika i menadžerske izazove mladih poduzetnika. Na temelju teorijskih spoznaja kreira se istraživanje kojim se žele utvrditi iskustva, stavovi i mišljenja mladih poduzetnika o menadžerskim vještinama. Cilj rada je, na temelju provedenog istraživanja, identificirati menadžerske karakteristike mladih poduzetnika u Republici Hrvatskoj i usporediti ih sa svjetskom praksom.

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

Za pisanje teorijskog dijela rada koristi se sekundarni izvori istraživanja, odnosno stručna i znanstvena literatura koja se bavi pitanjem menadžmenta i poduzetništva s naglaskom na poduzetništvo mladih. Primarni izvor rada je istraživanje koje je provedeno anketiranjem mladih poduzetnika. Provedeno je opisno istraživanje metodom jednokratnog anketiranja na uzorku od 50 ispitanika, poduzetnika u dobi od 18 do 45 godina života. Za istraživanja je



korištena online anketa kreirana u Google formi. Uzorak je prigodan, a anketiranje je provedeno metodom snježne grude.

### 1.3. Struktura i sadržaj rada

Rad je podijeljen u pet povezanih poglavlje. Prvo poglavlje je **Uvod** u kojem su predstavljeni predmet i cilj istraživanja te izvori i metode istraživanja. Drugo poglavlje naslova **Suvremene menadžerske vještine** bavi se teorijom menadžerskih vještina i upravljačke funkcije menedžmenta, s naglaskom na evoluciju i suvremeno poimanje menadžmenta i menadžerskih vještina. Poglavlje također daje uvid u dosadašnje spoznaje o menadžerskim vještinama budućnosti. Treće poglavlje naslova **Mladi poduzetnici** predstavlja uvod u istraživački dio rada. Poglavlje definira pojmove poduzetnika i mladog poduzetnika, daje uvid u karakteristike mladih poduzetnika te uvid u izazove i menadžerske prakse mladih poduzetnika. Četvrto poglavlje naslova **Istraživanje iskustva, stavova i mišljenja mladih poduzetnika o menadžerskim vještinama** predstavlja empirijsko istraživanje provedeno za potrebe pisanja ovog rada gdje nakon uvida u rezultate istraživanja slijedi rasprava. Peto poglavlje je **Zaključak** u kojem se sintetiziraju spoznaje do kojih se istraživanjem došlo.

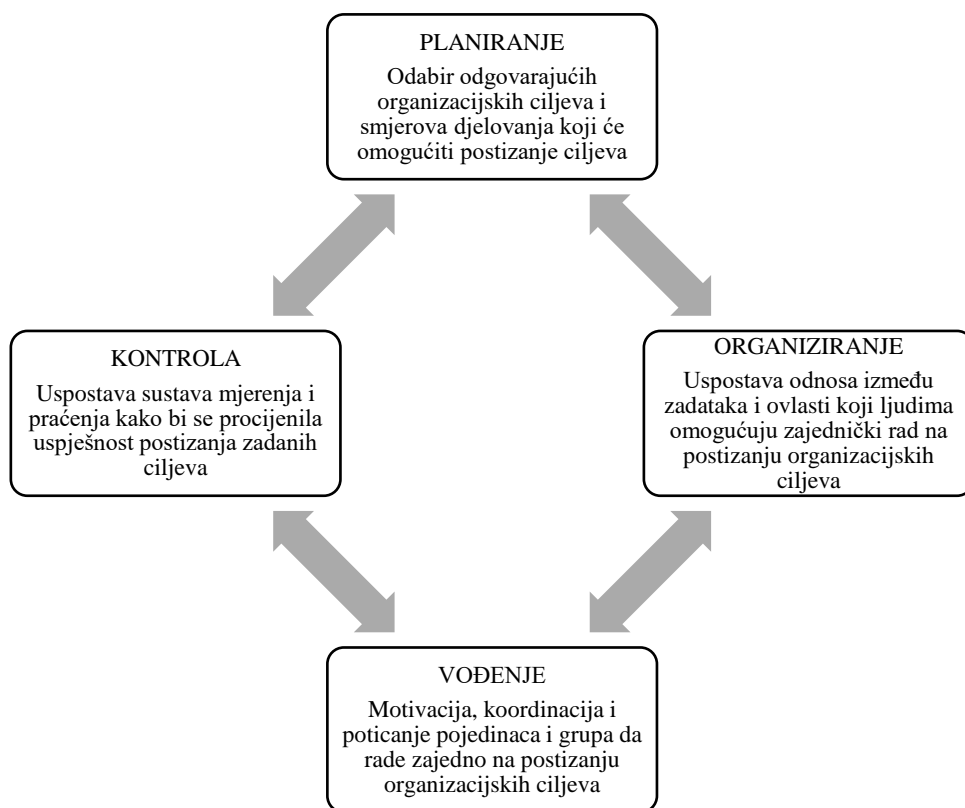
## **2. SUVREMENE MENADŽERSKE VJEŠTINE**

Menadžment je važna karika u poslovnom upravljanju. Kako bi menadžment bio funkcionalan i učinkovit, on mora pokazati određene kvalitete i vještine. Uloga menadžmenta tijekom godina se mijenjala, a suvremeni menadžeri trebali bi pokazati mnogo različitih vještina. U ovom dijelu rada daje se teorijski uvid u pojam i značenje menadžmenta i suvremenog menadžmenta, kao i teorijski uvid u menadžerske vještine i evoluciju uloge i vještina menadžera. Rad također obuhvaća teorijski uvid u karakteristike suvremenog menadžmenta, kao i uvid u razmišljanja o menadžerskim vještinama budućnosti.

### **2.1. Pojam i značenje menadžmenta i suvremenog menadžmenta**

Pregledom literature vidljivo je kako se pojam menadžment različito definira. Iako je menadžment kao disciplina star više od 80 godina, među njegovim stručnjacima i praktičarima ne postoji zajedničko suglasje o njegovoj preciznoj definiciji. U prvim definicijama menadžmenta sam pojam javlja se u tri značenja: organizacija, upravljanje i rukovođenje. Drucker (1955) menadžment definira kao organ koji se može opisati i definirati samo kroz funkcije. Massie (1971) menadžment definira kao specijalnu grupu ljudi čiji je zadatak da svoj napor usmjere prema zajedničkim ciljevima, aktivnošću drugih ljudi. Posao menadžmenta je pomoći organizaciji da na najbolji način iskoristi svoje resurse za postizanje svojih ciljeva. Oni to čine obavljanjem četiri bitna upravljačka zadatka: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Francuski menadžer Henri Fayol (1949) prvi je ocrtao prirodu ovih menadžerskih aktivnosti. Koliko dobro menadžeri obavljaju te zadatke, određuje koliko su učinkovite njihove organizacije. Četiri menadžerska zadatka prikazana su slikom nastavku.

**Slika 1. Četiri menadžerska zadatka**



Izvor: Jones, G. R., & George, J. M. (2020). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Education, str. 7.

Menadžment se definira kao umjetnost i znanost obavljanja stvari preko drugih. Menadžment je proces dizajniranja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći zajedno u grupama, ostvaruju svoje ciljeve učinkovito i učinkovito. Menadžeri provode funkcije planiranja, organiziranja, uvođenja, usmjeravanja i kontrole. Planiranje uključuje razmišljanje unaprijed i pripremu za budućnost. Unaprijed određuje što treba učiniti. Organiziranje uključuje podjelu posla na prikladne zadatke ili dužnosti, grupiranje takvih dužnosti u obliku pozicija, grupiranje različitih pozicija u odjele, djeljivanje dužnosti pojedinim radnim mjestima i delegiranje ovlasti na svako radno mjesto tako da se rad odvija prema planu. Vođenje se sastoji od odabira i postavljanja pravih ljudi na pravo mjesto. Režiranje uključuje različite podfunkcije poput komunikacije, vođenja i motiviranja. Kontrola je proces provjere kako bi

se utvrdilo da li se ostvaruje ispravan napredak prema ciljevima i ciljevima te da se po potrebi ispravi bilo kakva odstupanja. Sve ove funkcije se izvode radi postizanja unaprijed određenih ciljeva. Priroda menadžmenta može se opisati njegovom multidisciplinarnom, dinamičnom prirodom, relativnim principima i univerzalnošću menadžmenta. Funkcionalna područja menadžmenta su proizvodnja, financije, marketing i osoblje. Može se napraviti jasna razlika između administracije i menadžmenta. Administracija uključuje formuliranje politike, određivanje ciljeva, a menadžment se bavi provedbom politike i postizanjem ciljeva. Menadžer igra međuljudske uloge, uloge informacija i uloge odlučivanja. Postoje mnoge teorije menadžmenta i svaka teorija nešto doprinosi našem znanju o tome što menadžeri rade. F W Taylor, Adam Smith, Henry Fayol, Elton Mayo i drugi dali su doprinos razvoju koncepta menadžmenta.

U hrvatskom jeziku, riječ menadžment, koji je teško prevesti, najbolje bi odgovaraju pojmu rukovođenja, s obzirom da glagol „manage“ potječe od latinske riječi „manus“ (ruka). Također, kada se pogledaju funkcije klasičnog menadžmenta, vidljivo je kako se one uglavnom podudaraju s funkcijama rukovođenja (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004). Buble (2010, str. 1) navodi kako se menadžment obično definira kao „proces rada s drugim i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“. Drucker (2008) navodi kako je menadžment, u svom najširem smislu, čin organiziranja i usmjeravanja skupa resursa za postizanje jasno definiranih ciljeva i zadataka. Menadžment uključuje planiranje i organiziranje u skladu s određenim politikama. Carpenter, Bauer i Erdogan (2012) navode kako je menadžment odgovoran za proces učinkovitog izvršavanja aktivnosti s drugim ljudima i kroz njih, te postavljanje i postizanje ciljeva tvrtke kroz izvršavanje četiri osnovne funkcije upravljanja: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu.

Kao rezultat neviđenog tehnološkog razvoja, poslovne organizacije su porasle u veličini i složenosti, uzrokujući posljedične promjene u praksi upravljanja. Promjene u stilovima i praksi upravljanja dovele su do promjena u razumijevanju upravljanja. Štoviše, menadžment koji je interdisciplinarnan po svojoj prirodi doživio je promjene zbog razvoja bihevioralnih znanosti, kvantitativnih tehnika, inženjerstva i tehnologije itd. Budući da se bavi

proizvodnjom i distribucijom dobara i usluga, dinamika njegovog okruženja kao što su društveno, kultura, ukusi i preferencije potrošača, eksplozija obrazovanja i informacija, demokratizacija vlasti itd. također su doveli do promjena u njegovoj teoriji i praksi. Ipak, definicija menadžmenta neophodna je za njegovo poučavanje i istraživanje, ali i za poboljšanje njegove prakse. Mnogi stručnjaci za menadžment pokušali su definirati menadžment. No, nijedna definicija menadžmenta zapravo nije univerzalno prihvaćena (Mezentseva, Bezpartochnyi, & Marchenko, 2020).

Suvremeni menadžment je rastao s rastom društveno-ekonomskih i znanstvenih institucija. Danas suvremeni menadžment obuhvaća tri glavne karakteristike (Certo & Certo, 2012):

- to je proces ili niz kontinuiranih i povezanih aktivnosti,
- uključuje i koncentrira se na postizanje organizacijskih ciljeva, i
- ciljeve postiže radom s ljudima i drugim organizacijskim resursima i kroz njih.

Suvremeni menadžment se stoga može definirati kao planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola ljudskih i drugih resursa za učinkovito i djelotvorno postizanje organizacijskih ciljeva. Resursi organizacije uključuju sredstva kao što su ljudi i njihove vještine, znanje i iskustvo; strojeve; sirovine; računala i informacijsku tehnologiju; kao i patente, financijski kapital, te kupce i zaposlenike (Jones & George, 2020).

Henry Mintzberg (1973) bio je jedan od prvih koji je pokazao da je menadžment često kaotičan, obilježen brzim odlukama u napetom i ponekad emocionalnom okruženju. Brze, neposredne reakcije na situacije, a ne namjernorazmišljanje, važan su aspekt menadžerskog djelovanja. Neka od njegovih najvažnijih istraživanja ispitivala su različite uloge koje menadžeri imaju u organizacijama (Tablica 1).

**Tablica 1. Menadžerske uloge prema Mintzbergu**

<b>Vrsta uloge</b>	<b>Specifična uloga</b>	<b>Primjer aktivnosti</b>
<b>Odlučan</b>	Poduzetnik	Rasporediti organizacijske resurse za razvoj inovativne robe i usluga; odlučiti proširiti se na međunarodno tržište.
	Upravljač smetnjama	Brzo poduzima korektivne mjere za rješavanje neočekivanih problema s kojima se organizacija suočava iz vanjskog okruženja, kao što je kriza, ili iz unutarnjeg okruženja, kao što je proizvodnja neispravne robe.
	„Dodjeljivač“ resursa	Rasporediti organizacijske resurse između različitih zadataka i odjela organizacije; postaviti proračune.
	Pregovarač	Rad s dobavljačima, distributerima i sindikatima kako bi se postigli dogovori o kvaliteti i cijeni ulaznih, tehničkih i ljudskih resursa; raditi s drugim organizacijama na uspostavljanju sporazuma za udruživanje sredstava za rad na zajedničkim projektima.
<b>Interpersonalan</b>	„Figura“	Naveći etičke smjernice organizacije i načela ponašanja koje zaposlenici trebaju slijediti u svom poslovanju s kupcima i dobavljačima. Otvoriti novu podružnicu poduzeća.
	Voda	Pružiti primjer zaposlenima koji će slijediti; davati izravne zapovijedi i zapovijedi podređenima; donosi odluke o korištenju ljudskih i tehničkih resursa; mobilizirati podršku zaposlenika za specifične organizacijske ciljeve.
	Veza	Koordinirati rad menadžera u različitim odjelima; uspostaviti saveze između različitih organizacija radi dijeljenja resursa za proizvodnju novih dobara i usluga.
<b>Informativan</b>	Monitoring	Ocijeniti učinak menadžera u različitim zadacima i poduzeti korektivne radnje za poboljšanje njihove izvedbe; pratiti promjene koje se događaju u vanjskom i unutarnjem okruženju koje bi mogle utjecati na organizaciju u budućnosti.
	Diseminator	Informirati zaposlenike o promjenama koje se događaju u vanjskom i internom okruženju koje će utjecati na njih i organizaciju; prenijeti zaposlenicima viziju i svrhu organizacije.
	Glasnogovornik	Pokrenuti nacionalnu reklamnu kampanju za promicanje novih roba i usluga; održati govor kako bi informirali lokalnu zajednicu o budućim namjerama organizacije.

Izvor: Jones, G. R., & George, J. M. (2020). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Education, str. 10.

Iako je prošlo gotovo 50 godina od Mintzbergovog djela, njegova definicija uloge menadžera aktualna je i danas, pogotovo kada se u obzir uzme djelovanje u dinamičnom, konkurentom i kaotičnom okruženju. U suvremenim tržišnim uvjetima od menadžera svih razina očekuje se da posjeduju najvišu razinu kompetencija i učinkovitosti. Kompetencije rukovoditelja i njihove uloge mijenjaju se zajedno s vanjskim i unutarnjim uvjetima u kojima organizacija funkcionira, te je rezultat stalnog općeg civilizacijskog napretka.

## **2.2. Upravljačka funkcija menadžmenta**

Poduzetnik na početku poslovanja obavlja sve menadžerske funkcije, a trajna zadaća poduzetnika je upravljanje (Kolaković, 2006). Kod malih poduzeća, poduzetnik je nositelj upravljačke funkcije i u početku sam obavlja sve menadžerske poslove. Kako se poslovanje razvija, poduzetnik više nije u mogućnosti sam obavljati sve menadžerske funkcije i najčešće zapošljava kvalificirane menadžere koji od poduzetnika preuzimaju sljedeće zadatke (Kolaković, 2006):

- Analizu stanja tržišta
- Praćenje i uvođenje inovacija
- Podizanje proizvodnosti i profitabilnosti
- Praćenje provedbe
- Radnu snagu i društveno odgovorno poslovanje
- Itd.

Razvoj menadžmenta u skladu je s razvojem i rastom poduzeća, kao i organizacijske strukture i složenosti poduzeća. Najrazvijeniji model prepoznaje tri menadžerske razine, to su (Buble, 2010):

1. Top menadžment, odnosno menadžment na najvišoj razini. Top menadžment zadužen je strateško planiranje i dugoročne ciljeve poduzeća.
2. Srednji menadžment koji je zadužen za srednjoročne ciljeve i taktičke planove.
3. Niži menadžment koji je zadužen za operativno planiranje i kratkoročne ciljeve poduzeća.

Upravljačka funkcija menadžmenta spada u kategoriju viših razina menadžmenta i sastoji se od više aktivnosti (Kolaković, 2006):

- Motiviranje zaposlenika
- Vođenje
- Kadrovska politika
- Poslovno komuniciranje

Motiviranje zaposlenika je stvaranje potrebe i želje kod zaposlenika da poboljša svoj rad. To se može učiniti stvaranjem u njemu osjećaja odgovornosti i posebnog interesa za svoj posao. Motivacija se bavi „voljom za radom“. To je koncept ponašanja kojim menadžer pokušava razumjeti zašto se ljudi tako ponašaju. Motivacija inspirira podređene da sa žarom i entuzijazmom doprinose organizacijskim ciljevima. Učinak zaposlenika ovisi o dva čimbenika, radnoj sposobnosti i spremnosti za rad (Buble, 2010).

Motivacija je povećanje spremnosti za rad što poboljšava izvedbu. Što može povećati spremnost za rad objašnjeno je brojnim motivacijskim teorijama, a najpoznatija je Maslowova teorija hijerarhije potreba. Svaka osoba ima različite potrebe, neke od tih potreba su zadovoljene, a druge nezadovoljene. Nezadovoljena potreba je polazna točka u procesu motivacije. Kada osoba ima nezadovoljenu potrebu, pokušava identificirati nešto što će zadovoljiti tu potrebu. To se zove cilj. Nakon što je cilj identificiran, on poduzima akciju kako bi postigao taj cilj i time zadovoljio potrebu. A.H. Maslow je identificirao pet kategorija potreba koje su raspoređene u hijerarhiji od najosnovnijih fizioloških potreba, preko sigurnosnih potreba, društvenih potreba, potreba za poštovanjem, do potrebe za samoaktualizacijom (Buble, 2010).

Druga upravljačka funkcija je vođenje. Prema Kolaković (2006, str. 53), vođenje se definira kao „proces u kojemu poduzetnik koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi utjecao na njih da svojim radom pridonese postizanju strateških ciljeva i ostvarenju poslovnih planova poduzeća. Vođenje je najvažniji aspekt poduzetničkog menadžmenta i uspješno vođenje smatra se temeljnim i najvažnijim čimbenikom održive uspješnosti poduzeća svih veličina i



vrsta“. Uspjeh poslovnog subjekta ovisi o sposobnosti njegovog vodstva. Svako poduzeće može imati volju za „učiniti“, ali tu volju za činjenjem pokreće vodstvo. Prema Koontzu i O'Donnellu (2004), vođenje se općenito definira kao utjecaj, umijeće procesa utjecanja na ljude tako da oni voljno teže postizanju grupnih ciljeva. Vođa je onaj koji vodi i usmjerava druge ljude, a vodstvo je sposobnost da se od grupe ili sljedbenika dobrovoljno osiguraju poželjne akcije bez upotrebe prisile. Može se napraviti jasna razlika između vođe i menadžera. Vođa izlazi iz situacija u kojima se kao menadžer postavlja na svoju poziciju imenovanjem. Vođa ima neformalnu moć, a menadžer formalnu moć. Vođa traži upravo one ciljeve koji su ciljevi njegovih podređenih, dok kao menadžer traži one ciljeve koje njegovi podređeni ne smatraju svojim.

Sljedeća aktivnost je kadrovska politika. Ranije se zapošljavanje osoblja smatralo dijelom organizacijske funkcije menadžmenta. Sada je prepoznata kao zasebna funkcija upravljanja. Razlog odvajanja osoblja od organiziranja jest davanje odgovarajućeg naglaska na stvarno značenje menadžerskih uloga. Danas je kadrovska funkcija dobila sve veći značaj zbog brzog napretka tehnologije, povećanja veličine organizacije i složenog ponašanja ljudskih bića. Poduzeće mora dati odgovarajuću važnost planiranju ljudskih resursa. U modernim poduzećima postoji tendencija stvaranja zasebnog odjela. U tu svrhu srednje i velike organizacije imaju zaseban odjel poznat kao kadrovski odjel ili odjel ljudskih resursa za obavljanje kadrovske funkcije. Organizacijska struktura navodi različite pozicije organizacije. Popunjavanje i zadržavanje ovih pozicija s pravim ljudima je kadrovska faza upravljačke funkcije. Osoblje podrazumijeva utvrđivanje potreba za radnom snagom poduzeća i osiguravanje adekvatnih kompetentnih ljudi na svim razinama. Kadrovska funkcija obavlja sljedeće podfunkcije: (1) Planiranje radne snage; (2) Zapošljavanje; (3) Selekciju; (4) Osposobljavanje i razvoj; i (5) Ocjena rada i naknada (Brelík & Žuchowski, 2017).

Posljednja, ali ne i manje važna aktivnost je poslovno komuniciranje bez kojeg poslovanje nije moguće. Proces komunikacije star je koliko i sam čovjek. Teško je imenovati ljudsku djelatnost u kojoj komunikacija ne igra važnu ulogu (Kolaković, 2006). To je izraženije formalnim organizacijama u kojima se ljudi okupljaju kako bi postigli svoje zajedničke ciljeve svojim koordiniranim naporima. Pojedinci smješteni u različite odjele mogu obavljati

različite djelatnosti, ali su funkcionalno međusobno povezane. Rad i održavanje tih odnosa moguće je samo kroz komunikaciju. Osim toga, komunikacija uspostavlja veze organizacije s vanjskom zajednicom. Komunikacija znači proces prenošenja informacija i razumijevanja s jedne osobe na drugu. Definira se kao proces razmjene informacija, ideja i mišljenja koji dovodi do integracije interesnih ciljeva i napora među članovima grupe organizirane za postizanje unaprijed zadanih ciljeva. Komunikacijski proces uključuje pošiljatelja, prijenos poruke kroz odabrani kanal i primatelja. Svrha komunikacije je izvršiti promjenu, utjecati na djelovanje prema dobrobiti poduzeća. Komunikacija je neophodna jer integrira upravljačku funkciju. Upravo razmjenom informacija menadžer postaje svjestan potreba kupaca, dostupnosti dobavljača, tvrdnji dionika itd. (Jones & George, 2020).

Kako bi menadžer mogao obavljati svoje upravljačke funkcije, važno je da posjeduje određene menadžerske vještine.

### **2.3. Vrste menadžerskih vještina**

Buble (2010) menadžerske vještine dijeli u dvije kategorije:

1. osnovne menadžerske vještine i
2. posebne menadžerske vještine.

Kao osnovne menadžerske vještine navode se konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Obrazovanje i iskustvo omogućavaju menadžerima da prepoznaju i razviju osobne vještine koje su im potrebne za što bolje korištenje organizacijskih resursa. Istraživanja su pokazala da obrazovanje i iskustvo pomažu menadžerima da steknu i razviju osnovne menadžerske vještine (Jones & George, 2020).

Konceptualne vještine pokazuju se u općoj sposobnosti analiziranja i dijagnosticiranja situacije te razlikovanja uzroka i posljedice. Vrhunski menadžeri zahtijevaju najbolje konceptualne vještine jer su njihove primarne odgovornosti planiranje i organiziranje. Formalno obrazovanje i obuka važni su u pomaganju menadžerima da razviju konceptualne vještine. Poslovna obuka na preddiplomskim i diplomskim (MBA) razinama

pruža mnoge konceptualne alate (teorije i tehnike u marketingu, financijama i drugim područjima) koje menadžeri trebaju za učinkovito obavljanje svojih uloga. Proučavanje menadžmenta pomaže u razvoju vještina koje menadžerima omogućuju razumijevanje šire slike s kojom se organizacija suočava. Sposobnost fokusiranja na širu sliku omogućuje menadžerima da vide dalje od neposredne situacije i razmotre izbore, imajući na umu dugoročne ciljeve organizacije (Jones & George, 2020).

Danas su kontinuirano obrazovanje i osposobljavanje menadžmenta, uključujući obuku u naprednoj informacijskoj tehnologiji (IT), sastavni dio izgradnje menadžerskih vještina jer se nove teorije i tehnike neprestano razvijaju za poboljšanje organizacijske učinkovitosti, kao što su upravljanje totalnom kvalitetom, upravljanje globalnim lancem opskrbe, te računalstvo u oblaku i virtualne poslovne mreže (B2B). Mnoge suvremene organizacije određuju dio osobnog budžeta svakog menadžera koji će se koristiti prema nahođenju upravitelja za pohađanje programa razvoja menadžmenta (Mezentseva, Bezpartochnyi, & Marchenko, 2020).

Ljudske vještine uključuju opću sposobnost razumijevanja, mijenjanja, vođenja i kontrole ponašanja drugih pojedinaca i grupa. Sposobnost komuniciranja, koordinacije, motiviranja i oblikovanja pojedinaca u kohezivni tim razlikuje učinkovite od neučinkovitih menadžera. Poput konceptualnih vještina, ljudske vještine mogu se naučiti kroz obrazovanje i osposobljavanje, kao i razviti kroz iskustvo. Organizacije sve više koriste napredne programe u vještinama vođenja i vođenja timova, a za učinkovito upravljati osobnim interakcijama, svaka osoba u organizaciji treba naučiti kako suosjećati s drugim ljudima – razumjeti njihova stajališta i probleme s kojima se susreću. Jedan od načina da se pomogne menadžerima da shvate svoje osobne snage i slabosti je da njihovi nadređeni, vršnjaci i podređeni daju povratne informacije o svom poslu. Temeljita i izravna povratna informacija omogućuje menadžerima da razviju svoje ljudske vještine (Certo & Certo, 2012).

Tehničke vještine su vještine specifične za posao potrebne za obavljanje određene vrste posla ili zanimanja na visokoj razini. Primjeri uključuju specifične proizvodne, računovodstvene, marketinške i IT vještine menadžera. Menadžerima je potreban niz tehničkih vještina da bi

bili učinkoviti. Niz tehničkih vještina potrebnih menadžerima ovisi o njihovoj poziciji u njihovim organizacijama. Menadžer restorana, na primjer, može trebati kuharske vještine kako bi zamijenio odsutnog kuhara, računovodstvene i knjigovodstvene vještine kako bi pratio primitke i troškove i upravljao platnim spiskom, te estetske vještine kako bi restoran izgledao privlačnim za kupce (Jones & George, 2020).

Vještine oblikovanja označavaju sposobnost menadžera da oblikuje rješenja poslovnih problema i to na način na koji će poduzeće imati najviše koristi. Kao posebne menadžerske vještine navode se vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja. Planiranje je najosnovnija i najrasprostranjenija od svih funkcija menadžmenta. Ako ljudi koji rade u grupama moraju djelovati učinkovito, trebali bi unaprijed znati što treba učiniti, koje aktivnosti moraju obaviti da bi učinili ono što treba učiniti i kada to treba učiniti. Drugim riječima, planiranje je odlučivanje u sadašnjosti o budućim ciljevima i smjerovima djelovanja za njihovo postizanje. Organiziranje uključuje identifikaciju aktivnosti potrebnih za postizanje ciljeva poduzeća i provedbu planova; grupiranje aktivnosti u poslove; dodjeljivanje tih poslova i aktivnosti odjelima i pojedincima; delegiranje odgovornosti i ovlasti za izvođenje, te osiguranje vertikalne i horizontalne koordinacije aktivnosti (Buble, 2010).

Svaki menadžer mora odlučiti koje aktivnosti treba poduzeti u njegovom odjelu. Nadalje, budući da učinkovitost i djelotvornost organizacije značajno ovisi o kvaliteti njezinog osoblja i budući da je jedna od primarnih funkcija menadžmenta postići kvalificirane i osposobljene ljude za popunjavanje različitih pozicija, upravljanje ljudskim resursima je prepoznato kao posebna funkcija menadžmenta. Vođenje je funkcija usmjeravanja zaposlenika na učinkovit rad i njihov optimum u postizanju organizacijskih ciljeva. Poslovi koji su dodijeljeni podređenima moraju biti objašnjeni i razjašnjeni, moraju im se dati smjernice u obavljanju poslova i moraju biti motivirani da sa žarom i entuzijazmom pridonose svom optimalnom učinku. Kontroliranje je funkcija osiguravanja da su performanse odjela i pojedinca u skladu s unaprijed određenim ciljevima poduzeća. Odstupanja od ciljeva i planova moraju se identificirati i istražiti te poduzeti korektivne radnje (Mezentseva, Bezpartochnyi, & Marchenko, 2020).

## 2.4. Evolucija uloga i vještina menadžera

Menadžment u ovom ili onom obliku postojao je od kada postoji i civilizacija. Iako je 20. stoljeće u povijesti označeno kao „era znanstvenog menadžmenta“, to ipak ne znači da je menadžment u prijašnjim godinama potpuno izostao. Godine 1700. do 1800. naglašavaju industrijsku revoluciju, a tvornički sustav naglašava važnost usmjeravanja kao upravljačke funkcije. Nekoliko je ekonomista tijekom tog razdoblja objasnilo koncept upravljanja. Na primjer, Adam Smith je objasnio koncept podjele rada, Jacques Turgot je objasnio važnost usmjeravanja i kontrole, a Baptiste je objasnio važnost planiranja. No, menadžment se kao zasebna disciplina pojavljuje u drugoj polovici 19. stoljeća uvođenjem dioničkih društava. Ovaj oblik poduzeća odvojio je upravljanje poslovanjem od njihovog vlasništva i doveo do neučinkovitosti rada i neadekvatnih sustava isplate plaća. U potrazi za rješenjem ovog problema, ljudi su počeli prepoznavati menadžment kao zasebno područje studija. Tijekom 20. stoljeća menadžment je postao više znanstvena disciplina sa standardnim principima i praksama. Evaluacija upravljačke misli tijekom ovog razdoblja može se klasificirati u dva dijela i to (Jones & George, 2020):

- Rani pristupi upravljanja predstavljeni Taylorovim znanstvenim menadžmentom, Foyalovim administrativnim menadžmentom i pokretom za ljudske odnose.
- Suvremeni pristupi menadžmentu, predstavljeni bihevioralnim pristupom, kvantitativnim/znanstvenim pristupom upravljanja, pristupom sustava i pristupom kontingentnosti

Pitanje evolucije menadžerskih uloga i vještina analizirano je u mnogim publikacijama. Neka od najopsežnijih istraživanja proveli su Quinn i sur. (2007, prema Ziębicki, 2011). Navedeni autori izdvajaju četiri glavna razdoblja povezana s nastankom novih modela upravljanja i bitnom promjenom izvršnih uloga i kompetencija. Modeli su prikazani tablicom u nastavku.

**Tablica 2. Evolucija menadžerskih uloga i vještina**

Model	Izvršna uloga	Ključne kompetencije	Kriteriji organizacijske učinkovitosti
Model racionalnog cilja	Funkcija upravljanja	1. Formuliranje i prenošenje vizije. 2. Postavljanje ciljeva. 3. Projektiranje i organiziranje.	1. Produktivnost 2. Dobit
	Funkcija izvođenja	1. Osobna učinkovitost. 2. Briga o učinkovitom radnom okruženju. 3. Upravljanje vremenom i suočavanje sa stresom.	
Model unutarnjeg procesa	Funkcija nadzora	1. Upravljanje informacijama putem kritičkog mišljenja. 2. Suočavanje s preopterećenošću informacijama. 3. Upravljanje osnovnim procesima.	1. Stabilizacija 2. Kontinuitet
	Koordinirajuća funkcija	1. Upravljanje projektima. 2. Projektantski rad. 3. Međufunkcionalno upravljanje.	
Model međuljudskih odnosa	Funkcija moderiranja	1. Izgradnja timova. 2. Grupno odlučivanje. 3. Upravljanje konfliktom.	1. Uključenost 2. Integritet 3. Moral
	Mentorska funkcija	1. Razumijevanje sebe i drugih. 2. Učinkovita komunikacija. 3. Razvoj zaposlenika-	
Model otvorenih sustava	Inovativna funkcija	1. Prihvatanje promjena. 2. Kreativno razmišljanje. 3. Upravljanje promjenama.	1. Fleksibilnost 2. Vanjska podrška
	Posrednička funkcija	1. Izgradnja i držanje moći. 2. Pregovaranje o sporazumima i obvezama. 3. Prezentiranje koncepata: učinkovite verbalne prezentacije.	

Izvor: Ziębicki, B. (2011). Managerial competencies in the context of contemporary management concepts and methods. *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, str. 229.

Prvi model, definiran kao “racionalni cilj” povezan je s razvojem teorije upravljanja 1900.-1925. Menadžerske aktivnosti u ovom modelu svodile su se na jasno definiranje ciljeva, odabir odgovarajućih metoda rada i nadzor koji jamči njihovo učinkovito postizanje. Osnovni parametri učinkovitosti u analiziranom modelu su: produktivnost i profit. Drugi model, koji se odnosi na isto vremensko razdoblje, je “model internog procesa”. Povezan je s traženjem mogućnosti osiguranja učinkovitosti upravljanja kroz stvaranje hijerarhijskog sustava, utemeljenog na visoko formaliziranim odnosima unutar organizacije. Ovaj model se često naziva "organizacijska birokracija". Osnovni parametri učinkovitosti u ovom modelu su: stabilizacija i kontinuitet. Sljedeći model vezan je za istraživanje koje je pokrenuo E. Mayo o utjecaju zadovoljstva radom na postignutu produktivnost. To je model “međuljudskih odnosa”, razvijen 1926-1950. Ovaj model je u suprotnosti s prethodna dva modela. Njegova glavna orijentacija je razvoj timskog rada, sudjelovanje, rješavanje sukoba i postizanje konsenzusa. Osiguravanjem bolje organizacijske klime, temeljene na ravnopravnosti i individualnom pristupu zaposlenicima, očekuje se postizanje visoke razine organizacijske učinkovitosti. Njegovi glavni kriteriji su: uključenost, integritet i moral. Posljednji model koji se odnosi na razvoj menadžmenta 1951.-1970. je model “otvorenih sustava”. Njegova je pretpostavka bila da organizacije djeluju u visokokonkurentnom okruženju, ali da se suočavaju i s određenim nejasnoćama. Glavni zadatak rukovoditelja je prilagoditi djelovanje promjenjivim uvjetima, razviti inovacijske procese i dobiti vanjsku podršku. Osnovni kriteriji procjene organizacijske učinkovitosti u ovom modelu su: fleksibilnost i vanjska podrška (Ziębicki, 2011).

Analizirani modeli prikazuju različite orijentacije u menadžerskim funkcijama. Suvremeni menadžment obično zahtijeva zajedničko korištenje sva četiri modela upravljanja. Kombinacija analiziranih modela je koncept konkurentskih vrijednosti, uz pretpostavku njihove zajedničke, situacijske uporabe. U skladu sa suštinom modela konkurentnih vrijednosti, od suvremenih menadžera se očekuje da istovremeno obavljaju više uloga. Oni bi trebali: upravljati, izvoditi, pratiti, koordinirati, mentorirati, moderirati, inovirati i služiti kao posrednik. Svaka uloga povezana je s različitim zahtjevima kompetencija (Robbins, 1990).

## 2.5. Karakteristike suvremenog menadžera

Karakteristike suvremenih menadžmenta predmet su rada mnogih suvremenih autora. Prema Druckeru(2008), današnji uspješni menadžeri trebaju imati sljedeće karakteristike:

- znaju što treba učiniti,
- mogu se koncentrirati na vanjski i unutarnji svijet organizacije,
- mogu koncentrirati snage na glavna područja poslovanja tvrtke,
- mogu graditi uspjeh tvrtke na temelju njezinih zasluga, i
- mogu donositi učinkovite odluke.

Raišienė (2014) nudi model karakteristika suvremenog menadžera kako je prikazano slikom u nastavku.

**Slika 2. Model karakteristika menadžera potrebnih u suvremenoj organizaciji**



Izvor: Raišienė, A. G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*, 7(3), str. 190.

Ovaj model navodi da su sposobnosti i kompetencije menadžera dvije uzajamno povezane varijable na koje izravno utječu profesionalne karakteristike i stavovi pojedinca na temelju njegovih osobnih vrijednosti.



Suvremeni menadžeri trebali bi pokazati mnogo različitih vještina, međutim, ovisno o vladajućoj razini, njihov raspon može varirati. Istraživanje autora Molinsky i sur. (2012) ukazuje na tri vještine koje bi menadžer 21. stoljeća trebao steći. Među njima su:

- sposobnost rada u interkulturalnom okruženju,
- sposobnost korištenja digitalne tehnologije i
- djeljivost pažnje.

Američka udruga za menadžment spominje upravljačke vještine, kritičko mišljenje, financije, komunikaciju, suradnju i upravljanje projektima kao bitne menadžerske vještine (Brelík & Žuchowski, 2017). Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber (2004), suvremeni menadžeri moraju prije svega znati motivirati, koordinirati i povezati različite individue. Suvremeni menadžer prilagođava se promjenjivoj okolini i zahtjevnoj konkurenciji. Coram i Burnes (2001) u svom istraživanju tvrdili da suvremeni trendovi podupiru ideju da ne postoji najbolji način rješavanja organizacijskih promjena. Usvajanje jednog jedinstvenog pristupa znači prihvatiti logiku da je jedan pristup prikladan za sve organizacije, u svim situacijama i u svakom trenutku. Jasno je da neki entiteti funkcioniraju u turbulentnim okruženjima dok drugi djeluju u relativno stabilnim uvjetima. Ostale različite karakteristike organizacija podupiru zaključak da menadžeri moraju odabrati pristup koji je prikladan za njihovu situaciju te da u nekim situacijama može biti potrebno kombinirati različite pristupe upravljanju.

## **2.6. Menadžerske vještine budućnosti**

Budućnost menadžmenta će biti oblikovana potrebom za sposobnošću upravljanja brzim tempom promjena u vanjskom okruženju koje se svakodnevno događaju na globalnoj razini. Razina međusobne povezanosti između različitih regija svijeta, oslanjanje jednog gospodarstva na niz drugih gospodarstava i napredak u tehnologiji vjerojatno će se eksponencijalno povećati u budućnosti. Područje menadžmenta kakvo je nastalo iz klasične teorije upravljanja može postati mnogo nekonvencionalnije od današnjeg. Pojavit će se nove teorije i modeli upravljanja koji će u budućnosti biti prikladni za upravljanje novim oblicima organiziranja. Upravljanje promjenama jedan je od najvećih problema današnjeg

menadžmenta. Upravljanje promjenom opisuje se kao pristup tranziciji pojedinaca i organizacija u željeno buduće stanje (Kotter, 2011).

Istaknutost teme upravljanja organizacijskim promjenama proizašla je iz potrebe poslovanja za prilagodbom stalnim promjenama u vanjskom okruženju poduzeća koje proizlaze iz političkih, gospodarskih, društvenih, tehnoloških, ekoloških i pravnih promjena. Rasprave o organizacijskim promjenama sugeriraju da kako bi menadžment bio prilagodljiv promjenama koje se događaju brzim tempom na globalnoj razini, oni moraju stvoriti organizacije u kojima je prirodnije stalno se mijenjati kako bi se prilagodili. Čin prirodne prilagodbe na brze promjene unutar organizacija može doći samo kroz organizacijsku kulturu koja promiče takvu prilagodbu (Mushure, 2015).

Najveća promjena kojoj će se područje menadžmenta morati prilagoditi u budućnosti mogla bi biti ona koju će donijeti tehnološki napredak. Globalizirani svijet u kojem danas posluju poslovne organizacije je okruženje koje radi 24 sata dnevno. Od Tokija, do Pekinga, Hong Konga i Johannesburga do Londona, New Yorka do Los Angelesa. Pojava informacijsko komunikacijskih tehnologija omogućila je kontinuiranu suradnju između ureda multinacionalne korporacije raštrkanih diljem svijeta radi stvaranja profitabilnijih poslova, pružanja boljih usluga svom tržištu i poboljšanja inovativnosti proizvoda. Nadalje, unutar svake vremenske zone, informacijske komunikacijske tehnologije uklonile su ograničenja vremenskih okvira rada i kao rezultat toga ljudi diljem svijeta više ne rade u smjenama od 8 sati, već u smjenama od 8 plus 8 sati, a potonje se obavlja od kuće ili na mobilnim uređajima.

Hamel (2007, prema Grant, 2008) smatra da je trenutna praksa upravljanja utemeljena na znanstvenom menadžmentu Fredericka Taylora i principima birokracije Maxa Webera, oba proizvoda s početka 20. stoljeća. Unatoč naknadnom razvoju događaja, Hamel tvrdi da "još uvijek radimo na zagonetkama tipa Taylor i živimo u organizacijama tipa Weber," gdje smo ".kao menadžeri zarobljenici paradigme koja težnju za učinkovitošću stavlja ispred svakog drugog cilja (Grant, 2008, str. 470). Tempo tehnoloških promjena i uspon Kine i Indije kao lidera u troškovima roba i usluga istisnuli su učinkovitost kao primarni organizacijski cilj. Zapadne tvrtke moraju se natjecati u inovativnosti i prilagodljivosti. Hamel nudi ograničene

smjernice o sadržaju i karakteristikama bilo koje nove upravljačke paradigme, ali je jasan na planu inovacija u menadžmentu. Tri ključna izazova su (Grant, 2008):

- dramatično ubrzanje tempa strateške obnove,
- učiniti inovacije svačijim poslom, svaki dan,
- stvaranje vrlo angažiranog radnog okruženja koje inspirira zaposlenike da daju sve od sebe.

Jedna od Hamelovih (2009) prijedloga upravljanja za budućnost bio je destrukturiranje i razdvajanje poslovnih organizacija kako bi se iskoristile prilike koje se brzo pojavljuju u cijelom svijetu. Kako bi bile prilagodljivije poslovne organizacije, krute velike organizacije trebale su se reorganizirati u manje, fluidnije strukture temeljene na projektima.

Nakon uvida u teoriju menadžmenta, u nastavku rada slijedi uvid u teoriju poduzetništva i poduzetništva mladih.

### **3. MLADI PODUZETNICI**

Stvaranje bogatstva i dinamike zemlje ovisi o konkurentnosti njezinih tvrtki, a to se, zauzvrat, u osnovi oslanja na sposobnosti njezinih poduzetnika i menadžera. U ovom dijelu rada daje se teorijski uvid u poduzetništvo i poduzetništvo mladih, karakteristike mladih poduzetnika, kao i izazove mladih poduzetnika. Na kraju poglavlja slijedi uvid u menadžerske prakse mladih poduzetnika u Hrvatskoj i svijetu.

#### **3.1. Definicija poduzetnika i mladih poduzetnika**

Poduzetništvo se može definirati na razne načine. Kako navodi Kolaković (2006), jedinstvena definicija poduzetništva nije moguća. Isti autor poduzetništvo definira kao „dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Vrijednost stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena i/ili karijere. Proizvod koji proizvode može i ne mora biti jedinstven, ali vrijednost mora nekako biti stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa“ (Kolaković, 2006, str. 6). Izraz “entrepreneur” izveden je iz francuskog glagola “entreprendre” što znači poduzeti, pokušati, ugovoriti (Papulová & Papula, 2015). Većina ljudi vjeruje da poduzetništvo podrazumijeva pokretanje novog posla kako bi se zaradio novac, no značenje tog pojma zapravo je puno šire. Poduzetništvo se odnosi na identifikaciju, evaluaciju i iskorištavanje mogućnosti. Prilike su, u općem smislu, prikladne ili povoljne prilike. Međutim, u poduzetničkom kontekstu definicija prilike malo se razlikuje od ove opće definicije. Konkretno, poduzetnička prilika je prilika za stvaranje novih proizvoda i usluga koji omogućuju prodaju proizvoda po cijeni većoj od troškova proizvodnje. Drugim riječima, poduzetničke prilike postoje kada su pojedinci u mogućnosti prodati nove proizvode i usluge po cijeni koja donosi profit (Certo & Certo, 2012).

Poduzetništvo se može definirati kao otkrivanje prilika i naknadno stvaranje nove ekonomske aktivnosti, često kroz stvaranje nove organizacije (Reynolds, 2005). Budući da ne postoji tržište za „prilike”, poduzetnik ih mora iskoristiti, što znači da mora razvijati svoje sposobnosti za dobivanje resursa, kao i organiziranje i iskorištavanje prilika. Poduzetnik je osoba koja organizira pothvat kako bi iskoristila priliku, umjesto da radi kao zaposlenik. Poduzetnici imaju ključnu ulogu u svakom gospodarstvu. To su ljudi koji posjeduju vještine i

inicijativu nužne za predviđanje trenutnih i budućih potreba i iznošenje dobrih novih ideja na tržište. Poduzetnici koji se pokažu uspješnima u preuzimanju rizika *startupa* nagrađeni su profitom, slavom i prilikama za nastavak rasta. Oni koji ne uspiju trpe gubitke i postaju manje važni na tržištima. Mnogi propadnu, izgube novac i zatvore posao(Sudhamathi , 2019).

Prema Wennekers i Thurik (1999, prema Papulová & Papula, 2015), poduzetništvo je očita sposobnost i volja pojedinaca, samih i u timovima, unutar i izvan postojećih organizacija, da uoče i stvore nove ekonomske prilike (nove proizvode, nove proizvodne metode, nove organizacijske sheme i nove kombinacije proizvoda i tržišta), te predstave svoje ideje na tržištu, suočeni s neizvjesnošću i drugim preprekama, donošenjem odluka o mjestu, obliku i korištenju resursa i institucija. "Poduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog ulaganjem neophodnog vremena i napora, uz pretpostavku pratećih financijskih, fizičkih i društvenih rizika, i prihvaćanjem odgovarajućih nagrada u novčanom i osobnom zadovoljstvu i neovisnosti" (Kolaković, 2006, str. 2).

Poduzetnik preuzima sve rizike i nagrade pothvata i obično je jedini vlasnik, partner ili vlasnik većine udjela u inkorporiranom pothvatu. Kao glavni donositelj odluka, poduzetnik prati i kontrolira poslovne aktivnosti. Prema Josephu Aloisu Schumpeteru (1883. - 1950.) poduzetnici smatraju profit standardom za mjerenje postignuća ili uspjeha. Prema Schumpeteru(Sudhamathi , 2019) poduzetnici:

- cijene samopouzdanje,
- težite razlikovanju kroz izvrsnost,
- vrlo su optimistični i
- daju prednost izazovima s rizicima.

Najvažnija karakteristika poduzetnika je njegova motivacija za postignuće. Sve ostale karakteristike proizlaze iz te motivacije. Uspješni poduzetnici su orijentirani na djelovanje, imaju sposobnost vizualizacije koraka od ideje do aktualizacije. Poduzetnik je onaj koji daje posao, a ne traži posao. To znači da je on sam svoj šef. Kako navodi OpenStax (2019), poduzetništvo uključuje preuzimanje rizika, bilo da se stvori novi posao ili da se uvelike

promijeni opseg i smjer postojećeg. Poduzetnici su obično inovatori koji osnivaju tvrtke kako bi slijedili svoje ideje za novi proizvod ili uslugu. Oni su vizionari koji uočavaju trendove. Iako poduzetnici mogu biti vlasnici malih poduzeća, nisu svi vlasnici malih poduzeća poduzetnici. Poduzetnici i poduzetništvo su katalizatori stvaranja vrijednosti. Oni identificiraju i stvaraju nova tržišta, kao i potiču promjene na postojećim. Međutim, takvo stvaranje vrijednosti prvo zahtijeva priliku. Prilike se obično karakteriziraju kao problemi u potrazi za rješenjima, a najbolje prilike su veliki problemi u potrazi za velikim rješenjima (Carpenter, Bauer, & Erdogan, 2012).

Kao što je gore rečeno, poduzetnik se definira na razne načine, a općenito se klasificira u tri skupine, a to su nositelj rizika, organizator i inovator. Richard Cantilon definirao je poduzetnika kao agenta koji kupuje proizvodne čimbenike po određenim cijenama kako bi ih spojio u proizvod s ciljem da ga u budućnosti proda po neizvjesnim cijenama. On također uključuje trgovce koji vrše određena plaćanja u očekivanju neizvjesnih primitaka. Stoga su obojica nosioci rizika u proizvodnji (Davidsson, 2005). P.H. Knight je poduzetnika opisao kao specijaliziranu skupinu osoba koje nose neizvjesnost. Neizvjesnost se definira kao rizik od kojeg se ne može osigurati i koji je neprocjenjiv. Napravio je razliku između sigurnosti i rizika. Rizik se može smanjiti načelom osiguranja, gdje je distribucija ishoda u skupini slučajeva poznata, dok se neizvjesnost ne može izračunati. Prema J Baptist Sayu, poduzetnik je onaj koji kombinira zemlju jednoga, rad drugoga i kapital trećeg, i tako proizvodi proizvod. Prodajom proizvoda na tržištu plaća kamate na kapital, rentu na zemlju i nadnice radnicima, a ostaje mu zarada. Say je napravio razliku između uloge kapitalista kao financijera i poduzetnika kao organizatora. Ovaj koncept poduzetnika povezan je s funkcijama koordinacije, organizacije i nadzora. Joseph A Schumpeter je 1934. dodijelio poduzetniku ključnu ulogu „inovacije“. Gospodarski razvoj smatrao je dinamičnom promjenom koju poduzetnik donosi uvođenjem novih kombinacija čimbenika proizvodnje, odnosno inovacija. Uvođenje nove kombinacije prema njemu, može se dogoditi u bilo kojem od sljedećih oblika (Sudhamathi, 2019).

Poduzetništvo je zapravo proces stvaranja nove vrijednosti kroz poduzetničke aktivnosti osnivanja, formiranja i upravljanja poduzećem. S definicijom poduzetništva često su

povezane teme kao što su samozapošljavanje, upravljanje malim poduzećima, modeli razvoja u fazama i pitanja obiteljskog poduzeća (Davidsson, 2005). Kolaković (2006) navodi kako poduzetništvo za pojedince koji se odluče za poduzetnički poduhvat omogućava mnoge prednosti poput prilike da kreiraju vlastitu sudbinu, prilike da pokažu svoju različitost, prilike za profitom, prilike za doprinos društvu kao i priznanje za taj doprinos i prilike za posao koji voli. Kako bi se razumjelo poduzetništvo, potrebno je definirati njegove funkcije. Kao četiri temeljne funkcije poduzetništva u literaturi se navode strateška i planska funkcija, organizacijska funkcija, upravljačka funkcija i kontrolna funkcija. Njihovo sinergijom malo poduzeće dolazi do konačnog cilja (Kolaković, 2006). Poduzetnik također obavlja razne menadžerske funkcije kao što su određivanje poslovnih ciljeva, formuliranje planova proizvodnje, analiza proizvoda i istraživanje tržišta, organizacija prodaje nabavnih strojeva i materijala, zapošljavanje ljudi i poduzetništva, poslovanja. Također preuzima osnovne menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, koordinacije, kadroviranja, usmjeravanja, motiviranja i kontrole u poduzeću. On daje logičku i znanstvenu osnovu gore navedenim funkcijama za nesmetano funkcioniranje poduzeća čime se izbjegava kaos u području proizvodnje, marketinga, nabave, zapošljavanja i selekcije, itd. U velikim tvrtkama ove upravljačke funkcije poduzetnika delegiraju se na plaćeni menadžeri za učinkovitije izvršenje.

Poduzetnici zauzimaju središnje mjesto u tržišnoj ekonomiji. Jer, poduzetnici su ti koji služe kao kotač u motoru gospodarstva, aktivirajući i stimulirajući sve gospodarske aktivnosti. Gospodarski uspjeh nacija diljem svijeta rezultat je poticanja i nagrađivanja poduzetničkog instinkta. Društvo je prosperitetno samo u onoj mjeri u kojoj nagrađuje i potiče poduzetničku aktivnost jer su poduzetnici i njihove aktivnosti kritična odrednica razine uspjeha, prosperiteta, rasta i mogućnosti u svakom gospodarstvu. Najdinamičnija društva na svijetu su ona koja imaju najviše poduzetnika, plus ekonomska i pravna struktura koja potiče i motivira poduzetnike na veće aktivnosti. Godinama su ekonomisti promatrali poduzetništvo kao mali dio ekonomske aktivnosti. No, 1800-ih, Austrijska ekonomska škola prva je prepoznala poduzetnika kao osobu koja ima središnju ulogu u svim gospodarskim aktivnostima (Davidsson, 2005).

Poduzetništvo može osloboditi gospodarski potencijal mladih ljudi i biti izvor novih radnih mjesta i rasta, a istovremeno poboljšati njihovu gospodarsku neovisnost. Mladi ljudi više ne mogu očekivati da će pronaći „posao za cijeli život“, a poduzetničko iskustvo i/ili obrazovanje pomažu mladima da razviju nove vještine koje se mogu primijeniti na druge izazove u životu. Nekognitivne vještine, kao što su prepoznavanje prilika, inovativnost, kritičko razmišljanje, otpornost, donošenje odluka, timski rad i vodstvo, koristit će svim mladima bez obzira namjeravaju li oni postati ili nastaviti kao poduzetnici (World bank, 2008). No, kako bi se mogli govoriti o poduzetništvu mladih, potrebno je prvo definirati kategoriju mladih osoba. Mladost se najbolje razumije kao razdoblje prijelaza iz ovisnosti djetinjstva u neovisnost odrasle dobi. Zato su, kao kategorija, mladi fluidniji od ostalih fiksnih dobnih skupina. Ipak, dob je najlakši način za definiranje ove skupine, posebice u odnosu na obrazovanje i zapošljavanje, jer se pod „mladošću“ često misli na osobu u dobi između napuštanja obveznog školovanja i pronalaska prvog posla. Ujedinjeni narodi, u statističke svrhe, definiraju „mlade“ kao osobe u dobi od 15 do 24 godine (UN, 2010). No, treba napomenuti kako se definicija „mladih“ mijenja s okolnostima, posebice s promjenama u demografskim, financijskim, gospodarskim i socio-kulturnim okruženjima.

Pregledom literature vidljivo je kako zapravo ne postoji definicija poduzetništva mladih, samo poduzetništvo je prepoznavanje prilike za stvaranje vrijednosti i proces djelovanja na tu priliku. Iako se pojmovi kao što su „inovacija“ i „preuzimanje rizika“ obično povezuju s poduzetništvom, nisu potrebni za definiranje pojma. Ova se definicija usredotočuje na ponašanje, a ne na osobine, i gleda na poduzetništvo kao skup ponašanja, a poduzetnik je netko tko poduzima ta ponašanja. Definicija poduzetništva mladih u ponašanju se usredotočuje na ono što poduzetnik radi i kako to radi, umjesto da identificira i klasificira specifične poduzetničke osobine i kvalitete, izbjegavajući sugestiju da se poduzetnici rađaju, a ne stvaraju (Schoof, 2006). U skladu sa svime navedenim, može se reći kako je poduzetništvo mladih aktivnost mladih da stvaraju i inoviraju kako bi oko uočenih prilika izgradili nešto od priznate vrijednosti. Ova aktivnost je proces stvaranja vrijednosti kroz stvaranje organizacije te također proces pokretanja i/ili rasta novog profitnog poslovanja. Poduzetnička aktivnost mladih također uključuje proces pronalazanja novog proizvoda ili usluge (Kim Ling, Selvadurai, & Hamid, 2011).



Što se tiče kategorizacije poduzetništva mladih, razne studije kategorizaciju provode prema dobi. Tako Chigunta (2002) predlaže široku kategorizaciju u tri (prijelazne) faze:

1. Predpoduzetnici (u dobi od 15-19 godina): Ovo je faza formiranja. Ove mlade mlade osobe često su u prijelazu iz sigurnosti doma ili obrazovanja na radno mjesto.
2. Nadobudni poduzetnici (u dobi od 20-25 godina): Ovo je faza rasta. Ti su mladi vjerojatno stekli određeno iskustvo, vještine i kapital kako bi sebi omogućili vođenje vlastitih poduzeća. Često se suočavaju s tri poduzetnička puta: 1) ostati zaglavljen u marginalnim aktivnostima; 2) prestanak poslovanja; i 3) vođenje uspješnih poduzeća.
3. Poduzetnici u razvoju (u dobi od 26-29 godina). Ovo je prva faza. S vrijednim iskustvima u poslovanju, poduzetnici u nastajanju imaju višu razinu zrelosti od mladih u nižim dobnim skupinama. Stoga je vjerojatnije da će voditi održivija poduzeća od mlađih ljudi.

Međutim, ova vrsta kategorizacije može poslužiti samo kao široka sugestija, budući da će se tranzicije u procesu razvoja poduzetništva mladih razlikovati od zemlje do zemlje i od poslovnog sektora do poslovnog sektora.

### **3.2. Karakteristike mladih poduzetnika**

Mnogi autori, na temelju istraživanja, definiraju ključne karakteristike mladih poduzetnika. Ovdje se prikazati neke od najčešće spominjanih. Jedna od najvažnijih karakteristika svakako je kreativnost. Potrebna je određena razina inovacije da bi se mogao ne samo identificirati problem, već i izgraditi proizvod koji rješava navedeni problem. Inovativnost kao poduzetnika materijalizirat će se u samom proizvodu ili usluzi. Iako je početna kreativnost neophodna, da bi preživjeli, najbolji poduzetnici znaju kako se prilagoditi. To znači da dok se susreću s novim izazovima, mogu pronaći načine za prilagodbu. Poduzetnik ne može transformirati svoj proizvod u uspješnu tvrtku ako se ne može prilagoditi kako nove informacije izlaze na vidjelo. Prilagodba poslovnog modela omogućuje kontinuirano poboljšanje (Felber, 2020). Kim Ling, Selvadurai i Hamid (2011) poduzetničke karakteristike mladih u procesu svog poduzetničkog uključivanja podijelili su u tri kategorije:

1. osobne,
2. društvene i
3. poslovne.

Osobne karakteristike odnose se na sociodemografiju i osnovne karakteristike poslovanja. Relevantne sociodemografske karakteristike su dob, etnička pripadnost, spol, vjera, zanimanje roditelja, obiteljsko porijeklo, obrazovanje, porijeklo supružnika, bračni status, mjesto rođenja, materinji jezik, jezik koji se koristi u poslovanju, prethodno radno iskustvo, prethodno radno iskustvo roditelja i trenutna radna iskustva, iskustva vezana uz poslovanje ili poduzetničku obuku, čimbenici koji utječu na poslovni pothvat, uzori i poslovne vizije, ciljeve i motive. Osobne karakteristike se također odnose na percipirano posjedovanje osobnih osobina kao pojedinca i percipirano posjedovanje osobina koje su važne za poduzetništvo i poduzetničke su prirode. To uključuje motivaciju ili potrebu za postizanjem, ustrajnost i odlučnost, samoučinkovitost ili samopoštovanje, preuzimanje rizika, napor za pokretanjem i preuzimanjem odgovornosti, napor traženja prilike, vizionarstvo ili usmjerenost na jasne ciljeve, kreativnost i inovativnost, poštenje i integritet, društven i kontrolu poslovanja ili lokus kontrole.

Društvene karakteristike odnose se na društveni utjecaj. Društveni utjecaj odnosi se na čimbenike koji utječu na poduzetnički pothvat mladih kao što su poticaj i motivacija roditelja, prijatelja i članova obitelji, školskih savjetnika, školskih učitelja, masovnih medija, lokalnih poduzetnika, promotivnih aktivnosti privatnog i javnog sektora ili vlade, vladinih programa, društvenog porijekla roditelja/članova obitelji kao što su materinji jezik, podrijetlo supružnika, prethodno i trenutno zanimanje roditelja i obiteljsko poduzeće. Osim toga, društvene karakteristike odnose se i na utjecaj uzora, te utjecaj kroz formalne poslovne tečajeve i obuku u školi, na fakultetu ili sveučilištu, te kroz poslovnu ili poduzetničku obuku i vještine prije i tijekom poslovnog pothvata. Društvene karakteristike također se odnose na posjedovanje društvenih mreža, vrste društvenih mreža, mreže koje su formirane s određenim akterima (prijatelji, bivši kolege, članovi obitelji, kupci, dobavljači) te korisnost mreža za uključivanje u poslovanje i održivost.

Što se tiče poslovnih karakteristika, one se odnose na status vlasništva poslovnog udjela (poslovno partnerstvo), poslovno nasljeđe, poslovne vizije, ciljeve i motive, početni kapital (uplaćeni kapital), vrijednost poslovne imovine, vrste poslovanja (glavne djelatnosti i prateće djelatnosti) tijekom pokretanja i tekućeg poslovanja, poslovnu granu, mjesto poslovanja, vlasništvo poslovnog prostora te broj zaposlenika ili radnika na početku poslovanja i tijekom tekućeg poslovanja. Ostale poslovne karakteristike su stil vođenja poslovanja, vrste poslovnih operativnih tehnoloških inputa, vrste i pozadina kupaca, vrste dobavljača, izvor kupaca, izvor dobavljača, razine i vrste poslovne konkurencije, razine širenja poslovanja (kritičan, spor rast, umjereni rast, zreli rast i brza ekspanzija), razine dobiti i gubitka, vrste financijske pomoći i konačno, vizija poslovanja.

Kao istaknute poduzetničke karakteristike mladih Kim Ling, Selvadurai i Hamid (2011) navode samopoštovanje, odlučnost i ustrajnost, poštenje i integritet, društvenost, motivacija i želja za postizanjem, traženje prilika, preuzimanje rizika, inicijativa i odgovornost, kreativnost te inovativnost i samokontrolu nad poslovanjem. Istraživanje provedeno na mladim poduzetnicima u Slovačkoj ukazuje da su sposobnosti i osobine mladih poduzetnika drugačije u usporedbi s drugim mladim ljudima. Takve specifične crte kao što su kreativnost, sposobnost suočavanja s rizikom, sposobnost rješavanja zadataka i promjena rizika tipičnije su za mlade poduzetnika u usporedbi s ostalim članovima društva (Sobeková Majková, 2017). Istraživanje provedeno na mladim poduzetnicima u Turskoj navodi da su sudionici istaknuli koncepte hrabrosti i samopouzdanja u prvom planu među čimbenicima koje smatraju važnima u procesu poduzetništva. U skladu s tim, sudionici su pokazali nužnost hrabrosti i obilježja samopouzdanja. Sudionici su također naglasili da društveno okruženje igra ključnu ulogu za pojedince koji žele biti poduzetnici. Prema podacima dobivenim od sudionika, zaključeno je da su zahtjevi poduzetničkog procesa kao što su odlučnost, inovativnost, društvena korist i želja za profitom među bitnim poduzetničkim karakteristikama. Osim toga, zaključak da je želja za zaradom važan čimbenik za poduzetništvo (Saygın, 2020).

Chigunta (2002) je ustvrdio da je važno obratiti pažnju i na socio-ekonomske karakteristike pri osmišljavanju razvoja poduzetništva mladih jer na proces razvoja mogu pozitivno ili negativno utjecati varijable kao što su spol, obrazovanje, lokacija, rasa i dob. Nadalje,

kategorizacija mladih poduzetnika prema dobnom rasponu korisna je institucijama i kreatorima politika koji će možda trebati osmisliti različite programe i politike primjerene različitim segmentima mladih poduzetnika na temelju njihovih specifičnih potreba potrebnih za razvoj poduzeća. Schoof (2006) navodi pet ključnih čimbenika koji utječu na mlade da se upuste u poduzetništvo, točnije, društveni i kulturni stav prema poduzetništvu mladih; poduzetničko obrazovanje; pristup financiranju za pokretanje poslovanja; administrativni i regulatorni okvir te poslovna pomoć i podrška. Neki ključni društveni i kulturni utjecaji su religija, kulturne vrijednosti, uvjerenja, ponašanja, društveni legitimitet i percepcija poduzetništva pri čemu osobno okruženje (obitelj, roditelji, rodbina, prijatelji, itd.) mladih ima utjecajnu ulogu. Schoof (2006) je također utvrdio da percepcije društva o poduzetnicima, na primjer, poduzetnici su korumpirani, nemilosrdni, nepošteni i sebični, mogu negativno utjecati na stav mladih prema poduzetništvu. Međutim, poduzetnici koji se percipiraju kao uspješni, pošteni, hrabri, neovisni i inovativni utjecat će na mlade da se upuste u osnivanje poduzeća.

### **3.3. Menadžerski izazovi mladih poduzetnika**

U današnjem globalno konkurentnom okruženju, potrebe kupaca se brzo mijenjaju, tehnološke prilike se također mijenjaju brzim tempom, a visoko aktivni konkurenti stalno su u potrazi za prednostima. Kao rezultat toga, sposobnost poduzetnika da „osjete“ prilike postala je vrlo važna. Svaki posao ima svoje menadžerske izazove, pogotovo poduzetništvo, s obzirom da vođenje poduzeća nije jednostavan zadatak. Sve veći dokazi upućuju na to da je normalan proces za sve nove poduzetnike da se suoče s izazovima ili preprekama tijekom rane faze osnivanja novih pothvata. Studija koju su proveli Lorrain i Laferté (2006) pokazala je da izazovi ili problemi s kojima se susreću mladi poduzetnici uključuju financijska sredstva i upravljanje poslovanjem. Kako navodi Lim (2014) mladi poduzetnici suočavaju se sa značajnim preprekama u stvaranju startupa jer im nedostaju mentori, kao i poslovne i upravljačke vještine, uključujući financijska ograničenja, financiranje i pristup tržištima.

Phillips (2021) u svom člansku navodi sedam ključnih izazova s kojima se susreću mladi poduzetnici. Jedan od tih izazova je i upravljanje ljudskim resursima. Već i sam pronalazak zaposlenika može biti težak zadatak za mladog poduzetnika. Jedan od izazova je i proboj na

tržište, odnosno odabir odgovarajuće strategije koja će privući kupce. Vilner (2022) kao izazov navodi umrežavanje koje je ključno u današnjim globalnim uvjetima poslovanja. Izazov za mlade poduzetnike predstavlja i upravljanje vremenom. Mladi poduzetnici pogrešno vjeruju da bi količinu vremena potrebnog za izradu i održavanje rasporeda bolje potrošiti na druge zadatke. No, to nije slučaj. Postoji razlog zašto neki od najuspješnijih osnivača i vlasnika poduzeća u Europi (i svijetu) naglašavaju vrijednost rasporeda i rutine. Također, mladi poduzetnici suočavaju se s izazovom fokusa, s obzirom da bi mladi poduzetnici uglavnom nemaju razvijenu sposobnost fokusiranja na jedan zadatak.

Kako navodi OECD (2001), novi obrasci upravljanja proizvodnjom, koji se mijenjaju s organizacije temeljene na poslu u organizaciju temeljenu na procesu, od zasebnih funkcija do radnih tokova i od operacija usmjerenih na zadaće do operacija usmjerenih na projekte, stavljaju prednost ne samo na iskustvo nego i na sposobnost interaktivnog timskog rada, fleksibilnost i kreativnost. Stariji menadžeri s iskustvom imaju poteškoća s prilagodbom na nove metode. Mladi nemaju ni iskustva ni obuke, jer tradicionalni obrazovni sustavi ne zadovoljavaju nove potrebe tržišta rada. Prema podacima OECD-a (2014) mladi poduzetnici suočavaju se s nizom prepreka, od kojih se u kontekstu menadžerskih izazova mogu izdvojiti: nedostatak programa obrazovanja i osposobljavanja, kao i nedostatak prethodnog rada i poduzetničkog iskustva. Na trgu toga, u razvoju obuke, podučavanja i mentorstva za mlade poduzetnike važno je razviti pristupe u odnosu na trenutni kontekst mladih u gospodarstvu i društvu. U programima obuke trebao bi biti fokus na razvijanju poduzetničkog načina razmišljanja, što znači promjenu stavova. Znanje koje je potrebno za poduzetnika nije vezano samo za profesionalnu praksu u vođenju poduzeća, već i za vještine i stavove šire od klasičnog poimanja menadžmenta.

### **3.4. Menadžerske prakse mladih poduzetnika u RH i svijetu**

Pregledom dosadašnjih istraživanja vidljivo je kako gotovo da i ne postoje istraživanja koja se bave menadžerskim praksama isključivo mladih poduzetnika. Abdel i sur. (2010, prema Atandi, 2021) naznačili su kako poduzetnici općenito imaju nisko osnovno razumijevanje menadžerskih vještina. Anne (2014) je tvrdila da su loša praksa upravljanja novcem ometala sposobnost poduzetnika da prikupe financiranje za svoje poslovanje i ostanu

konkurentni. Kilonzo i Ouma (2015) u svom istraživanju potvrđuju kako kenijska mala i srednja poduzeća imaju visoku stopu neuspjeha zbog unutarnjih čimbenika. Velik broj poslovnih neuspjeha pripisuje se nesposobnosti menadžera da dobro planiraju i pravilno kontroliraju poslovanje.

Prema istraživanju provedenom od strane OECD-a (Green, 2013), mladima obično nedostaje ljudski, financijski i društveni kapital neophodan kako za osnivanje tako i za uspješno vođenje novog posla. U odnosu na starije osobe, manja je vjerojatnost da će mlađi ljudi imati sektorsko, menadžersko ili prethodno poslovno iskustvo, ali je veća vjerojatnost da će biti nezaposleni. Stoga im možda nedostaju vještine potrebne za uspostavljanje ili vođenje svog poslovanja. Prema istraživanju provedenom u Mađarskoj, mladi poduzetnici ne dobivaju odgovarajuće i široko rasprostranjeno obrazovanje o poduzetničkim vještinama kao što su menadžment, strateško planiranje, marketing i financije, ekonomija i pravna znanja. Kao rezultat toga, veliki postotak mladih Mađara smatra da su njihove poduzetničke vještine i sposobnosti ispod zahtjeva tržišta (Eurofound, 2015). Studija provedena u Crnoj Gori naglasila je da mladi poduzetnici često nisu upoznati s uvjetima koje moraju ispuniti kako bi pokrenuli posao ili dobili kredit. Često su vođeni svojim željama da naprave promjenu ili postanu neovisniji. Također nisu upoznati sa svim institucijama i uslugama podrške koje su im dostupne. Za unapređenje razvoja mladih u tom smislu potrebna je dobro usmjerena poduzetnička obuka (Karadzic, Drobnjak, & Reyhani, 2015).

Prema istraživanju autorice Doga-Mirzac (2017), glavni razlozi mladih poduzetnika koji započinju vlastiti posao je izazov kontroliranja vlastite sudbine i provedbe ideja, ali ne i financijska dobit. Uspješni mladi poduzetnici imaju talent prepoznati aspekte poslovnog uspjeha i spremnost da zauzmu poslovnu nišu koju su drugi poduzetnici ignorirali. Mnogi primjeri iz svijeta i Hrvatske ukazuju kako postoje mladi poduzetnici koji su iznimno uspješni zbog svojih menadžerskih vještina. Poduzetnici su ljudi koji često razmišljaju veliko, povremeno na kraju naprave promjenu u svijetu i obično imaju puno samopouzdanja. Jedan od njih je Elon Musk. Musk je oduvijek bio poduzetnik. S 12 godina, odrastajući u Južnoj Africi, Elon je stvorio videoigru pod nazivom Blaster i prodao je kompjuterskom časopisu za 500 dolara. Kasnije u životu, nakon što je diplomirao financije i fiziku, krenuo je na

postdiplomski studij na Stanford s 2000 dolara, automobilom, računalom i bez prijatelja u Bay Area. Umjesto doktorata, osnovao je tvrtku pod nazivom Zip2, koju je dvije godine kasnije prodao za 307 milijuna dolara u gotovini Compaqu. Umjesto da živi lako i veliko s 22 milijuna dolara u džepu, Musk se osvrnuo na problem plaćanja za online transakcije. Stvorio je tvrtku PayPal, promijenivši način na koji se plaćaju stvari u internetskoj trgovini, i prodao je eBayu nekoliko godina kasnije za 1,5 milijardi dolara. Elon Musk sjajan je primjer serijskog poduzetnika (koji započinje posao za poslom) koji gradi inovativna poduzeća koja počinju s malim, rastu u veličini i utjecaju, stvaraju prijeko potrebna radna mjesta i mijenja način života gotovo svih (Hatten, 2012).

Sličnih primjera ima u cijelom svijetu, a na području Republike Hrvatske svakako se može izdvojiti Mate Rimac, inovator i poduzetnik rođen 1988. godine. Godine 2009. osnovao je tvrtku *Rimac Automobili* s naumom razvoja i proizvodnje najnaprednijih električnih sportskih automobila na svijetu. Godine 2011. predstavio je Concept\_One na najvećem sajmu automobila te godine – Internationale Automobil-Ausstellung u Frankfurt am Mainu. Početkom 2013. godine prvi je primjerak automobila isporučen što ga čini prvim automobilom koji je Hrvatska kao država proizvela i izvezla. Tvrtka se s vremenom razvila u inženjersku i proizvodnu tvrtku koja uz vlastite automobile razvija i proizvodi razne automobile i prototipe za druge tvrtke, prvenstveno automobilske. Godine 2021. Mate Rimac preuzima Bugatti i postaje čelni čovjek tvrtke Bugatti Rimac d.o.o. (Jutarnji list, 2021).

Nakon teorijskog dijela rada, u nastavku slijedi empirijsko istraživanje iskustva, stavova i mišljenja mladih poduzetnika o menadžerskim vještinama.

## **4. ISTRAŽIVANJE ISKUSTVA, STAVOVA I MIŠLJENJA MLADIH PODUZETNIKA O MENADŽERSKIM VJEŠTINAMA**

Ovo poglavlje centralni je dio rada u kojem su predstavljeni kvantitativni rezultati empirijskog istraživanja provedenog putem online ankete tijekom ožujka i travnja 2022. godine. Anketom je prikupljeno 49 odgovora poduzetnika u dobi od 18 do 45 godina.

### **4.1. Metodologija i uzorak istraživanja**

Primarni podaci prikupljeni su anketom koja se sastojala od 62 pitanja podijeljenih u dvije kategorije. Prva kategorija pitanja odnosi se na opće podatke, odnosno demografske karakteristike ispitanika i predstavlja nezavisne varijable. Pitanja u ovom dijelu formulirana su kao zatvorena s više odgovora. Pitanja u drugoj kategoriji odnose se na temu istraživanja gdje ispitanici izražavaju svoja iskustva, stavove i mišljenja o menadžerskim vještinama. Pitanja su postavljena na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva. Anonimnost ispitanika osigurana je slanjem online anketnog obrasca gdje ispitanici nisu ostavljali vlastite podatke, a svi odgovori nalazili su se skupno na jednom mjestu.

Istraživanjem se željela utvrditi razina iskustva, stavova i mišljenja mladih poduzetnika o menadžerskim vještinama.

Za proces obrade podataka korišten je MS Excel i IBM SPSS 26.0. program za statističku obradu podataka. Za osnovnu analizu podataka upotrijebljena je opisna statistika. Za nominalne i ordinalne varijable izračunani su deskriptivni pokazatelji izraženi u frekvencijama ( $f$ ) i postocima (%). Za usporednu analizu podataka s obzirom na demografske karakteristike ispitanika korišteni su odgovarajući neparametrijski testovi.

Tablicom u nastavku prikazani su demografski podaci ispitanika.



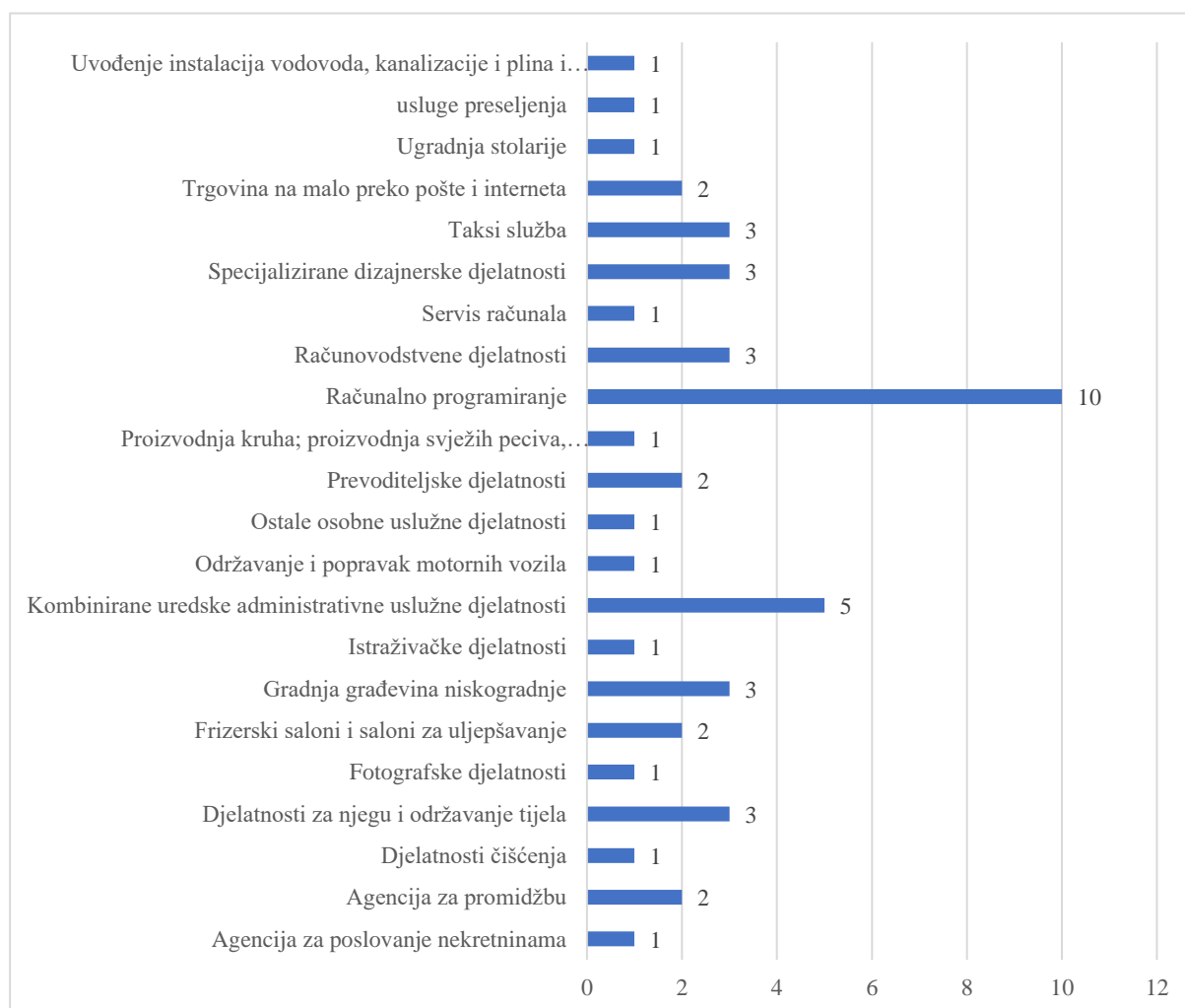
**Tablica 3. Demografske karakteristike ispitanika**

		Ispitanici	
		Frekvencija (N=49)	Struktura (%)
<b>Spol</b>	<b>Muško</b>	<b>25</b>	<b>51,0</b>
	Žensko	24	49,0
<b>Stručna sprema</b>	<b>SSS</b>	<b>23</b>	<b>46,9</b>
	VŠS/prvostupnik(ca)	14	28,6
	VSS/magistar(ca)	11	22,4
	Doktor(ica) znanosti	1	2,0
<b>Dob</b>	18-25	2	4,1
	<b>26-35</b>	<b>26</b>	<b>53,1</b>
	36-45	21	42,9
<b>Mjesto prebivališta</b>	<b>Grad Zagreb</b>	<b>40</b>	<b>81,6</b>
	Ostalo	9	18,4
<b>Godine poduzetničkog iskustva</b>	Manje od 1 godine	6	12,2
	<b>1 do 5 godina</b>	<b>36</b>	<b>73,5</b>
	5 do 10 godina	6	12,2
	Više od 10 godina	1	2,0
<b>Broj zaposlenih u poduzeću</b>	<b>Ispitanik radi sam</b>	<b>36</b>	<b>73,5</b>
	2 do 5	12	24,5
	6 do 10	0	0
	11 do 20	0	0
	više od 20	1	2,0
<b>Obrazovanje u području menadžmenta</b>	<b>Nema</b>	<b>44</b>	<b>89,9</b>
	VSS – smjer poduzetništvo	1	2,0
	Marketing	2	4,1
	Projektni menadžment	1	2,0
	Voditelj prodaje	1	2,0

Izvor: Samostalna izrada autorice

Iz tablice je vidljivo kako je anketi pristupio podjednaki broj žena i muškaraca. S obzirom na stručnu spremu, prevladavaju ispitanici sa srednjom stručnom spremom (46,9%) i dobi od 26 do 35 godina (53,1%). S obzirom na prebivalište, većina ispitanika dolazi iz Zagreba (81,6%), a 73,5% ispitanika navodi kako ima između jedne i pet godina poduzetničkog iskustva. Nadalje, većina ispitanika, 73,5%, radi sama, a 89,9% ih navodi kako nema nikakvo obrazovanje u području menadžmenta. Ispitanici dolaze iz različitih djelatnosti, kako je prikazano grafikonom u nastavku.

**Grafikon 1. Djelatnosti ispitanika**



Izvor: Samostalna izrada autorice

Ispitanici posluju u raznim djelatnostima, a najzastupljenija djelatnost ispitanika predstavlja računalno programiranje i administrativne uslužne djelatnosti. No, treba napomenuti kako su ispitanici kod djelatnosti odabirali samo pretežite djelatnosti prema nacionalnoj klasifikaciji. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku rada.

## **4.2. Rezultati istraživanja**

Ispitanici su u drugom dijelu ankete trebali ocijeniti svoja iskustva, stavove i mišljenja o menadžerskim vještinama. U prvoj kategoriji pitanja ispitanici su iskazali svoje stavove o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika. Za svaku navedenu vještinu, na skali od 1 do 5, ispitanici su označili koliko je smatraju važnom za uspjeh mladih poduzetnika (1 – nevažna, 2 – malo važna, 3 – srednje važna, 4 – vrlo važna, 5 – ključna i od najveće važnosti).

**Tablica 4. Stavovi o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Ideja/kreativnost</b>	49	1	5	4.45	0.792
<b>Umrežavanje/ „Networking“</b>	49	2	5	4.12	0.971
<b>Prepoznavanje prilika</b>	49	3	5	4.37	0.727
<b>Prodajne vještine</b>	49	2	5	4.49	0.869
<b>Marketinške vještine</b>	49	1	5	3.53	1.459
<b>Tehničke vještine/IT vještine</b>	49	1	5	3.00	1.429
<b>Strateško razmišljanje</b>	49	2	5	4.00	0.935
<b>Komunikativnost</b>	48	2	5	4.75	0.565
<b>Prezentacija</b>	49	3	5	4.51	0.767
<b>Poznavanje tržišta</b>	49	3	5	4.47	0.739
<b>Financijske vještine</b>	49	1	5	3.80	1.291
<b>Rukovoditeljske vještine</b>	49	2	5	3.88	0.971
<b>Rješavanje problema</b>	49	3	5	4.43	0.677
<b>Upravljanje projektima</b>	49	1	5	3.35	1.347
<b>Upravljanje vremenom</b>	49	3	5	4.43	0.736
<b>Donošenje odluka</b>	49	2	5	4.33	0.851
<b>Suradnja i timski rad</b>	49	2	5	3.82	1.149
<b>Poslovno planiranje</b>	49	2	5	4.37	0.834
<b>Vještine kontroliranja</b>	49	2	5	4.22	0.872
<b>Vještine predviđanja</b>	49	2	5	4.24	0.990
<b>Vještine podučavanja</b>	49	1	5	3.22	1.246
<b>Vještine motivacije drugih</b>	49	1	5	3.55	1.243
<b>Vještine upravljanja promjenama</b>	49	2	5	4.12	0.832

Izvor: Samostalna izrada autorice

Ispitanici u prosjeku kao najvažnije vještine, odnosno vještine od ključne važnosti, navode komunikativnost i prezentaciju. Kao vrlo važne vještine ispitanici u prosjeku navode sve ostale vještine, osim tehničkih/IT vještina, vještina upravljanja projektima i vještine podučavanja za koje u prosjeku navode da su srednje važne. No treba napomenuti i kako je, s obzirom na vrijednost standardne devijacije kod navedene tri vještine, raspršenost odgovora velika. Kako bi se utvrdilo postoje li razlike u stavovima ispitanika obzirom na dob, proveden je Kruskal Wallis Test čiji rezultati su prikazani tablicom u nastavku.

**Tablica 5. Razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na dob ispitanika**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
<b>Ideja/kreativnost</b>	1.473	2	0.479
<b>Umrežavanje/ „Networking“</b>	3.144	2	0.208
<b>Prepoznavanje prilika</b>	1.406	2	0.495
<b>Prodajne vještine</b>	1.333	2	0.514
<b>Marketinške vještine</b>	0.792	2	0.673
<b>Tehničke vještine/IT vještine</b>	2.451	2	0.294
<b>Strateško razmišljanje</b>	0.768	2	0.681
<b>Komunikativnost</b>	1.453	2	0.484
<b>Prezentacija</b>	2.540	2	0.281
<b>Poznavanje tržišta</b>	1.379	2	0.502
<b>Financijske vještine</b>	2.406	2	0.300
<b>Rukovoditeljske vještine</b>	1.665	2	0.435
<b>Rješavanje problema</b>	0.558	2	0.757
<b>Upravljanje projektima</b>	1.655	2	0.437
<b>Upravljanje vremenom</b>	4.411	2	0.110
<b>Donošenje odluka</b>	5.018	2	0.081
<b>Suradnja i timski rad</b>	3.066	2	0.216
<b>Poslovno planiranje</b>	6.116	2	0.047
<b>Vještine kontroliranja</b>	0.720	2	0.698
<b>Vještine predviđanja</b>	1.985	2	0.371
<b>Vještine podučavanja</b>	0.972	2	0.615
<b>Vještine motivacije drugih</b>	0.545	2	0.762
<b>Vještine upravljanja promjenama</b>	0.705	2	0.703

a)Kruskal Wallis Test ; b)Grouping Variable: Vaša dob

Izvor: Samostalna izrada autorice

S obzirom na p-vrijednosti (Asymp. Sig.) koje su sve veće od 0,05 može se zaključiti kako razlike u odgovorima ispitanika s obzirom na dob nisu statistički značajne. U nastavku su prikazane razlike s obzirom na spol. Ovdje je korišten Mann-Whitney U test.

**Tablica 6. Razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na spol ispitanika**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Ideja/kreativnost</b>	193.000	518.000	-2.436	<b>0.015</b>
<b>Umrežavanje/ „Networking“</b>	203.000	503.000	-2.079	<b>0.038</b>
<b>Prepoznavanje prilika</b>	291.000	616.000	-0.198	0.843
<b>Prodajne vještine</b>	203.500	528.500	-2.330	<b>0.020</b>
<b>Marketinške vještine</b>	224.500	549.500	-1.619	0.105
<b>Tehničke vještine/IT vještine</b>	199.000	499.000	-2.104	<b>0.035</b>
<b>Strateško razmišljanje</b>	248.000	573.000	-1.096	0.273
<b>Komunikativnost</b>	224.500	549.500	-1.843	0.065
<b>Prezentacija</b>	226.500	551.500	-1.775	0.076
<b>Poznavanje tržišta</b>	186.500	511.500	-2.616	<b>0.009</b>
<b>Financijske vještine</b>	201.000	526.000	-2.093	<b>0.036</b>
<b>Rukovoditeljske vještine</b>	246.500	571.500	-1.122	0.262
<b>Rješavanje problema</b>	266.000	566.000	-0.760	0.447
<b>Upravljanje projektima</b>	286.000	586.000	-0.292	0.771
<b>Upravljanje vremenom</b>	268.500	568.500	-0.710	0.478
<b>Donošenje odluka</b>	290.500	590.500	-0.210	0.834
<b>Suradnja i timski rad</b>	281.000	606.000	-0.397	0.691
<b>Poslovno planiranje</b>	299.500	599.500	-0.011	0.991
<b>Vještine kontroliranja</b>	286.500	611.500	-0.293	0.770
<b>Vještine predviđanja</b>	257.500	582.500	-0.940	0.347
<b>Vještine podučavanja</b>	294.000	594.000	-0.124	0.902
<b>Vještine motivacije drugih</b>	278.000	603.000	-0.455	0.649
<b>Vještine upravljanja promjenama</b>	290.000	615.000	-0.213	0.831

Grouping Variable: Vaš spol

Izvor: Samostalna izrada autorice

S obzirom na p-vrijednosti (Asymp. Sig.) vidljivo je kako kod većine odgovora ne postoje statističke značajne razlike s obzirom na spol ispitanika. No, vidljivo je i kako postoje statistički značajne razlike s obzirom na spol ispitanika kod stavova o važnosti sljedećih menadžerskih vještina mladih poduzetnika: ideja/kreativnost, umrežavanje, prodajne vještine, tehničke/IT vještine, poznavanje tržišta i financijske vještine.

U nastavku su prikazane razlike s obzirom na stručnu spremu ispitanika. Ovdje je korišten Kruskal Wallis Test.

**Tablica 7. Razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na stručnu spremu ispitanika**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
<b>Ideja/kreativnost</b>	9.173	3	<b>0.027</b>
<b>Umrežavanje/ „Networking“</b>	3.821	3	0.281
<b>Prepoznavanje prilika</b>	5.854	3	0.119
<b>Prodajne vještine</b>	5.831	3	0.120
<b>Marketinške vještine</b>	8.837	3	<b>0.032</b>
<b>Tehničke vještine/IT vještine</b>	11.817	3	<b>0.008</b>
<b>Strateško razmišljanje</b>	15.790	3	<b>0.001</b>
<b>Komunikativnost</b>	6.138	3	0.105
<b>Prezentacija</b>	8.749	3	<b>0.033</b>
<b>Poznavanje tržišta</b>	4.322	3	0.229
<b>Financijske vještine</b>	10.479	3	<b>0.015</b>
<b>Rukovoditeljske vještine</b>	1.231	3	0.746
<b>Rješavanje problema</b>	4.521	3	0.210
<b>Upravljanje projektima</b>	14.721	3	<b>0.002</b>
<b>Upravljanje vremenom</b>	2.939	3	0.401
<b>Donošenje odluka</b>	3.279	3	0.351
<b>Suradnja i timski rad</b>	5.043	3	0.169
<b>Poslovno planiranje</b>	4.757	3	0.191
<b>Vještine kontroliranja</b>	9.078	3	<b>0.028</b>
<b>Vještine predviđanja</b>	5.586	3	0.134
<b>Vještine podučavanja</b>	2.691	3	0.442
<b>Vještine motivacije drugih</b>	1.484	3	0.686
<b>Vještine upravljanja promjenama</b>	7.946	3	0.047

a)Kruskal Wallis Test ; b)Grouping Variable: Vaša stručna sprema

Izvor: Samostalna izrada autorice

Iz tablice je vidljivo kako razlike u stavovima o važnosti menadžerskih vještina, s obzirom na obrazovanje, postoje kod sljedećih menadžerskih vještina: ideje/kreativnosti, marketinških vještina, tehničkih/IT vještina, strateškog razmišljanja, prezentacije, financijskih vještina, upravljanja projektima i vještine kontroliranja.

U sljedećoj kategoriji pitanja ispitanici su iskazali svoje mišljenje o razvijenosti osobnih menadžerskih znanja i vještina. Za svaku navedenu vještinu, na skali od 1 do 5, ispitanicu su označili koliko je smatraju razvijenom kod sebe osobno (1 – uopće nije razvijena, 2 – malo je razvijena, 3 – osrednje je razvijena, 4 – razvijena je, 5 – iznimno je razvijena).

**Tablica 8. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ideja/kreativnost	49	2	5	4.61	0.812
Umrežavanje/ „Networking“	49	2	5	3.39	0.812
Prepoznavanje prilika	49	2	5	3.84	0.800
Prodajne vještine	49	2	5	3.88	1.092
Marketinške vještine	49	1	5	2.76	1.392
Tehničke vještine/IT vještine	49	1	5	3.24	1.750
Strateško razmišljanje	49	2	5	3.88	0.754
Komunikativnost	49	2	5	4.29	1.000
Prezentacija	49	2	5	4.06	0.876
Poznavanje tržišta	49	2	5	4.43	0.890
Financijske vještine	49	1	5	3.08	1.304
Rukovoditeljske vještine	49	1	5	3.14	1.258
Rješavanje problema	49	2	5	3.76	0.855
Upravljanje projektima	49	1	5	3.67	1.329
Upravljanje vremenom	49	2	5	4.27	0.730
Donošenje odluka	49	2	5	4.02	0.924
Suradnja i timski rad	49	2	5	3.45	1.100
Poslovno planiranje	49	3	5	4.29	0.677
Vještine kontroliranja	49	2	5	3.69	0.918
Vještine predviđanja	49	1	5	3.61	1.077
Vještine podučavanja	44	1	5	3.11	1.482
Vještine motivacije drugih	49	1	5	3.24	1.588
Vještine upravljanja promjenama	49	2	5	3.84	1.028

Izvor: Samostalna izrada autorice

Ispitanici u prosjeku navode kako imaju iznimno razvijenu vještinu ideja odnosno kreativnosti. Većinu vještina ispitanici u prosjeku navode kao razvijenu, dok kao osrednje razvijene vještine kod sebe ispitanici u prosjeku navode: umrežavanje, marketinške vještine, tehničke/IT vještine, financijske vještine, rukovoditeljske vještine, vještine suradnje i timskog rada, vještine podučavanja i vještine motivacije drugih. Kako bi se utvrdilo postoje li razlike u mišljenju ispitanika obzirom na dob, proveden je Kruskal Wallis Test čiji rezultati su prikazani tablicom u nastavku.



**Tablica 9. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika s obzirom na dob**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Ideja/kreativnost	1.382	2	0.501
Umrežavanje/ „Networking“	9.519	2	0.009
Prepoznavanje prilika	2.701	2	0.259
Prodajne vještine	1.382	2	0.501
Marketinške vještine	8.882	2	0.012
Tehničke vještine/IT vještine	1.668	2	0.434
Strateško razmišljanje	0.552	2	0.759
Komunikativnost	3.829	2	0.147
Prezentacija	0.514	2	0.773
Poznavanje tržišta	1.410	2	0.494
Financijske vještine	0.472	2	0.790
Rukovoditeljske vještine	3.309	2	0.191
Rješavanje problema	2.117	2	0.347
Upravljanje projektima	0.449	2	0.799
Upravljanje vremenom	0.803	2	0.669
Donošenje odluka	0.808	2	0.668
Suradnja i timski rad	2.278	2	0.320
Poslovno planiranje	3.925	2	0.141
Vještine kontroliranja	0.108	2	0.947
Vještine predviđanja	1.564	2	0.457
Vještine podučavanja	2.014	2	0.365
Vještine motivacije drugih	1.719	2	0.423
Vještine upravljanja promjenama	3.586	2	0.166

a)Kruskal Wallis Test; b)Grouping Variable: Vaša dob

Izvor: Samostalna izrada autorice

Statistička značajna razlika u razvijenosti osobnih vještina s obzirom na dob ispitanika vidljiva je samo kod vještine umrežavanja i marketinških vještina. U nastavku su prikazane razlike s obzirom na spol. Ovdje je korišten Mann-Whitney U test.

**Tablica 10. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika s obzirom na spol ispitanika**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ideja/kreativnost	261.500	586.500	-1.056	0.291

<b>Umrežavanje/ „Networking“</b>	171.000	471.000	-3.000	0.003
<b>Prepoznavanje prilika</b>	183.000	483.000	-2.516	0.012
<b>Prodajne vještine</b>	239.000	539.000	-1.285	0.199
<b>Marketinške vještine</b>	196.500	521.500	-2.163	0.031
<b>Tehničke vještine/IT vještine</b>	214.500	514.500	-1.830	0.067
<b>Strateško razmišljanje</b>	256.000	556.000	-0.974	0.330
<b>Komunikativnost</b>	160.000	485.000	-3.211	0.001
<b>Prezentacija</b>	195.000	520.000	-2.226	0.026
<b>Poznavanje tržišta</b>	299.000	624.000	-0.023	0.981
<b>Financijske vještine</b>	230.000	555.000	-1.459	0.145
<b>Rukovoditeljske vještine</b>	184.000	509.000	-2.387	0.017
<b>Rješavanje problema</b>	266.000	566.000	-0.721	0.471
<b>Upravljanje projektima</b>	276.500	576.500	-0.488	0.625
<b>Upravljanje vremenom</b>	276.000	576.000	-0.528	0.598
<b>Donošenje odluka</b>	299.000	624.000	-0.021	0.983
<b>Suradnja i timski rad</b>	247.500	572.500	-1.115	0.265
<b>Poslovno planiranje</b>	275.000	600.000	-0.550	0.582
<b>Vještine kontroliranja</b>	221.000	546.000	-1.677	0.094
<b>Vještine predviđanja</b>	191.500	516.500	-2.258	0.024
<b>Vještine podučavanja</b>	185.500	416.500	-1.346	0.178
<b>Vještine motivacije drugih</b>	238.000	563.000	-1.285	0.199
<b>Vještine upravljanja promjenama</b>	292.500	592.500	-0.157	0.875

Grouping Variable: Vaš spol

Izvor: Samostalna izrada autorice

S obzirom na spol ispitanika, statistički značajne razlike postoje kod razvijenosti sljedećih osobnih menadžerskih znanja i vještina: umrežavanje, prepoznavanje prilika, marketinških vještina, komunikativnosti, prezentacije, rukovoditeljskih vještina i vještina predviđanja. U nastavku su prikazane razlike s obzirom na stručnu spremu ispitanika. Ovdje je korišten Kruskal Wallis Test.

**Tablica 11. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika s obzirom na stručnu spremu ispitanika**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Ideja/kreativnost	8.060	3	0.045
Umrežavanje/ „Networking“	0.343	3	0.952
Prepoznavanje prilika	1.789	3	0.617
Prodajne vještine	12.903	3	0.005
Marketinške vještine	1.045	3	0.790
Tehničke vještine/IT vještine	6.812	3	0.078
Strateško razmišljanje	5.823	3	0.121
Komunikativnost	4.279	3	0.233
Prezentacija	5.348	3	0.148
Poznavanje tržišta	4.834	3	0.184
Financijske vještine	6.183	3	0.103
Rukovoditeljske vještine	1.022	3	0.796
Rješavanje problema	2.332	3	0.506
Upravljanje projektima	13.302	3	0.004
Upravljanje vremenom	7.555	3	0.056
Donošenje odluka	6.797	3	0.079
Suradnja i timski rad	1.257	3	0.739
Poslovno planiranje	4.638	3	0.200
Vještine kontroliranja	3.598	3	0.308
Vještine predviđanja	4.262	3	0.235
Vještine podučavanja	0.786	3	0.853
Vještine motivacije drugih	0.694	3	0.875
Vještine upravljanja promjenama	4.781	3	0.189

a)Kruskal Wallis Test ; b)Grouping Variable: Vaša stručna sprema

Izvor: Samostalna izrada autorice

Kod većine osobnih menadžerskih znanja i vještina ne postoji statistički značajna razlika ispitanika s obzirom na stručnu spremu. Razlika je vidljiva samo kod prodajnih vještina i vještine upravljanja projektima.

U posljednjoj kategoriji pitanja ispitanici su iskazali svoju percepciju važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika. Ispitanici su označili slaganje s navedenim tvrdnjama na skali od 1 do 5 (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem).

**Tablica 12. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Odluke donosim na temelju analize češće nego oslanjajući se na instinkt</b>	49	1	5	2.71	1.291
<b>Često razmišljam o viziji i budućnosti vlastitog poduzeća</b>	49	1	5	3.55	1.370
<b>U potpunosti razumijem i vodim poslovne procese u svom poduzeću</b>	49	1	5	3.16	1.463
<b>Tehničke vještine su bitne, ali ne i najbitnije za moj uspjeh</b>	49	1	5	2.78	1.141
<b>Svojim podređenima nudim kvalitetno mentorstvo i podršku (ako nemate podređene preskočite ovo pitanje)</b>	16	3	5	4.31	0.704
<b>Ciljeve postavljam kratkoročno zbog neizvjesnosti</b>	45	1	5	3.36	1.264
<b>Predviđam probleme i kreiram rješenja</b>	49	1	5	3.37	1.131
<b>U mom poslu nužne su pregovaračke vještine</b>	46	2	5	4.07	1.104
<b>Moguće probleme u poslovanju rješavam kontinuiranim planiranjem i kontrolom financija</b>	49	1	5	3.08	1.096
<b>Aktivno pratim tržište i konkurenciju</b>	49	2	5	4.41	0.956
<b>Razvijam vlastita menadžerska znanja i vještine</b>	49	1	5	2.33	1.505

Izvor: Samostalna izrada autorice

S većinom tvrdnji koje se odnose na percepciju važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika ispitanici se u prosjeku niti slažu niti ne slažu. Kako je vidljivo, za niti jednu tvrdnju ispitanici nisu iskazali prosječno potpuno slaganje, a slažu se oko tvrdnji kako često razmišljaju o viziji i budućnosti svog poduzeća, kako su im u poslu važne pregovaračke vještine i kako aktivno prate tržište i konkurenciju. Također, ispitanici koji imaju zaposlene u prosjeku se slažu s tvrdnjom kako svojim podređenima nude kvalitetno mentorstvo i podršku.

Kako bi se utvrdilo postoje li razlike u mišljenju ispitanika obzirom na dob, proveden je Kruskal Wallis Test čiji rezultati su prikazani tablicom u nastavku.

**Tablica 13. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na dob ispitanika**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Odluke donosim na temelju analize češće nego oslanjajući se na instinkt	7.225	2	0.027
Često razmišljam o viziji i budućnosti vlastitog poduzeća	4.795	2	0.091
U potpunosti razumijem i vodim poslovne procese u svom poduzeću	0.677	2	0.713
Tehničke vještine su bitne, ali ne i najbitnije za moj uspjeh	5.082	2	0.079
Svojim podređenima nudim kvalitetno mentorstvo i podršku (ako nemate podređene preskočite ovo pitanje)	0.165	1	0.685
Ciljeve postavljam kratkoročno zbog neizvjesnosti	1.865	2	0.394
Predviđam probleme i kreiram rješenja	1.801	2	0.406
U mom poslu nužne su pregovaračke vještine	4.955	2	0.084
Moguće probleme u poslovanju rješavam kontinuiranim planiranjem i kontrolom financija	1.533	2	0.465
Aktivno pratim tržište i konkurenciju	1.370	2	0.504
Razvijam vlastita menadžerska znanja i vještine	2.928	2	0.231

a)Kruskal Wallis Test b)Grouping Variable: Vaša dob

Izvor: Samostalna izrada autorice

Za većinu tvrdnji ne postoji statistička značajna razlika u percepciji važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na dob ispitanika. Postoji statistički značajna razlika

samo kod tvrdnje kako ispitanika kako odluke donose na temelju analize češće nego oslanjajući se na instinkt.

U nastavku su prikazane razlike s obzirom na spol. Ovdje je korišten Mann-Whitney U test.

**Tablica 14. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na spol ispitanika**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Odluke donosim na temelju analize češće nego oslanjajući se na instinkt	237.500	537.500	-1.325	0.185
Često razmišljam o viziji i budućnosti vlastitog poduzeća	275.000	575.000	-0.519	0.604
U potpunosti razumijem i vodim poslovne procese u svom poduzeću	164.000	489.000	-2.797	0.005
Tehničke vještine su bitne, ali ne i najbitnije za moj uspjeh	270.000	595.000	-0.638	0.524
Svojim podređenima nudim kvalitetno mentorstvo i podršku (ako nemate podređene preskočite ovo pitanje)	10.000	46.000	-2.530	0.011
Ciljeve postavljam kratkoročno zbog neizvjesnosti	211.500	421.500	-0.909	0.363
Predviđam probleme i kreiram rješenja	247.000	572.000	-1.098	0.272
U mom poslu nužne su pregovaračke vještine	198.000	451.000	-1.557	0.119
Moguće probleme u poslovanju rješavam kontinuiranim planiranjem i kontrolom financija	171.000	496.000	-2.690	0.007
Aktivno pratim tržište i konkurenciju	204.000	529.000	-2.312	0.021
Razvijam vlastita menadžerska znanja i vještine	194.000	519.000	-2.251	0.024

Grouping Variable: Vaš spol

S obzirom na spol, postoje statistički značajne razlike kod percepcije važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika kod tvrdnji kako u potpunosti razumiju i vode poslovne procese u svom poduzeću, kako probleme u poslovanju rješavaju kontinuiranim planiranjem i kontrolom financija, aktivno prate tržište i konkurenciju i razvijaju vlastita menadžerska znanja i vještine. Također, za ispitanike koji imaju zaposlenike također postoji statistički značajna razlika s obzirom na spol kod tvrdnje kako svojim podređenima nude kvalitetno mentorstvo i podršku. U nastavku su prikazane razlike s obzirom na stručnu spremu ispitanika. Ovdje je korišten Kruskal Wallis Test.

**Tablica 15. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na stručnu spremu ispitanika**

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Odluke donosim na temelju analize češće nego oslanjajući se na instinkt	9.548	3	0.023
Često razmišljam o viziji i budućnosti vlastitog poduzeća	18.328	3	0.000
U potpunosti razumijem i vodim poslovne procese u svom poduzeću	6.681	3	0.083
Tehničke vještine su bitne, ali ne i najbitnije za moj uspjeh	7.865	3	0.049
Svojim podređenima nudim kvalitetno mentorstvo i podršku (ako nemate podređene preskočite ovo pitanje)	2.279	2	0.320
Ciljeve postavljam kratkoročno zbog neizvjesnosti	8.274	3	0.041
Predviđam probleme i kreiram rješenja	8.778	3	0.032
U mom poslu nužne su pregovaračke vještine	2.958	3	0.398
Moguće probleme u poslovanju rješavam kontinuiranim planiranjem i kontrolom financija	14.635	3	0.002
Aktivno pratim tržište i konkurenciju	9.230	3	0.026

## **Razvijam vlastita menadžerska znanja i vještine**

5.066

3

0.167

a)Kruskal Wallis Test b)Grouping Variable: Vaša stručna sprema

Izvor: Samostalna izrada autorice

Kod percepcije važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na stručnu spremu ispitanika vidljiva je statistički značajna razlika kod većine tvrdnje.

### **4.3. Rasprava**

Istraživanjem je utvrđeno kako samo nešto više od 10% ispitanika, mladih poduzetnika, ima neki oblik obrazovanja u području menadžmenta. Ovaj nalaz poklapa se s dosadašnjim istraživanjima gdje se navodi kako mladi poduzetnici nemaju adekvatno obrazovanje u području menadžmenta. Iz navedeni nedostatak veže se i poslovni neuspjeh, što u svom istraživanju potvrđuju Kilonzo i Ouma (2015). Kada se sagledaju stavovi o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika, vidljivo je kako samo komunikativnost i prezentaciju mladi poduzetnici smatraju vještinama od ključne važnosti. Nisko na listi važnosti nalaze se tehničke odnosno IT vještine, kao i vještine upravljanja projektima i vještine podučavanja. S obzirom na globalizaciju i sve veću važnost tehničkih/IT vještina u poduzetništvu, što potvrđuju i teorijska razmatranja budućnosti menadžmenta, ovakav stav o (ne)važnosti tehničkih/IT vještina može biti problematičan za budućnost poduzeća. Ova tvrdnja može se pokrijepiti i razmatranjima i argumentacijama koje nudi Grant (2008). Istraživanje nadalje pokazuje kako se stavovi ispitanika s obzirom na njihovu dob ne razlikuju značajno. Razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na spol ispitanika vidljive su kod pojedinih menadžerskih vještina, gdje poduzetnice veću prednost daju vještinama umrežavanja, ideje i kreativnosti, prodajnim vještinama, poznavanju tržišta i financijskim vještinama. S druge strane, muški poduzetnici veću prednost u odnosu na žene poduzetnice daju tehničkim/IT vještinama. Ovakav rezultat može se povezati i s prirodom posla ispitanika, s obzirom da ne zahtjeva svaka djelatnost jednake menadžerske vještine. Primjerice, poduzetnik čija je primarna djelatnost taksi služba, vještina upravljanja projektima nije od značajne važnosti. Veće razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika vidljive su kada se analiziraju rezultati s obzirom na stručnu spremu ispitanika. Ovakav rezultat također se može povezati s prirodom



posla, ali i s činjenicom kako veća razina formalnog obrazovanja ipak nudi i određenu razinu menadžerskog obrazovanja. Primjerice, strukovne srednje škole uopće u svojim programima nemaju predviđene menadžerske edukacije niti obrazovanje u tom smislu, a za očekivati je kako će jedan dio osoba sa završenom srednjom strukovnom školom prije ili kasnije pokrenuti svoj posao.

U prosjeku, ispitanici razvijenost vlastitih menadžerskih vještina karakteriziraju kao srednje razvijene do razvijene. Samo ideja odnosno kreativnost navodi se kao iznimno razvijena vještina što je i očekivano uzmu li se u obzir teorijske pretpostavke poduzetnika, gdje je poduzetnik prema svojoj definiciji kreativan s potencijalom razvoja ideje. Kada se pogledaju razlike u razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina s obzirom na dob, vidljivo je kako gotovo da i ne postoje statistički značajne razlike. Razlike su vidljive u kategoriji umrežavanja i kategoriji marketinških vještina, gdje bolje rezultate pokazuju ispitanici mlađe dobne skupine. Razlog tome može biti činjenica kako je svaka nova generacija umreženija i bolje barata digitalnim alatima, što uključuje i marketinške digitalne alate neophodne za suvremeno poslovanje. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika s obzirom na spol ispitanika ukazuje na razlike u određenim segmentima. Žene poduzetnice smatraju kako imaju razvijenije menadžerske vještine u području umrežavanja, komunikativnosti i prezentacije, dok muškarci poduzetnici smatraju kako imaju razvijenije menadžerske vještine u području prepoznavanja prilika, marketingu, rukovoditeljskim vještinama predviđanja. Kako nisu pronađena ranija istraživanja na ovu temu, ne može se napraviti usporedna analiza s dosadašnjim saznanjima na ovu temu, no rezultati su svakako zanimljivi o otvaraju nova pitanja za buduća istraživanja. Zanimljivo je i kako razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika nema značajnijih razlika s obzirom na stručnu spremu ispitanika. Statistički značajna razlika vidljiva je samo kod prodajnih vještina i upravljanja projektima gdje osobe s višim obrazovanjem smatraju kako imaju razvijenije menadžerske vještine. Ovaj nalaz ponovo se može argumentirati činjenicom kako na razini fakultetskog obrazovanja postoje određeni moduli menadžerskog obrazovanja, što na razini srednjoškolskog obrazovanja gotovo da i ne postoji. Ova činjenica uzeta je u obzir da je samo 10% ispitanika navelo kako ima neki oblik obrazovanja/edukacije u području menadžmenta.

Što se tiče percepcije važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika, ispitanici u prosjeku pokazuju srednju razinu slaganja, no kako je većina odgovora raspršena (što je vidljivo iz vrijednosti standardnih devijacija) provedeni su testovi percepcija s obzirom na demografske karakteristike ispitanika. No, test percepcije važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na dob ispitanika pokazuje kako ne postoji statistički značajna razlika kod većine odgovora. Samo kod odgovora o donošenju odluka na temelju analize češće u odnosu na donošenje odluka temeljenoj na instinktu postoji statistički značajna razlika, gdje se s navedenom tvrdnjom u prosjeku više slažu stariji ispitanici. Ovaj rezultat može ukazivati kako stariji poduzetnici imaju više iskustva i prakse u analizi poslovnih situacija, stoga je i više koriste. Analiza s obzirom na spol ispitanika ukazuje na statističku značajnost razlika u odgovorima koji se tiču razumijevanja i vođenja vlastitog poslovanja, planiranju i kontroli financija, praćenju tržišta i konkurencije i razvijanju vlastitih menadžerskih znanja i vještina. Kod svih navedenih odgovora veću važnost pridaju žene poduzetnice u odnosu na muškarce. Razlog ovakvog rezultata može biti priroda posla, s obzirom da se ženske ispitanice uglavnom bave djelatnostima u kojima je nužno bolje poznavanje navedenih menadžerskih vještina. Test percepcije važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na stručnu spremu ispitanika također ukazuje na razlike kod većine parametara, gdje ispitanici sa višom razinom obrazovanja imaju veću razinu percepcije važnosti određenih menadžerskih vještina u odnosu na osobe niže razine obrazovanja. Ovakav rezultat može upućivati na općenito bolje poznavanje menadžerskih vještina od strane osoba s višom razinom obrazovanja.

Zaključno, s obzirom na nisku razinu menadžerskog obrazovanja ispitanika, rezultati ukazuju kako su mladi poduzetnici upoznati s važnosti menadžerskih vještina, a vlastite menadžerske vještine ocjenjuju kao osrednje razvijene do razvijene. Najveće razlike s obzirom na demografske karakteristike ispitanika vidljive se kod razine obrazovanja ispitanika.

## 5. ZAKLJUČAK

Predmet ovog diplomskog rada bile su menadžerske vještine mladih poduzetnika. Cilj rada bio je, na temelju provedenog istraživanja, identificirati menadžerske karakteristike mladih poduzetnika u Republici Hrvatskoj i usporediti ih sa svjetskom praksom. Ograničenje kod istraživanja predstavljao je nedostatak dosadašnjih istraživanja i pregleda svjetskih praksi koje se odnose isključivo na mlade poduzetnike. Stoga je usporedba rezultata bila moguća samo djelomično. Pregledom literature vidljivo je također kako ne postoji usvojena definicija poduzetništva mladih, no može se reći kako je poduzetništvo mladih aktivnost mladih osoba da stvaraju i inoviraju kako bi oko uočenih prilika izgradili nešto od priznate vrijednosti. Kao ključne karakteristike mladih poduzetnika u literaturi i dosadašnjih istraživanjima navode se kreativnost, inovativnost, motivacija i sposobnost suočavanja s rizikom.

Mladi poduzetnici danas se suočavaju s mnogim menadžerskim izazovima, a razlog tome je uglavnom nedovoljno iskustvo i nedovoljna razina menadžerskog obrazovanja. To su i ključni razlozi propadanja poduzeća u vlasništvu mladih poduzetnika. Pregled literature i dosadašnjih istraživanja menadžerskih praksi mladih poduzetnika ukazuju na standardne probleme poput niskog osnovnog razumijevanja menadžerskih vještina, loše prakse upravljanja novcem, nesposobnosti dobrog planiranja i kontroliranja poslovanja. Također, mladima obično nedostaje ljudski, financijski i društveni kapital neophodan kako za osnivanje tako i za uspješno vođenje novog posla. U odnosu na starije osobe, manja je vjerojatnost da će mlađi ljudi imati sektorsko, menadžersko ili prethodno poslovno iskustvo. Nadalje, mladi poduzetnici ne dobivaju odgovarajuće i široko rasprostranjeno obrazovanje o poduzetničkim vještinama. No, s druge strane postoji niz primjera koji dokazuju kako mladi poduzetnici mogu biti iznimno uspješni.

Istraživanje provedeno u ovom radu na uzorku od 49 mladih poduzetnika potvrdilo je dosadašnja saznanja o niskoj razini menadžerske edukacije i obrazovanja. Kada se sagledaju stavovi o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika, vidljivi su osrednji rezultati, što može biti problematično za budućnost poslovanja poduzeća u vlasništvu mladih poduzetnika. Zaključno, s obzirom na nisku razinu menadžerskog obrazovanja ispitanika, rezultati ukazuju kako su mladi poduzetnici upoznati s važnosti menadžerskih vještina, a

vlastite menadžerske vještine ocjenjuju kao osrednje razvijene do razvijene. Najveće razlike s obzirom na demografske karakteristike ispitanika vidljive se kod razine obrazovanja ispitanika. Ovaj rezultat potvrđuje ranije nalaze o nužnosti menadžerske edukacije mladih poduzetnika, ali i mladih općenito.

## LITERATURA

- Anne, N. (2014). Factors Affecting the Performance of Small and Medium Enterprises in the Jua Kali Sector in Nakuru Town, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), str. 80-93.
- Atandi, F. (2021). ENTREPRENEURIAL MONEY MANAGEMENT PRACTICES AND COMPETITIVE OUTCOMES OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 3(2), str. 71-83.
- Brelik, A., & Żuchowski, I. (2017). COMPETENCIES OF CONTEMPORARY MANAGERS. *Oeconomica*, 339(89), str. 15-28.
- Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
- Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *Management Principles*. Creative Commons.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2012). *Modern Management Concepts and Skills*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chigunta, F. (2002). *Youth Entrepreneurship: Meeting the Key Policy Challenges*. England: Wolfson College, Oxford University.
- Coram, R., & Burnes, B. (2001). Managing organisational change in the public sector: Lessons from the privatisation of the Property Service Agency. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), str. 94-110.
- Davidsson, P. (2005). *Researching Entrepreneurship*. New York: Springer.
- Doga-Mirzac, M. (2017). The Promotion of Young Entrepreneurs for Development Small and Medium Business. *Valahian Journal of Economic Studies*, 8(22), str. 49-56.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practice of Management*. London: Routledge.
- Drucker, P. F. (2008). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Eurofound. (2015). *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Felber, J. (2020). *Top 3 Qualities of a Young Entrepreneur*. Preuzeto 10. travnja 2022 iz <https://medium.com/@joshfelber/top-3-qualities-of-a-young-entrepreneur-6f604edf04d0>

- Grant, R. M. (2008). The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? *Long Range Planning*, 41, str. 469-482.
- Green, F. (2013). *YOUTH ENTREPRENEURSHIP*. Paris: OECD publications.
- Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 87(2), str. 91-98.
- Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2020). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Jutarnji list. (2021). *Bugatti Rimac krenuo s radom: Objavljena vlasnička struktura i koja će biti funkcija Mate Rimca*. Preuzeto 10. travnja 2022 iz <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/bugatti-rimac-krenuo-s-radom-objavljena-vlasnicka-struktura-i-koja-ce-bit-funkcija-mate-rimca-15115179>
- Karadzic, V., Drobnjak, R., & Reyhani, M. (2015). Opportunities and challenges in promoting youth entrepreneurship in Montenegro. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 8(3), str. 13-20.
- Kilonzo, J. M., & Ouma, D. (2015). Financial Management Practices on growth of Small and Medium Enterprises: A case of Manufacturing Enterprises in Nairobi County, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8), str. 65-77.
- Kim Ling, C., Selvadurai, G. S., & Hamid, B. D. (2011). YOUTH ENTREPRENEURSHIP CHARACTERISTICS AND CHALLENGES FACED BY YOUTH ENTREPRENEURS IN MALAYSIA. *Malaysian Journal of Youth Studies*, 5, str. 1-38.
- Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- Koontz, H., Weibrich, H., & Ramachandra Aryasri, A. (2004). *Principles of management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Kotter, J. (2011). *Change Management vs. Change Leadership – What's the difference?* Preuzeto 7. travnja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/?sh=73153444cc6b>
- Lim, C. (2014). *Unleashing Youth in Asia*. McKinsey Center for Government.
- Lorrain, J., & Laferté, S. (2006). Support needs of the young entrepreneur. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(1), str. 37-48.
- Massie, J. L. (1971). *Essentials of management* (2 izd.). Prentice-Hall.

- Mezentseva, O., Bezpartochnyi, M., & Marchenko, V. (2020). *Fundamentals of Management for Enterprises*. Sofia: VUZF.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Molinsky, A., Davenport, T. H., Iyer, B., & Davidson, C. N. (2012). *Three skills every 21st-century manager*. Preuzeto 7. travnja 2022 iz needs: <https://hbr.org/2012/01/three-skills-every-21st-century-manager-needs>
- Mushure, G. O. (2015). The Future of Management. *Researchjournali's Journal of Management*, 3(2), str. 1-6.
- OECD. (2001). *Putting the Young in Business*. Paris: OECD Publications Service.
- OECD. (2014). *Supporting Youth in Entrepreneurship*. Summary report of a policy development seminar organised by the OECD and the European Commission, Brussels, 22nd-23rd September 2014.
- OpenStax. (2019). *Principles of Management*. Houston.
- Papulová, Z., & Papula, J. (2015). Entrepreneurship in the Eyes of the Young Generation. *Procedia Economics and Finance*, 34, str. 514-520.
- Phillips, J. (2021). *The 7 Biggest Challenges for Young Entrepreneurs*. Preuzeto 10. travnja 2022 iz <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/young-entrepreneur-challenges.html>
- Raišienė, A. G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*, 7(3), str. 179-193.
- Reynolds, P. D. (2005). Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business creation studies. *Small Business Economics*, str. 359-364.
- Robbins, S. T. (1990). *Organization theory. Structure, Design and Applications*. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Saygın, M. (2020). THE ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS OF YOUNG ENTREPRENEUR COUNCILS: A PHENOMENOLOGICAL POINT OF VIEW. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 11(39), str. 203-223.
- Schoof, U. (2006). Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people . *SEED Working Paper No. 76* . Geneva: International Labour Organization.
- Sikavica, P., & Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment*. Zagreb: Masmedia.
- Sobeková Majková, M. (2017). The Specific Character Traits of Young Entrepreneurs in Slovakia. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 5(1), str. 41-48.

- Sudhamathi , P. (2019). *Entrepreneurship* (2 izd.). Tamil Nadu: SHANLAX PUBLICATIONS.
- UN. (2010). *Definition of Youth*. Preuzeto 8. travnja 2022 iz <https://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-definition.pdf>
- Vilner, Y. (2022). *6 Financial Challenges That Young Entrepreneurs Face* It's more than raising funds. Preuzeto 8. travnja 2022 iz <https://www.inc.com/yoav-vilner/6-financial-challenges-that-young-entrepreneurs-face.html>
- World bank. (2008). Youth Entrepreneurship. *Children and Youth, The World bank*, 2(6), str. 1-4.
- Ziębicki, B. (2011). Managerial competencies in the context of contemporary management concepts and methods. *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, str. 221-239.



## POPIS SLIKA

Slika 1. Četiri menadžerska zadatka .....	4
Slika 2. Model karakteristika menadžera potrebnih u suvremenoj organizaciji .....	17

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Menadžerske uloge prema Mintzbergu .....	7
Tablica 2. Evolucija menadžerskih uloga i vještina .....	15
Tablica 3. Demografske karakteristike ispitanika .....	34
Tablica 4. Stavovi o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika .....	37
Tablica 5. Razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na dob ispitanika .....	38
Tablica 6. Razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na spol ispitanika.....	39
Tablica 7. Razlike u stavovima o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na stručnu spremu ispitanika.....	40
Tablica 8. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika.....	41
Tablica 9. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika s obzirom na dob .	42
Tablica 10. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika s obzirom na spol ispitanika .....	42
Tablica 11. Razvijenost osobnih menadžerskih znanja i vještina ispitanika s obzirom na stručnu spremu ispitanika .....	44
Tablica 12. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika.....	45
Tablica 13. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na dob ispitanika .....	46
Tablica 14. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na spol ispitanika .....	47
Tablica 15. Percepcija važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika s obzirom na stručnu spremu ispitanika .....	48

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Djelatnosti ispitanika .....	35
--	----

## **PRILOZI**

Anketni upitnik:

### **ISKUSTVA, STAVOVI I MIŠLJENJA MLADIH PODUZETNIKA O MENADŽERSKIM VJEŠTINAMA**

Zahvaljujemo na nekoliko minuta Vašeg vremena koju ćete utrošiti za odgovaranje na anketna pitanja. Na sva pitanja odgovara izborom jednog od ponuđenih odgovora. Anketa se provodi za potrebe izrade diplomskog rada i potpuno je anonimna.

#### **Opći podaci:**

1. Vaša dob
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-45
2. Vaš spol
  - M
  - Ž
3. Vaša stručna sprema
  - SSS
  - VŠS/Prvostupnik(ca)
  - VSS/magistar(ra) struke ili znanosti
  - Doktor(ica) znanosti
4. Vaše mjesto prebivališta (upišite odgovor)  

---
5. Godine poduzetničkog iskustva
  - Manje od 1 godine
  - 1 do 5 godina
  - 5 do 10 godina
  - Više od 10 godina

6. Djelatnost kojom se bavite – pretežna djelatnost prema NKD-u (upišite odgovor)

\_\_\_\_\_

7. Broj zaposlenih u Vašem poduzeću

Radim sam(a)

2 – 5

6-10

11-20

Više od 20

8. Obrazovanje u području menadžmenta (upišite odgovor)

\_\_\_\_\_

### **Iskustva, stavovi i mišljenja mladih poduzetnika o menadžerskim vještinama:**

Pitanja u nastavku odnose se na Vaše stavove i mišljenja o važnosti određenih menadžerskih vještina mladih poduzetnika. Za svaku navedenu vještinu, na skali od 1 do 5, označite koliko je smatrate važnom za uspjeh mladih poduzetnika (1 – nevažna, 2 – malo važna, 3 – srednje važna, 4 – vrlo važna, 5 – krucijalna i od najveće važnosti)

Ideja/kreativnost	1	2	3	4	5
Umrežavanje/ „Networking“	1	2	3	4	5
Prepoznavanje prilika	1	2	3	4	5
Prodajne vještine	1	2	3	4	5
Marketinške vještine	1	2	3	4	5
Tehničke vještine/IT vještine	1	2	3	4	5
Strateško razmišljanje	1	2	3	4	5
Komunikativnost	1	2	3	4	5
Prezentacija	1	2	3	4	5
Poznavanje tržišta	1	2	3	4	5
Financijske vještine	1	2	3	4	5
Rukovoditeljske vještine	1	2	3	4	5
Rješavanje problema	1	2	3	4	5
Upravljanje projektima	1	2	3	4	5
Upravljanje vremenom	1	2	3	4	5
Donošenje odluka	1	2	3	4	5
Suradnja i timski rad	1	2	3	4	5
Poslovno planiranje	1	2	3	4	5
Vještine kontroliranja	1	2	3	4	5

Vještine predviđanja	1	2	3	4	5
Vještine podučavanja	1	2	3	4	5
Vještine motivacije drugih	1	2	3	4	5
Vještine upravljanja promjenama	1	2	3	4	5

Pitanja u nastavku odnose se na mišljenje o razvijenost Vaših osobnih menadžerskih znanja i vještina. Za svaku navedenu vještinu, na skali od 1 do 5, označite koliko je smatrate razvijenom kod sebe osobno (1 – uopće nije razvijena, 2 – malo je razvijena, 3 – osrednje je razvijena, 4 – razvijena je, 5 – iznimno je razvijena)

Ideja/kreativnost	1	2	3	4	5
Umrežavanje/ „Networking“	1	2	3	4	5
Prepoznavanje prilika	1	2	3	4	5
Prodajne vještine	1	2	3	4	5
Marketinške vještine	1	2	3	4	5
Tehničke vještine/IT vještine	1	2	3	4	5
Strateško razmišljanje	1	2	3	4	5
Komunikativnost	1	2	3	4	5
Prezentacija	1	2	3	4	5
Poznavanje tržišta	1	2	3	4	5
Financijske vještine	1	2	3	4	5
Rukovoditeljske vještine	1	2	3	4	5
Rješavanje problema	1	2	3	4	5
Upravljanje projektima	1	2	3	4	5
Upravljanje vremenom	1	2	3	4	5
Donošenje odluka	1	2	3	4	5
Suradnja i timski rad	1	2	3	4	5
Poslovno planiranje	1	2	3	4	5
Vještine kontroliranja	1	2	3	4	5
Vještine predviđanja	1	2	3	4	5
Vještine podučavanja	1	2	3	4	5
Vještine motivacije drugih	1	2	3	4	5
Vještine upravljanja promjenama	1	2	3	4	5

Pitanja u nastavku odnose se na Vašu percepciju važnosti menadžerskih vještina mladih poduzetnika. Označite u kojem stupnju se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem)

Odluke donosim na temelju analize češće nego oslanjajući se na instinkt	1	2	3	4	5
Često razmišljam o viziji i budućnosti vlastitog poduzeća	1	2	3	4	5
U potpunosti razumijem i vodim poslovne procese u svom poduzeću	1	2	3	4	5
Tehničke vještine su bitne, ali ne i najbitnije za moj uspjeh	1	2	3	4	5
Svojim podređenima nudim kvalitetno mentorstvo i podršku (ako nemate podređene preskočite ovo pitanje)	1	2	3	4	5
Ciljeve postavljam kratkoročno zbog neizvjesnosti	1	2	3	4	5
Predviđam probleme i kreiram rješenja	1	2	3	4	5
U mom poslu nužne su pregovaračke vještine	1	2	3	4	5
Moguće probleme u poslovanju rješavam kontinuiranim planiranjem i kontrolom financija	1	2	3	4	5
Aktivno pratim tržište i konkurenciju	1	2	3	4	5
Razvijam vlastita menadžerska znanja i vještine	1	2	3	4	5

Hvala na Vašem vremenu i odgovorima!

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNIPODACI

Ime i prezime Katarina Borščak  
Adresa Prisoj28,10000Zagreb,Hrvatska  
Telefon 0993551 225  
E-mail [kborscak97@gmail.com](mailto:kborscak97@gmail.com)  
Datum rođenja 09.05.1997

## EDUKACIJA

Vrijeme(od-do) 2019.–danas  
Fakultet Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Smjer Specijalistički diplomski stručni studiji, ekonomika poduzetništva  
Vrijeme(od-do) 2016.–2019.  
Fakultet Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Smjer Preddiplomski stručni studij, poslovna ekonomija  
Vrijeme(od-do) 2011.-2015.  
Srednja škola Druga ekonomska škola, Zagreb  
Smjer Ekonomski, srednja stručna sprema

## RADNOISKUSTVO

Vrijeme(od-do) 2021.- danas  
Poslodavac MEDIA-COMMERCE d.o.o.  
Sektor Asistent u marketingu  
Vrijeme(od-do) 2017. – 2019.  
Poslodavac CCC HRVATSKA d.o.o.  
Sektor Trgovina  
Vrijeme(od-do) 2012.  
Poslodavac KNK Informatika d.o.o.  
Sektor Administrativni poslovi

## OSOBNJEVJEŠTINE I IZNANJA

**MATERINJI JEZIK** HRVATSKI

**OSTALI JEZICI** ENGLESKI JEZIK

**TEHNIČKE VJEŠTINE** Računalne vještine

**IZNANJA** Uredski alati: MS Office, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator

**OSTALE VJEŠTINE** Komunikativnost, odgovornost, temeljitost, radu, dinamičnost, fleksibilnost