

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Maja Bedenković**

**Osnovne menadžerske vještine studenata završnih godina  
diplomskih studija**

**BASIC MANAGERIAL SKILLS OF THE FINAL YEAR STUDENTS  
(GRADUATE LEVEL)**

**Varaždin, 2018.**

*Ovaj rad izrađen je na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu pod vodstvom doc.dr.sc. Ivana Malbašića i doc.dr.sc. Dijane Oreški te je predan na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2017./2018.*

*"Management is, above all, a practice where art, science, and craft meet"*

*- Henry Mintzberg*

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
1.1. Problem istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja .....	2
1.3. Znanstveni doprinos .....	3
2. Menadžerske vještine i osnivanje poduzeća u RH .....	4
2.1. Podjela menadžerskih vještina.....	4
2.2. Dosadašnja istraživanja o menadžeru poželjnih karakteristika .....	6
2.3. Dosadašnja istraživanja o pojedinim menadžerskim vještinama .....	8
2.4. Dosadašnja istraživanja o osnivanju poduzeća od strane mladih i njihove kompetencije .....	10
3. Opis istraživanja .....	14
3.1. Izrada upitnika .....	14
3.2. Uzorak za istraživanje – ispitanici.....	15
4. Opći rezultati istraživanja.....	16
4.1. Rezultati dijela A – Osnovni podaci o ispitaniku .....	17
(izrada autora) .....	21
4.2. Rezultati dijela B – Menadžerske vještine .....	21
4.2.1. Opće vještine .....	23
4.2.2. Interpersonalne vještine.....	25
4.2.3. Komunikacijske vještine .....	26
4.2.4. Grupne vještine .....	28
4.3. Rezultati dijela C – Poduzetnička namjera.....	30
5. Hipoteze i istraživačka pitanja .....	41
5.1. Provjera hipoteza – rezultati obrade podataka.....	41
5.2. Provjera istraživačkih pitanja .....	46
5.3. Ograničenja istraživanja .....	54
6. Rasprava .....	55
7. Zaključak.....	59
Popis literature.....	60
Sažetak .....	66
Summary .....	67
Zahvale .....	68

## 1. Uvod

Tehnologija i tehnološki razvoj su u mnogim područjima danas na prvom mjestu, pa tako i u poduzetničkom svijetu gdje se sve više poduzeća bavi informatičkim djelatnostima (prvenstveno razvojem te se tehnologija smatra imperativom razvoja poduzeća). S druge strane, od ekonomista se očekuje sve viša razina znanja tehnologije i korištenja iste, a primjeri jesu digitalna ekonomija koja spaja tradicionalnu ekonomiju i korištenje digitalnih alata te FinTech<sup>1</sup> princip. Od brojnih područja, područje koje je blisko informatičkoj i ekonomskoj struci jest menadžment i menadžerske vještine tj. posjedovanje potrebnih vještina koje su potrebne za osnivanje poduzeća i prvotni kratkoročni uspjeh poduzeća (uspjehom se smatra preživljavanje poduzeća, odnosno opstanak poduzeća na tržištu najmanje jednu godinu). Istraživanja (njihova razrada slijedi u nastavku rada) su pokazala da je jedan od razloga neuspjeha na tržištu, čak i kratkoročnog, nedostatak menadžerskih vještina mladih poduzetnika te su u ovom radu predstavljeni rezultati istraživanja stupnja razvijenosti osnovnih menadžerskih vještina kojeg imaju studenti druge, završne godine diplomskih studija društvenih znanosti kao jedni od predvodnika procesa osnivanja novih poduzeća. Isto tako, neki od tih studenata će zasigurno u budućnosti dobiti priliku biti na menadžerskoj poziciji koja također zahtijeva i razvijenost posebnih menadžerskih vještina koje nisu istražene u ovom radu.

Ovaj rad je podijeljen u sveukupno 6 poglavlja – **(1) Uvod** gdje je definiran problem istraživanja, ciljevi i hipoteze istraživanja te znanstveni doprinos kojeg bi moralo iznjediti ovo istraživanje, **(2) Menadžerske vještine i osnivanje poduzeća u RH** gdje je predstavljena osnovna podjela menadžerskih vještina i kakva je zaista veza između uspješnosti poduzeća i stupnja razvijenosti menadžerskih vještina vlasnika tih poduzeća prema dosadašnjim istraživanjima te će biti predstavljena istraživanja po pitanju menadžerskih vještina i osnivanja poduzeća od strane mladih, **(3) Opis istraživanja** gdje će biti predstavljen mjerni instrument i tko su ispitanici, **(4) Rezultati istraživanja** gdje su rezultati podijeljeni u tri dijela kako i je u upitniku (A,B,C), dok će u dijelu **(5)** biti prikazani **rezultati hipoteza i istraživačkih pitanja**, a dano je i objašnjenje ograničenja istraživanja.

U poglavlju **6.** slijedi **rasprava** o ukupnim rezultatima istraživanja i uspoređuju se s dosadašnjim rezultatima te su dane preporuke za poboljšanje stupnja razvijenosti osnovnih menadžerskih vještina pomoću rezultata upitnika. Poglavlje **7.** jest **zaključak**.

---

<sup>1</sup> Prema Investopediji (n.d.), Fintech pristup odnosi se na svako korištenje ICT tehnologija u financijskim djelatnostima.

## 1.1. Problem istraživanja

Istraživanje je usmjereno prema studentima informatičkog i ekonomskog smjera kako bi se utvrdio njihov stupanj razvijenosti osnovnih menadžerskih vještina putem različitih načina učenja, a najčešći način jest putem obrazovanja (primarno putem srednjoškolskog i fakultetskog obrazovanja). Glavni problem razrađen u nastavku rada jest nedovoljan stupanj razvijenosti menadžerskih vještina kod studenata. Razmatra se teoretski utjecaj stupnja (ne)razvijenosti menadžerskih vještina na opstanak poduzeća na tržištu pomoću pregleda literature.

## 1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja jesu:

- ispitati razinu osnovnih menadžerskih vještina studenata druge godine diplomskih studija društvenih znanosti,
- evaluirati njihove menadžerske vještine potrebne za osnivanje vlastitog poduzeća ili rada na menadžerskoj poziciji,
- upotreba klastera kako bi se otkrilo koja je razlika između stupnjeva razvijenosti menadžerskih vještina.

S obzirom na saznanja u pregledu literature koji slijedi u nastavku rada, hipoteze ovog istraživanja su sljedeće:

**H1:** Sveukupni stupanj razvijenosti menadžerskih vještina klastera Ekonomije je viši nego kod klastera Informatika.

**H2:** Stupanj razvijenosti općih menadžerskih vještina klastera Informatika je viši nego kod klastera Ekonomija.

**H3:** Stupanj razvijenosti interpersonalnih menadžerskih vještina klastera Ekonomija je viši nego kod klastera Informatika.

**H4:** Stupanj razvijenosti komunikacijskih menadžerskih vještina klastera Ekonomija je viši nego kod klastera Informatika.

**H5:** Stupanj razvijenosti grupnih menadžerskih vještina klastera Informatika je viši nego kod klastera Ekonomija.

U svrhu postizanja ciljeva rada i testiranja hipoteza, studenti su na početku analize podijeljeni u dva klastera – ekonomija i informatika, kako bi se identificirale kasnije razlike i stupnjevi razvijenosti menadžerskih vještina između ta dva klastera. Klasteri predstavljaju skupinu ili grupu koja ima slične ili jednake karakteristike, dok klasteriranje predstavlja postupak grupiranja prema određenim karakteristikama koje su zajedničke cijeloj grupi. Za potrebe istraživanja u ovom radu, karakteristika koja je bila ključna za klasteriranje jest smjer diplomskog studija tj. u anketnom upitniku je predloženo nekoliko ciljnih smjerova diplomskog studija koji su prilagođeni ispitanicima. Na temelju toga stvoren je klaster Ekonomija u koji pripadaju ispitanici koji će na kraju svog diplomskog studija imati titulu magistra/ice ekonomije i klaster Informatika u koji pripadaju ispitanici koji će na kraju svog diplomskog studija imati titulu magistra/ice informatike. (Znam.hr, 2018.)

Uz te metode, korištene su i statističke metode i testovi koji su opisani u poglavlju 3.

### **1.3. Znanstveni doprinos**

Pomoću rezultata ovog istraživanja, uočena su neka od specifičnih područja u kojima se studenti informatike i ekonomije razlikuju što se tiče stupnja razvijenosti menadžerskih vještina te su ista prikazana pomoću raznih metoda i tehnika, a rezultati i područja su sintetizirana u poglavlju 6. Rasprava. Isto tako, nakon prepoznavanja određenih razlika, moguća je njihova primjena u promjeni raznih planova i modela praćenja koji se tiču svakog pojedinog klastera, u svrhu poboljšanja stupnja razvijenosti menadžerskih vještina, ali i povećanja primamljivosti poduzetništva kao jedne od opcija zapošljavanja.

## 2. Menadžerske vještine i osnivanje poduzeća u RH

U fokus ovog rada stavljene su menadžerske vještine studenata. Za sam čin osnivanja poduzeća menadžerske vještine nisu toliko važne, no za uspješno vođenje i uspjeh poduzeća na tržištu itekako su bitne. Istraživanje pokazuje kako poduzeća propadaju na tržištu upravo zbog nedostatka menadžerskih vještina poduzetnika/vlasnika, a pogotovo nedostatka posebnih menadžerskih vještina koje se tiču pojedinog područja u poduzeću kao što su financije, upravljanje ljudskim potencijalima i sličnih područja koja pripadaju u funkcije menadžmenta (Despotović, Katavić, 2016).

U ovom radu istražene su osnovne menadžerske vještine studenata, pogotovo komunikacijske i grupne, koje čine „meke“ menadžerske vještine te postaju sve važnije u poduzetničkom svijetu. U sljedećim poglavljima je predstavljena podjela menadžerskih vještina, kao i dosadašnja istraživanja o poželjnom menadžeru te o osnivanju poduzeća od strane mladih (Despotović, Katavić, 2016; Glinkowska, Kaczmarek, 2015).

### 2.1. Podjela menadžerskih vještina

Ovisno o autorima, postoje mnoge podjele menadžerskih vještina. U ovom radu je uzeta u obzir podjela Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) koji dijele menadžerske vještine u četiri osnovne skupine, a to su:

**1. osobne ili opće** – tiču se određenih znanja i vještina koje poduzetnik mora posjedovati kako bi bio uspješan menadžer i uspješno obavljao posao na toj poziciji u poduzeću. Tu pripadaju stručna, socijalna i strateška znanja, no ta znanja nisu podjednako raspoređena i zastupljena na svim razinama menadžmenta. S obzirom da su ovdje u fokusu studenti, oni će najvjerojatnije biti zaposleni prvotno na operativnoj razini menadžmenta (ukoliko će biti zaposleni u nečijem poduzeću) te će njima biti potrebna stručna znanja ili će pak biti primorani biti na svim razinama menadžmenta u svojem poduzeću jer poduzeće mikro razine gotovo i da nema raspoređene razine menadžmenta zbog toga jer vlasnik ujedno vodi sve poslove (vlasnik = poduzetnik, menadžer). Tada je vrlo važna vještina upravljanja vremenom, a kada poduzeće naraste do razine malog poduzeća, tada je vrlo važna vještina delegiranja zadataka.

**2. interpersonalne** – tiču se socijalnih vještina tj. ophođenja s ljudima te je vrlo važna emocionalna inteligencija i razumijevanje raznih odnosa u poduzeću. Prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008), čak 90% pogrešaka menadžera se pripisuje nedostatku interpersonalnih menadžerskih vještina. Razvoj dobrih odnosa i suradnje je vrlo bitan u poduzeću kako bi u



njemu vladala sinergija. Vrlo je bitno upravljati mogućim sukobima kako situacija ne bi došla na razinu gdje taj sukob pogađa zaposlenike cijelog poduzeća i narušava tu poželjnu sinergiju. S druge strane, menadžer mora savjetovati i obučavati svoje zaposlenike kako bi oni znali u potpunosti raditi svoj posao i kako bi mu menadžer prenio svoje mišljenje što se tiče nekog proizvodnog procesa ili pak problema u poduzeću. Nerijetko se događa da, zbog osobnih problema zaposlenika, pati produktivnost i poslovni procesi poduzeća pa je vrlo bitno znati kako pomoći i saslušati zaposlenika te tako graditi povjerenje koje će se zasigurno isplatiti u budućnosti. Prema Robbinsu i Judgeu (2013), zaposlenici sve više prepoznaju situacije gdje posao uvelike utječe na njihov privatni život. Po tom pitanju, zaposlenici najviše žele fleksibilnost u radnom rasporedu kako bi bolje upravljali mogućim konfliktima u privatnom životu i na poslu.

**3. komunikacijske** – posao menadžera karakteriziraju razni sastanci, timski rad i ostale grupne aktivnosti unutar poduzeća. Menadžer mora znati kako uspješno prezentirati svoju ideju ili projekt kako bi dobio potrebna sredstva za razvoj istog ili pak kako bi prenio novu ideju zaposlenicima. Važna je pismena i usmena komunikacija te su komunikacijske menadžerske vještine područje koje je isprepletano s prethodnim menadžerskim vještinama (interpersonalnim). Osim informacijske funkcije i funkcije uvjeravanja, komunikacijske menadžerske vještine su također bitne kod motiviranja zaposlenika. U poduzećima mikro veličine, nagrade i motivacije zaposlenika su trivijalne, no vrlo kompleksne i razvijene u velikim poduzećima (primjerice ESOP program u dioničkim društvima).

**4. grupne** – kod poduzeća mikro veličine, najvjerojatnije će biti više osnivača ili pak zaposlenika koji će biti ravnopravni u svemu. U tom slučaju, sve odluke će se donositi grupno i mišljenje svakog zaposlenika će biti jednako važno. S druge strane, kako će se poduzeće širiti, tako će poduzetnik morati pomoću vještina delegiranja oformiti više timova za rješavanje problema i poslovnih procesa te njima dati nekoliko zadataka.

U suvremeno doba razvijene su i posebne/specifične menadžerske vještine koje Buble (2010) dijeli u sljedeće skupine:

1. vještine planiranja
2. vještine organiziranja
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalima
4. vještine vođenja
5. vještine kontroliranja

Specifične menadžerske vještine vrlo su bitne jer su im zajednička podloga upravo istražene osnovne menadžerske vještine, a ove vještine tiču se temeljnih menadžerskih funkcija kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje procesa. Za svaku od tih funkcija potrebno je znanje navedenih specifičnih vještina koje se nerijetko i isprepliču, pogotovo kod mikro poduzeća gdje vlasnik vrši sve funkcije.

## **2.2. Dosadašnja istraživanja o menadžeru poželjnih karakteristika**

Glinkowska i Kaczmarek (2015) predstavili su istraživanje američkog konzultantskog poduzeća Korn and Ferry (NY) koje je provedeno na 1500 američkih, europskih i japanskih menadžera po pitanju poželjnih karakteristika menadžera 2020. godine. Rezultati su pokazali kako menadžeri moraju biti entuzijastični (92%), proaktivni (91%), ohrabrujući (89%), otvoreni i kreativni (88%) te etičkog ponašanja (84%).

U istom radu, predstavljeno je istraživanje Međunarodne agencije za menadžere (TASA) u Bruxellesu prema anketi najboljih menadžera u zapadnoj Europi, gdje su rezultati pokazali da menadžer lider budućnosti (u 2020. godini) izgleda ovako:

- mora biti odlično informiran i kompetentan partner,
- vizionar je, stalno motivira ljude te okuplja skupinu ljudi (tim) koji će pretvoriti njegovu viziju u realnost,
- zna kada promijeniti i primijeniti pravila te reagirati na njih,
- održava ravnotežu između poštovanja prema podređenima i posljedice koje proizlaze iz odgovornosti (govoreći iz pozicije nadređenog),
- strpljiv je i sluša druge,
- komunikativan je i željan pružiti pomoć,
- otvoren je prema svim pogledima na svijet/stvari i ideje,
- sposoban je opraštati tuđe greške,
- vješto predstavlja poduzeće ljudima i institucijama koje čine eksterno okruženje,
- povezuje nekoliko stavova i mišljenja zaposlenika za dobrobit poduzeća.

U istom radu, također je predstavljeno i istraživanje R. Tomlinsona iz 2010. godine koji u obzir uzima vanjske i unutarnje uvjete rada menadžera lidera budućnosti i smatra da oni:

- moraju biti u mogućnosti upravljati poduzećem koje mijenja vizije i ciljeve,
- moraju biti sposobni preuzimati više rizika što vuče sa sobom činjenicu da moraju biti sposobni ukalkulirati svaki rizik i izabrati najbolju varijantu,

- moraju unaprijed znati što očekivati i kako kontrolirati te upravljati svojim aktivnostima ovisno o tome koji scenarij se dogodi,
- moraju biti sposobni donositi odluke strateške naravi,
- moraju biti sposobni kreirati integrirani tim u kojem svi mogu upravljati i evaluirati učinak unutar tima te rezultate u odnosu na ciljeve,
- moraju biti sposobni brzo i jasno provesti informacije,
- moraju biti sposobni motivirati druge i osigurati odgovornu participaciju ostalih menadžera, stručnjaka i ostalih zaposlenih,
- moraju biti sposobni vidjeti poduzeće kao cjelinu i integrirati svoje funkcije u to poduzeće te se od menadžera isto tako očekuje da bude upoznat s najmanje jednom funkcijom menadžmenta,
- moraju biti sposobni vidjeti vezu između proizvoda i industrije te cijele okoline, vidjeti što je uistinu (strateški) važno i uzeti to u obzir kada se donose odluke,
- moraju naučiti percepciju ekonomskog, političkog i društvenog fenomena na svjetskoj razini, no isto tako moraju u obzir uzeti te globalne trendove kada se donose odluke.

Prema sljedećem istraživanju koje je predstavljeno u radu Glinkowske i Kaczmareka (2015), ono C.K. Prahalada, menadžer mora imati sljedeće kompetencije:

- sposobnost sistemskog razmišljanja – konceptualno i sistemsko razmišljanje kako bi se uvidjela veza između pojedinih elemenata. Menadžer mora imati sposobnost sintetiziranja informacija strateške i taktičke važnosti, kombinacije analitičkih vještina s vlastitom intuicijom i imati u ravnoteži privatne i društvene interese,
- sposobnost djelovanja u multikulturnoj okolini – mora se uzeti u obzir da različite kulture različito misle i percipiraju neke stavove te ne dijele iste vrijednosti u kojima je menadžer odgojen. Tu pripadaju također znanja različitih jezika i zanimanje za povijest i vjeru drugih kultura,
- spremnost za cjeloživotno učenje – menadžeri budućnosti moraju biti spremni prihvatiti nove ideje, tehnologije, poslovne prakse i kulture. Period starenja nekog znanja (*eng. obsolete knowledge*) je jako kratak tj. neka znanja i vještine brzo postaju zastarjela u kratkom vremenu (do godine dana),
- pozitivna osobnost i visoki standardi ponašanja – menadžeri imaju odgovornost postavljanja standarda vrijednosti i ponašanja koje bi poduzeće moralo imati i tu ljestvicu stalno moraju stavljati na višu razinu. Biti vrhunski ili odličan u nekom

području je povezano s dubokom razinom znanja tog područja i operacijskog područja.

Prema Katavić i Despotović (2016), menadžer mora imati određene vještine i sposobnost ostvarivanja ciljeva poduzeća, no javlja se problem nedovoljnog ulaganja u znanje, kompetencije i vještine tog menadžera što smanjuje konkurentsku sposobnost/prednost, profitabilnost te inovativnost poduzeća na globalnom tržištu. Uloga menadžmenta ovisi o veličini poduzeća jer u manjem poduzeću menadžer obavlja sve menadžerske funkcije, dok su te funkcije u velikom poduzeću razgranate i postavljene prema organizacijskoj strukturi/hijerarhiji. Činjenica koja je ujedno vezana uz mala poduzeća jest što ih karakterizira visok stupanj neuspjeha zbog nedostatka menadžerskih vještina jer posao menadžmenta često ne obavlja profesionalni menadžer, već vlasnik poduzeća. Upravo zbog tog problema, autorica ovog rada postavlja pitanje jesu li potrebne veće početne menadžerske vještine (iz perspektive diplomanta kojem je to prvo radno iskustvo) u velikom poduzeću (znanje jedne funkcije) nego što je to potrebno u malom poduzeću ili je slučaj zaista suprotan zbog količine znanja kojeg vlasnik-menadžer mora posjedovati u malom poduzeću (znanje svih funkcija). Dakako, pitanje se postavlja zbog dubinskog znanja jedne funkcije, no bitna je i veličina poduzeća. Nerijetko je i proces razvoja menadžerskih vještina zaustavljen jer neki menadžeri ne žele prihvatiti ponuđenu edukaciju jer su tada ugovorom vezani za poduzeće nekoliko godina, a ukoliko žele dati otkaz, ponekad moraju vratiti i iznos te edukacije.

### **2.3. Dosadašnja istraživanja o pojedinim menadžerskim vještinama**

Nekoliko istraživanja provedeno je sa sličnim ciljem kao kod ovog istraživanja. Kumpikaite, Ramirez i Ribeiro (2012) istražili su vještine studenata kao budućih zaposlenika u međunarodnim poduzećima, s ciljem prikaza različitosti tih vještina unutar nekoliko kultura, točnije studenata Španjolske, Portugala, Litve, Turske i Irana. Istražene vještine podijeljene su u četiri grupe – osobne, tehničke, interpersonalne i konceptualne vještine. Najviša prosječna ocjena je ispod 3.00, što je dosta niska ocjena i ukazuje na nedovoljnu razvijenost svih istraženih vještina. Nekoliko ovih vještina obuhvaćeno je ovim istraživanjem te su rezultati prikazani u poglavlju 4. *Rezultati istraživanja*, a usporedba rezultata je prikazana u poglavlju 6. *Rasprava*.

Senova, Hrenova i Izarikova (2015) također su istraživale menadžerske vještine studenata s ciljem stvaranja poveznice između stupnja razvijenosti pojedinih menadžerskih vještina i uspjeha na studiju. Svrha istraživanja bila je provjeriti imaju li studenti posljednje godine

studije vještine koje mogu ponuditi budućim poslodavcima i jesu li te vještine uopće tražene na tržištu rada. Maelah i sur. (2012) istražili su utjecaj studijskog programa računovodstva u trajanju od 6 mjeseci na razvoj mekih vještina studenata, a vještine koje su bivale razvijene jesu upravljanje vremenom, usmena komunikacija i rad u timu, što je očekivano jer su to ujedno vještine koje su najčešće razvijene prilikom formalnog obrazovanja. S druge strane, postoje istraživanja koja se bave svakom od osnovnih menadžerskih vještina pa tako Garača i sur. (2011) navode kako se komunikacijske menadžerske vještine smatraju najodgovornijima za uspjeh menadžera te da menadžeri provode oko 80% svojeg vremena u komunikaciji, bilo sa suradnicima, osobama izvan organizacije ili s nadređenim menadžerom. (Ne)formalnost komunikacije ipak ovisi o organizacijskoj strukturi koju poduzeće ima. U istom radu, navode se razna istraživanja koja pokazuju da hrvatski menadžeri smatraju da je potrebna kontinuirana edukacija vezana uz komuniciranje. Jurković (2012) u svojem istraživanju naveo je kako većina zaposlenika koristi tradicionalne načine komuniciranja poput telefonskog poziva i razgovora, a manje modernije načine kao što su videokonferencije/videopozivi i e-mail.

Prema Robbinsu i Judgeu (2013), ukoliko se pridaje pažnja razvoju interpersonalnih vještina menadžera, to može značiti i privlačenje te zadržavanje efikasnih zaposlenika u poduzeće. Također, dobri odnosi između poduzetnika i zaposlenika te samih zaposlenika uvelike pridonose smanjenju stresa na radnom mjestu i smanjuju mogućnost otkaza.

Što se tiče vještina timskog rada, prema Kaushalu (2016), one osobe koje vole timski rad i osjećaju se ugodno radeći u takvom okruženju, smatraju se vrlo poželjnim zaposlenicima. Ielics i Runcan (2012) također smatraju kako poslodavci daju veliki značaj timskom radu.

U radu Selimović i Čišić (2009) navodi se kako menadžeri troše 15% svojeg vremena na komuniciranje, a ostali postoci utrošenog vremena su prikazani u tablici 1.:

**Tablica 1. Upravljanje vremenom menadžera**

<b>Menadžerske funkcije</b>	<b>% ukupnog vremena</b>
Planiranje	13
Organiziranje	14
Upravljanje ljudskim potencijalima	11
Vođenje	13
Kontroliranje	12
<b>Mediativni procesi</b>	
Odlučivanje	11
Komuniciranje	15
Utjecanje	11
UKUPNO %	100

(izrada autora prema Selimović i Čišić, 2009)

U današnje vrijeme, sve su popularniji i MOOCs<sup>2</sup>-ovi kao način učenja na daljinu, a većina je besplatna, no nude se i certificirani programi raznih poznatih sveučilišta diljem svijeta. Najpoznatija web stranica koja nudi MOOCs-ove je Coursera. No, postoji i sve više znanstvenih radova koji se bave utjecajem MOOCs-ova na način učenja i zadržavanje znanja (kao što su npr. Hone i El Said, 2016; [www.coursera.hr](http://www.coursera.hr), 2018.)

#### **2.4. Dosadašnja istraživanja o osnivanju poduzeća od strane mladih i njihove kompetencije**

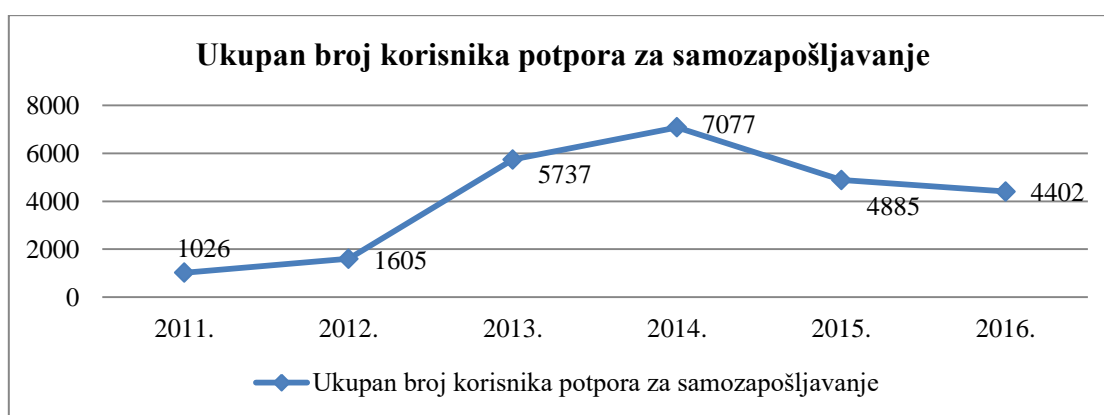
Prema GEM perspektivi poduzetništva mladih (2015), nekognitivne vještine poput prepoznavanja prave prilike, inovacije, kritičkog razmišljanja, prilagodljivosti, odlučivanja, timskog rada i liderstva su korisne svim mladim ljudima, bez obzira hoće li oni postati poduzetnici. Takve vještine povećavaju vjerojatnost da će se mladi ljudi zaposliti, bez obzira o kojem se radnom mjestu radi, te da će poduzeću moći osigurati povećanu produktivnost (kao i sebi). Postoje dokazi koji govore u korist tome da praktično poduzetničko obrazovanje ima veću korist za čovjeka u tranzicijskom razdoblju iz obrazovanja prema tržištu rada te oni mogu identificirati prave poslovne prilike i tako povećati šanse za uspjeh u procesu samozapošljavanja.

<sup>2</sup> Prema British Councilu (n.d.), Massive open online Course (MOOC) jest besplatan online tečaj koji ujedno podržava i učenje različitih predmeta te je otvoren svakome tko ima pristup internetu i računalu.

GEM perspektiva poduzetništva mladih (2015) prikazuje povezanost između poduzetničkog obrazovanja i samog osnivanja poduzeća. Mladi ljudi od 18 do 24 godine su dobili najviše poduzetničkog obrazovanja tijekom redovnog školovanja, no ipak u svim dobnim skupinama prevladava činjenica da ljudi nisu dobili dovoljno ili čak nimalo poduzetničkog obrazovanja.

U Republici Hrvatskoj, za proces provedbe samozapošljavanja brine nadležno ministarstvo te Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), a mjera aktivne politike (samo)zapošljavanja zove se *Od mjere do karijere*. Osim tog programa, tu je još i noviji program *Zaželi* koji je usmjeren ka zapošljavanju žena (HZZ, n.d.).

Na slici 1. je prikazano kretanje samozapošljavanja od 2011. do 2016. godine u Republici Hrvatskoj:



**Slika 1. Ukupan broj korisnika potpora za samozapošljavanje (izrada autora prema HZZ (n.d.) i CEPOR (2015))**

Od 2014. godine pada ukupan broj korisnika koji koriste potpore za samozapošljavanje od strane HZZ-a, najvjerojatnije zbog toga jer su stroži uvjeti za dobivanje takve potpore npr. neki od uvjeta za potporu jesu detaljan poslovni plan s troškovnikom, dok se poduzetnik ocjenjuje u nekoliko aspekata, a najvažniji su radno iskustvo, prethodno poduzetničko iskustvo, obrazovanje, inovativnost, konkurentnost (HZZ, 2018).

Prema GEM perspektivi poduzetništva mladih (2015), one osobe koje su imale najvišu razinu samopouzdanja (mladi ljudi u srednjim dvadesetim godinama) su bili najbolji kandidati za osnivanje vlastitog poduzeća i prepoznavanje dobrih prilika u području gdje žive. To može biti povezano s činjenicom kako su imali dovoljno vremena za razvoj vještina i znanja tijekom svojeg obrazovanja i pomoću radnog iskustva. Radno iskustvo također im može osigurati potrebne kontakte s poduzetnicima izvan njihovog područja znanja te takvi mladi ljudi nisu ograničeni na uzore samo u svojem području – na obitelj i bliske prijatelje.

Prema istom izvoru, gotovo 40% mladih ljudi je imalo osobni kontakt sa start-up poduzetnikom. Iako je opće poznato da sve manje mladih ljudi ima potrebno radno iskustvo,

oni to mogu kompenzirati društvenim mrežama gdje mogu tražiti podršku i savjet jer su oni ujedno i ti koji imaju najnižu vjeru u svoje vještine, upravo zbog manjka radnog iskustva te im je takav savjet potreban. No, iako neka osoba posjeduje sve navedene vještine, to ne garantira da će osoba zaista osnovati poduzeće jer svako tržište i država ima svoje oportunitetne troškove, rizike i nagrade u odluci „osnovati poduzeće vs. drugi oblici zapošljavanja“. Također, nije ni okolina jednaka – negdje je ta okolina puna podrške i omogućavajuća, negdje to nije takav slučaj. Jedna trećina ispitanih u tom istraživanju je iskazala želju za osnivanjem poduzeća, a u tablici 2. su prikazani podaci o tome je li inače samozapošljivost motivirana prilikom ili potrebom.

**Tablica 2. Razlozi za samozapošljavanje**

	18-24	25-34	35-64
Motivirani prilikom	62%	62%	60%
Motivirani potrebom	38%	38%	40%

(izrada autora prema GEM perspektivi poduzetništva mladih, 2015)

Prema tablici 2. se može vidjeti kako je ipak samozapošljivost motivirana prilikom na tržištu, dok je ipak nešto povišen postotak motiviranosti potrebom između 35 do 64 godina zbog toga jer je općepoznato kako se ljudi starije dobi teže ponovno zapošljavaju i moraju tražiti priliku za zaposlenjem na drugi način (samozapošljivost). Samozapošljivost je vrlo važna jer je to jedna od odluka koju će pojedinac donijeti te će ga ta odluka voditi ka menadžerskoj poziciji u vlastitom poduzeću.

Mladi ljudi koji dobiju poduzetničko obrazovanje tijekom školovanja imaju 1,2 puta više šanse postati poduzetnikom, a takvo obrazovanje je pozitivno i jače povezano s poduzetničkim ponašanjem, pogotovo kod mladih žena. U slučaju da mladi ljudi dobiju poduzetničko obrazovanje i nakon formalnog obrazovanja, muškarci imaju 1,5 puta, a žene 1,8 puta više šanse da postanu poduzetnici/ice s takvim obrazovanjem (GEM perspektiva poduzetništva mladih, 2015).

Također, postoje nejednakosti u vještinama i potrebama tržišta rada te treba povećati kvalitetu vještina koje se povezuju sa zanimanjima modernih ekonomija poput matematike, znanstvenih vještina i IT-a kako bi mladi ljudi još više pronalazili prilike putem tehnologija i na području digitalne ekonomije, ali i kako bi uspješnije sudjelovali u poslovnim sektorima kao zaposlenici. Mnogim mladim ljudima, posebice ženama, nedostaje uspješnog poduzetničkog uzora kojem bi se mogli javiti za podršku i poslovni savjet. U tom smislu, u poduzetničko obrazovanje u formalnom obrazovanju mora se uvrstiti i dolazak uspješnih poduzetnika na nastavu kako bi mladi ljudi imali tu priliku upoznavanja. Dobru priliku za



upoznavanje studenti imaju i u poduzetničkim inkubatorima gdje mogu dalje usavršavati svoje vještine, poduzetničko znanje i mogu dobiti podršku (GEM perspektiva poduzetništva mladih, 2015).

### 3. Opis istraživanja

Za potrebe provedbe istraživanja izrađen je anketni upitnik koji je služio kao mjerni instrument u prikupljanju potrebnih podataka. Anketni upitnik proveden je u razdoblju od dva dana u zimskom semestru 2017./2018. na nastavi kojoj je prisustvovala većina studenata druge i ujedno završne godine diplomskih studija iz područja informatike, te iz područja ekonomije, na jednom hrvatskom sveučilištu. Prikupljeno je sveukupno 120 ispunjenih upitnika, s time da je naknadnim pregledom utvrđeno da su 4 upitnika neispravna, što znači da je sveukupno prikupljeno 116 ispravnih upitnika nad kojima je provedena analiza.

Što se tiče broja ispravnih upitnika, stopa odgovora iznosi 81,61% u klasteru Ekonomija te 73,77% u klasteru Informatika, a za navedenu analizu korišten je statistički alat JMP SAS ([https://www.jmp.com/en\\_us/home.html](https://www.jmp.com/en_us/home.html)).

#### 3.1. Izrada upitnika

Za izradu anketnog upitnika korišteni su razni izvori, no najčešća i najpotpunija referenca jest ona na upitnike u udžbeniku Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) te su neka od tih tvrdnji/pitanja prilagođena ispitanicima i ciljevima u ovom istraživanju. Drugi izvori koji su korišteni jesu pitanja iz znanstvenih radova u kojima su bila provedena istraživanja slična ovom kao što su radovi Senove, Hrenove i Izarikove (2015) zbog istraživanja poveznice uspjeha na studiju i razine menadžerskih vještina, Pološki Vokić i sur. (2006) zbog navođenja rada u inozemstvu te GEM perspektive poduzetništva mladih (2015) zbog navođenja uzora u poduzetništvu, posjećenosti poduzetničkog inkubatora te zbog raznih izvora znanja.

Anketni upitnik je podijeljen u tri cjeline: (A) Osnovni podaci o ispitaniku, (B) Menadžerske vještine i (C) Poduzetnička intencija. Cjelina A odnosi se na opće podatke o ispitanicima kao što je broj navršenih godina života, spol, smjer diplomskog studija (koji se koristi samo u svrhu kasnijeg formiranja klastera za analizu), koja je najčešća dobivena konačna ocjena na obje razine studija (prediplomska i diplomatska razina) te kako ispitanici subjektivno ocjenjuju svoj dosadašnji uspjeh na studiju.

Cjelinu B čine 24 tvrdnje koje predstavljaju grupe osnovnih menadžerskih vještina i na koje su ispitanici odgovarali Likertovom skalom od 1 do 5. Broj 1 je značio da se uopće ne slažu s navedenom tvrdnjom, dok je 5 značio da se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom.

Pitanja od 1 do 6 predstavljaju opće menadžerske vještine, 6 do 12 interpersonalne vještine, 13 do 18 komunikacijske vještine, a pitanja od 19 do 24 predstavljaju grupne vještine.

U cjelini C ispitana je poduzetnička namjera i ostala povezana pitanja. Ispitane su namjere kao što su osnivanje vlastitog poduzeća u sljedećih godinu dana, radno iskustvo ispitanika u RH i inozemstvu, njihovi uzori po pitanju poduzetništva, mišljenje o poduzetničkoj klimi u RH te što oni smatraju o svojoj razini poduzetničkog znanja. Postavljeno je sveukupno 12 pitanja u toj cjelini, a dva pitanja imala su više mogućih odgovora, dok su ostala imala samo jedan dopušten odgovor. Pitanja su bila zatvorenog tipa gdje je većina odgovora bila „Da“ i „Ne“.

### **3.2. Uzorak za istraživanje – ispitanici**

Ispitanici ovog istraživanja bili su studenti/ice druge godine diplomskog studija društvenih znanosti jer će u 2018. godini službeno ući na tržište rada te dobivaju punu priliku za osnivanje vlastitog poduzeća u kojem moraju biti menadžeri ili će tek za nekoliko godina biti na menadžerskoj poziciji u nečijem poduzeću. Ispitanicima je u cjelini A anketnog upitnika postavljeno pitanje studija kako bi autorici ovog rada bilo omogućeno stvaranje navedenih klastera Informatika i Ekonomija te provedba daljnje analize. Sveukupno je prikupljeno 116 valjanih anketnih upitnika. Prvotno je prikupljeno 74 anketnih upitnika klastera Ekonomija i 46 anketnih upitnika klastera Informatika, no utvrđeno je kako postoje tri neispravna upitnika u klasteru Ekonomija i jedan neispravan upitnik u klasteru Informatika što znači da je prikupljeno 71 anketni upitnik u klasteru Ekonomija i 45 anketnih upitnika u klasteru Informatika.

Stopa neispravnih upitnika u klasteru Ekonomija iznosi 4,05%, a u klasteru Informatika 2,17%.

#### 4. Opći rezultati istraživanja

U ovom poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja koji su podijeljeni u nekoliko dijelova. U prvom dijelu predstavljeni su rezultati dijela A anketnog upitnika koji su vezani uz osnovne podatke o ispitanicima, zatim rezultati dijela B koji su vezani uz menadžerske vještine te rezultati dijela C koji su vezani uz poduzetničku intenciju ispitanih. Unutar svakog dijela, osim u prvom dijelu A, prikazani su i rezultati statističkih metoda (prvenstveno korelacije) između samih dijelova upitnika. Korištene su sljedeće metode i testovi za dokazivanje hipoteza i istraživačkih pitanja (Žugaj, 2007):

Metode za dokazivanje hipoteza i istraživačkih pitanja:

- Deskriptivna metoda,
- Metoda ankete,
- Komparativna metoda,
- Analiza i sinteza.

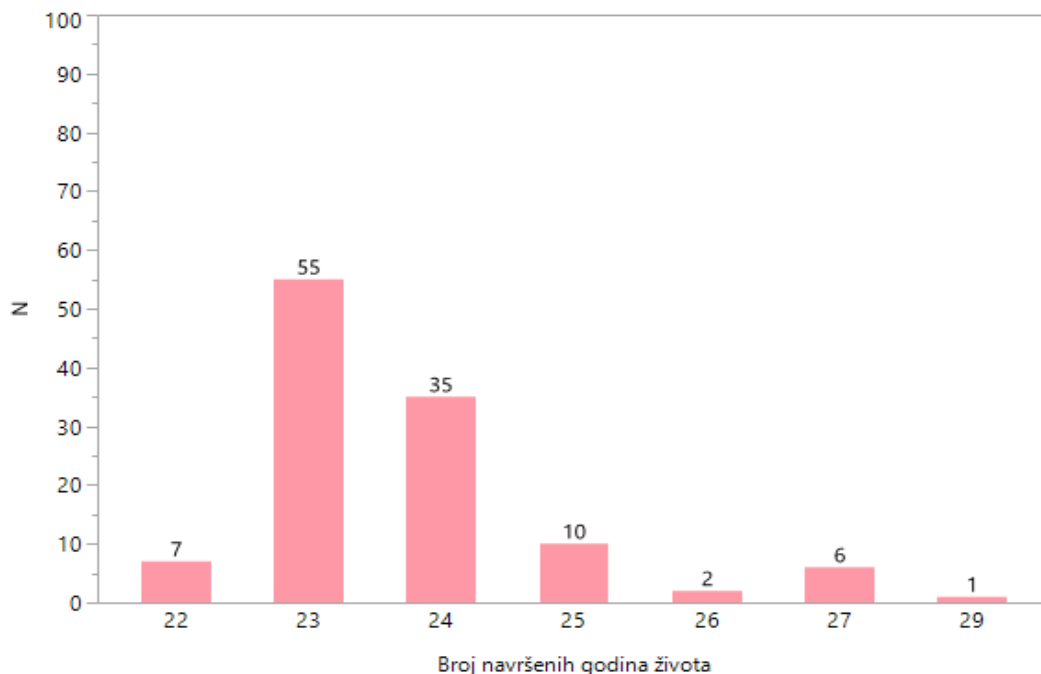
Testovi za dokazivanje hipoteza i istraživačkih pitanja:

- **t-test** – test koji uspoređuje dvije populacije (najčešće je to prema spolu), a koristi se i t-statistika, točnije  $p$  vrijednost koja pokazuje koliko je t-vrijednost zaista značajna za (ne)potvrđivanje hipoteze i/ili istraživačkog pitanja,
- **Hi-kvadrat test** – test koji se upotrebljava u slučajevima kada se radi s kvalitativnim podacima. Ovaj test pokazuje postoji li povezanost između dvije varijable i u kojoj mjeri tj. pokazuje vjerojatnost povezanosti (ovisno o prikazu rezultata u statističkim paketima).

(Investopedia, n.d.; Grubišić, 2004)

#### 4.1. Rezultati dijela A – Osnovni podaci o ispitaniku

Prosječni broj navršenih godina života ispitanika je 23.72 godine, uz standardnu devijaciju 1.22. Na slici 2. prikazane su sve frekvencije broja navršenih godina života, a u tablici 3. navedeni su opći statistički pokazatelji.



Slika 2. Broj navršenih godina života ispitanih

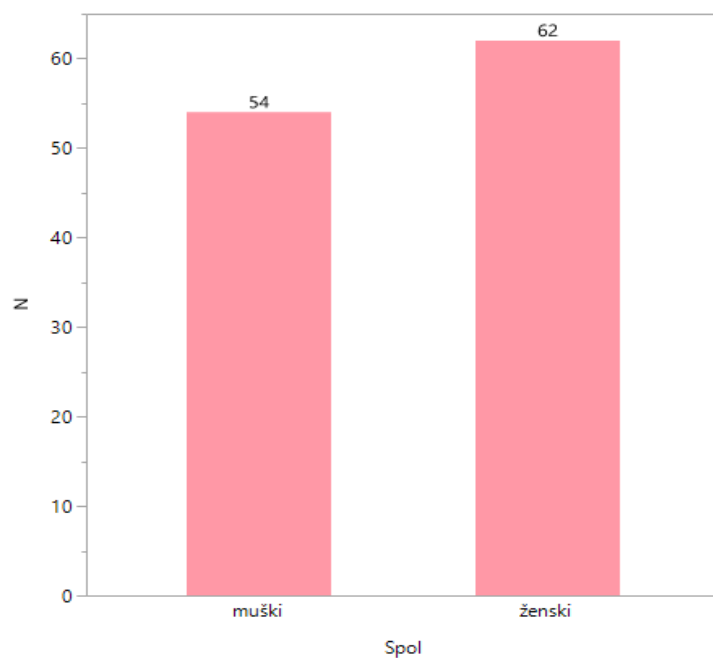
Prema tablici 3., ispitanici su imali najmanje 22 navršene godine života, a najviše 29 godina. Medijan i mod su jednaki te iznose 23 godine, a promatrajući aritmetičku sredinu, može se reći kako je distribucija gotovo simetrična.

Tablica 3. Opći statistički podaci – broj navršenih godina života ispitanih

Statistički pokazatelj	Vrijednost
Aritmetička sredina	23,72
Standardna devijacija	1,22
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,11
Minimum	22
Maksimum	29
Medijan	23
Mod	23

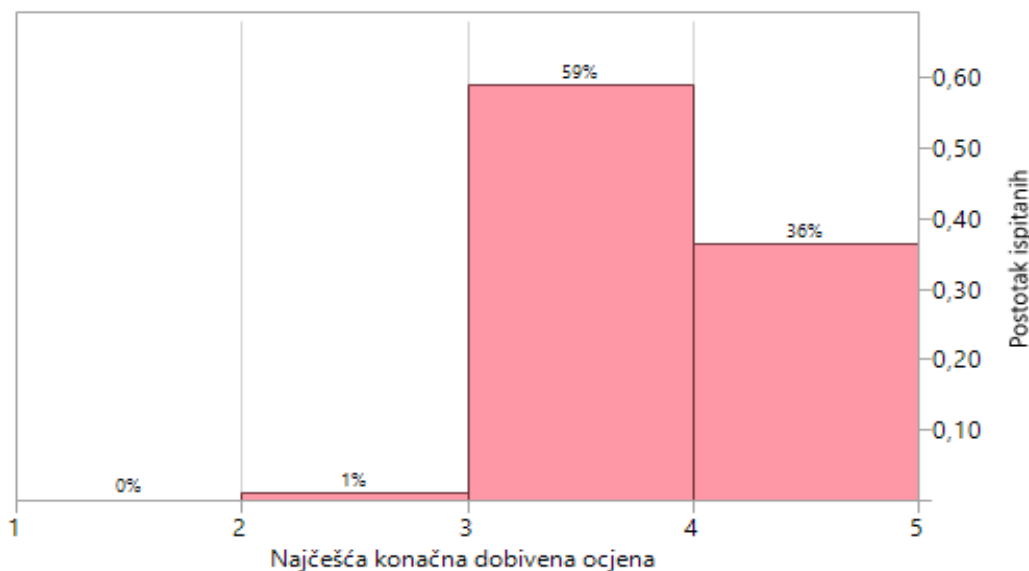
(izrada autora)

S obzirom na distribuciju frekvencija prikazanu na slici 2. i podatke navedene u tablici 3., standardna devijacija ne pokazuje značajno odstupanje u podacima zbog samog raspona frekvencija te najvjerojatnije toliko iznosi zbog mogućih stršila (*eng. outlier*) po tom pitanju. Što se tiče spola ispitanika, od sveukupno 116, njih 54 (46,6%) je muškog spola, dok je njih 62 (53,4%) ženskog spola te to predstavlja približno normalnu distribuciju i raspodjelu podataka.



**Slika 3. Spol ispitanih**

Nadalje, najčešća konačna dobivena ocjena kolegija na preddiplomskom i diplomskom studiju (ne uključujući ocjenu diplomskog rada čija obrana tek slijedi) je *dobar* (3), a na slici 4. je prikazana distribucija frekvencija svih ocjena. Prosječna vrijednost najčešće ocjene na kolegijima iznosi 3.44 uz standardnu devijaciju 0.59, što također ne predstavlja značajno odstupanje u podacima i to potvrđuje standardna pogreška aritmetičke sredine.



Slika 4. Najčešća konačna dobivena ocjena na kolegijima

Čak 59% ispitanika odgovorilo je kako je njihova najčešća konačna dobivena ocjena između *dobar* (3) i *vrlo dobar* (4), dok je 36% odgovorilo kako im je dobivena ocjena između *vrlo dobar* (4) i *odličan* (5). Samo 1% ispitanih odgovorilo je kako je njihova najčešća dobivena ocjena između *dovoljan* (2) i *dobar* (3), što predstavlja vrlo dobar rezultat za oba klastera te se čak može reći da su ovo iznadprosječni rezultati.

Tablica 4. Opći statistički podaci vezani uz najčešću konačnu dobivenu ocjenu na kolegijima

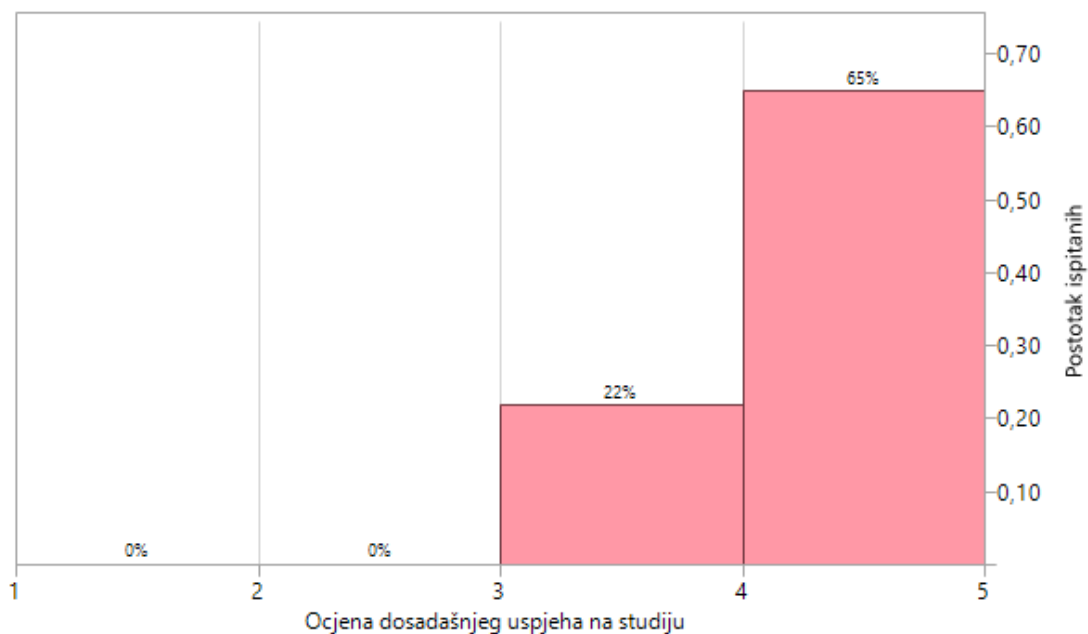
Statistički pokazatelj	Vrijednost
Aritmetička sredina	3,44
Standardna devijacija	0,59
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,055
Minimum	2
Maksimum	5
Medijan	3
Mod	3

(izrada autora)

Ocjena *nedovoljan (1)* ne postoji kao takva u indeksu ispitanika, već samo ocjene između *dovoljan (2)* i *izvrstan (5)* pa je očekivano da niti jedan ispitanik nije odgovorio da ima *nedovoljan (1)* kao najčešću ocjenu, no zbog potpune statistike je uvedena cijela skala od 1 do 5. Minimalna najčešća konačna dobivena ocjena iznosi *dovoljan (2)*, a maksimum iznosi *izvrstan (5)*.

S druge strane, kada ispitanici ocjenjuju svoj dosadašnji uspjeh na studiju opisnim odgovorima, tada postoji mogućnost za ocjene od 1 do 5 jer je skala postavljena tako da broj 1 znači da ispitanik uopće nije zadovoljan/zadovoljna dosadašnjim uspjehom, a broj 5 znači da je ispitanik jako zadovoljan/zadovoljna uspjehom (prilagođena Likertova skala). Zadovoljstvo dosadašnjim uspjehom na studiju jest *zadovoljan/zadovoljna sam (4)*, a prosječna vrijednost iznosi 3.92 uz standardnu devijaciju 0.59. Na slici 5. je prikazana distribucija frekvencija svih ocjena te pripadni opći statistički pokazatelji u tablici 5.

Kada se uspoređuju podaci na slici 4. i 5., neovisno o prošlom kvantitativnom prikazu ocjena, studenti su ocjenili svoj dosadašnji uspjeh na studiju (jakim) zadovoljstvom – čak njih 65% je odgovorilo da je (*jako*) *zadovoljno* dosadašnjim uspjehom na studiju, a njih 22% je dalo opisnu ocjenu (*niti jesam, niti nisam*) *zadovoljan/zadovoljna*. Ovo su također iznadprosječni rezultati i pokazuju kako kvantitativno i opisno zadovoljstvo studijem ne mora biti povezano, već su tu, dakako, uključeni i drugi faktori.



**Slika 5. Ocjena dosadašnjeg uspjeha na studiju**



Prema tablici 5., minimalno zadovoljstvo dosadašnjim uspjehom ocjenjeno je opisnim odgovorom *niti jesam, niti nisam zadovoljan/zadovoljna* (3), dok je maksimalno zadovoljstvo ocjenjeno odgovorom *jako sam zadovoljan/zadovoljna* (5).

**Tablica 5. Opći statistički podaci vezani uz ocjenu dosadašnjeg uspjeha na studiju**

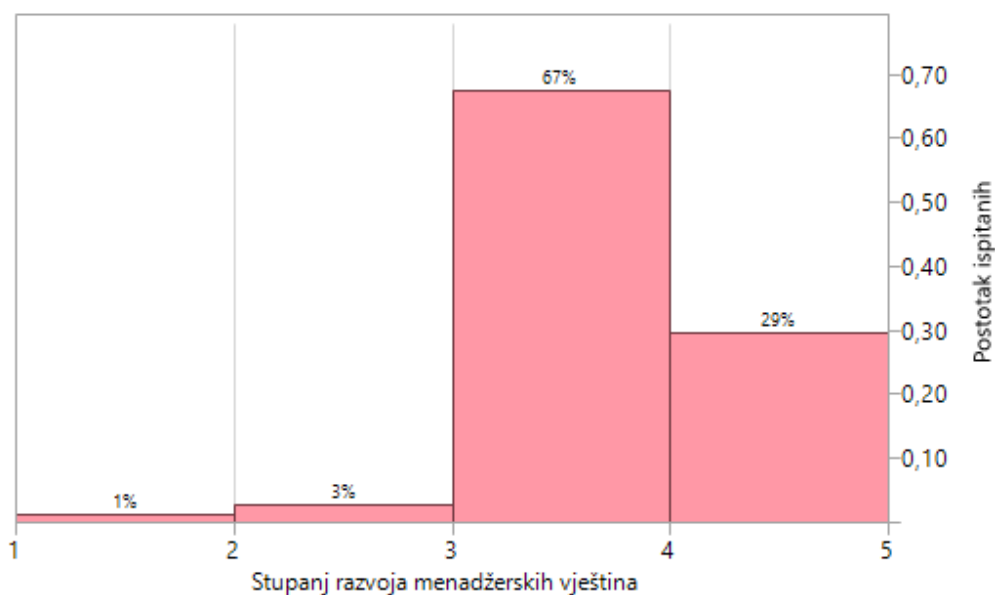
Statistički pokazatelj	Vrijednost
Aritmetička sredina	3,92
Standardna devijacija	0,59
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,05
Minimum	3
Maksimum	5
Medijan	4
Mod	4

(izrada autora)

#### 4.2. Rezultati dijela B – Menadžerske vještine

Kao što je ranije u radu napisano, osnovne menadžerske vještine dijele se na opće, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine. U sljedećim poglavljima obrađena su pitanja cjeline B – Menadžerske vještine, sveukupno 24 tvrdnje.

Na slici 6. prikazana je distribucija frekvencija sveukupnog stupnja razvoja menadžerskih vještina ispitanika, dobivenog kao prosječna vrijednost frekvencija tvrdnji u B cjelini upitnika.



**Slika 6. Sveukupni stupanj razvoja menadžerskih vještina ispitanika**

Sveukupni stupanj razvoja menadžerskih vještina ispitanih studenata kreće se najviše između ocjena *dobar* (3) i *izvrstan* (5). Njih 67% ima stupanj razvoja menadžerskih vještina između *dobar* (3) i *vrlo dobar* (4), dok 29% ispitanih studenata ima stupanj razvoja menadžerskih vještina između *vrlo dobar* (4) i *izvrstan* (5). Samo 1% ispitanih ima stupanj razvoja između *nedovoljan* (1) i *dovoljan* (2) što je odličan rezultat jer studenti imaju visok stupanj razvoja menadžerskih vještina ukoliko se uspoređuju rezultati ovog istraživanja s prethodnim istraživanjima koja su navedena u prethodnom poglavlju, gdje je stupanj razvijenosti većine menadžerskih vještina bio ocjenjen ispod ocjene 3.00. Te ocjene (*dovoljan* i *dobar*) ovdje ima samo 3% studenata, a 96% studenata ima razvijen stupanj menadžerskih vještina između ocjena *dobar* (3) i *izvrstan* (5).

Prema podacima u tablici 6., prosječna ocjena iznosi 3.73, uz standardnu devijaciju 0.45. Sukladno podacima prikazanim u tablici 6., minimalni stupanj razvoja menadžerskih vještina ocjenjen je ocjenom 1.54.

**Tablica 6. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja menadžerskih vještina**

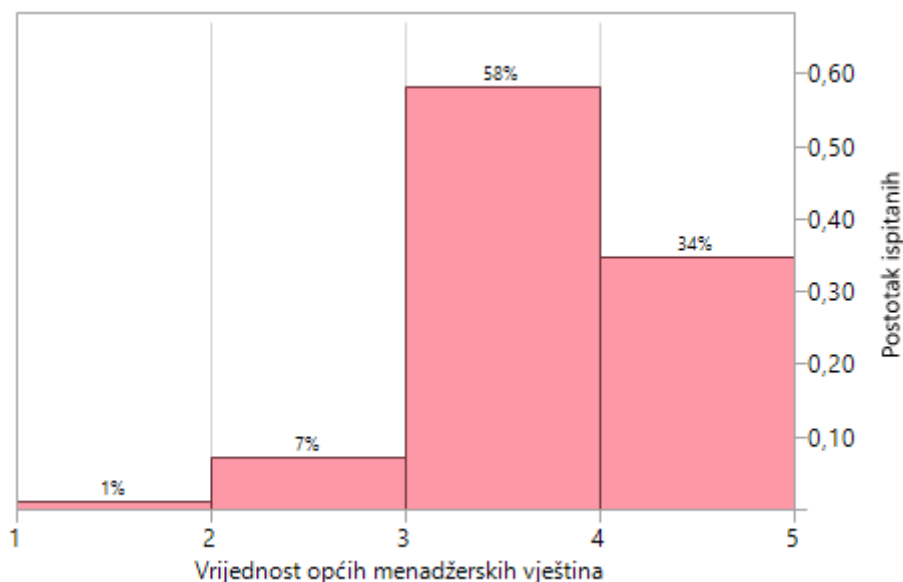
<b>Statistički pokazatelj</b>	<b>Vrijednost</b>
Aritmetička sredina	3,73
Standardna devijacija	0,455
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,04
Minimum	1,54
Maksimum	4,66
Medijan	3,71
Mod	3,66

(izrada autora)

Najvišu korelaciju sa sveukupnim stupnjem razvoja imaju grupne i komunikacijske menadžerske vještine, koje su ujedno ocjenjene i najvišim ocjenama (rezultati u nastavku ovog rada). *P* vrijednost ovih korelacija je manja od 0,001 što znači da su ove korelacije statistički značajne.

#### 4.2.1. Opće vještine

Uz opće vještine veže se 6 tvrdnji u B cjelini – Menadžerske vještine (1-6) te je u ovom poglavlju prikazan grupni rezultat tih tvrdnji koji objašnjava stupanj razvijenosti općih vještina. Stupanj razvijenosti općih vještina dobiven je kao aritmetička sredina frekvencija tih šest tvrdnji (1-6) u B cjelini.



Slika 7. Stupanj razvijenosti općih vještina

Od 116 ispitanih studenata, 58% njih ima stupanj razvijenosti općih vještina između *dobar* (3) i *vrlo dobar* (4), a 34% ima stupanj između *vrlo dobar* (4) i *izvrstan* (5). S obzirom da su u ovom dijelu bile postavljene tvrdnje u vezi njihove budućnosti, ciljeva i usmjerenosti ka njima, ali i znanja, očekivan je manji stupanj razvijenosti jer studenti u fakultetskom okruženju bez realnog radnog iskustva (rezultati u nastavku rada) nisu u mogućnosti procijeniti svoje potpuno stručno znanje u okruženju koje to očekuje od njih. Dakako, ciljevi će se također više puta izmijeniti i normalno je da nisu sigurni oko svojih ciljeva koji se tiču njihove karijere i obiteljskog puta. Samo njih 1% nije uopće sigurno u svoje znanje i ciljeve u budućnosti (stupanj razvijenosti ocjenjen ocjenom *nedovoljan* (1)), dok njih 8% ima ocjenu između *dovoljan* (2) i *dobar* (3). Već na početku ovog rada je navedeno kako su vrlo važna stručna znanja na bilo kojoj razini menadžmenta, pogotovo na operativnoj razini gdje je znanje vezano uz usko specijalizirano područje. U tom pogledu, ovi rezultati istraživanja vezani uz opće menadžerske vještine su zadovoljavajući jer su iznadprosječni (stupanj razvijenosti iznad 3.00). Kao što je već rečeno, ispitanici pokazuju višu razinu samopouzdanja što se tiče stručnog znanja, no vjerojatno bi to samopouzdanje bilo više razine ako bi imali

prilike pokazati svoje znanje izvan fakultetskog okruženja (natjecanja, stručna praksa i slična okruženja).

Prema podacima u tablici 7., prosječna ocjena iznosi 3.71, uz standardnu devijaciju 0.53. Minimalni stupanj razvoja općih vještina iznosi 1.5, a maksimalni stupanj 4.83.

**Tablica 7. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvijenosti općih menadžerskih vještina**

<b>Statistički pokazatelj</b>	<b>Vrijednost</b>
Aritmetička sredina	3,71
Standardna devijacija	0,53
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,049
Minimum	1,5
Maksimum	4,83
Medijan	3,66
Mod	3,33

(izrada autora)

Kako bi vidjeli koja je veza između pojedinih skupina menadžerskih vještina, izračunate su korelacije. Korelacija općih i interpersonalnih menadžerskih vještina je slaba (između je 0.20 i 0.50), dok je korelacija s ostalim menadžerskim vještinama (komunikacijskim i grupnim) umjerena. Opet, *p vrijednost* je manja od 0,001 što znači da su izračunate korelacije statistički značajne.

**Tablica 8. Korelacija stupnja razvoja općih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina**

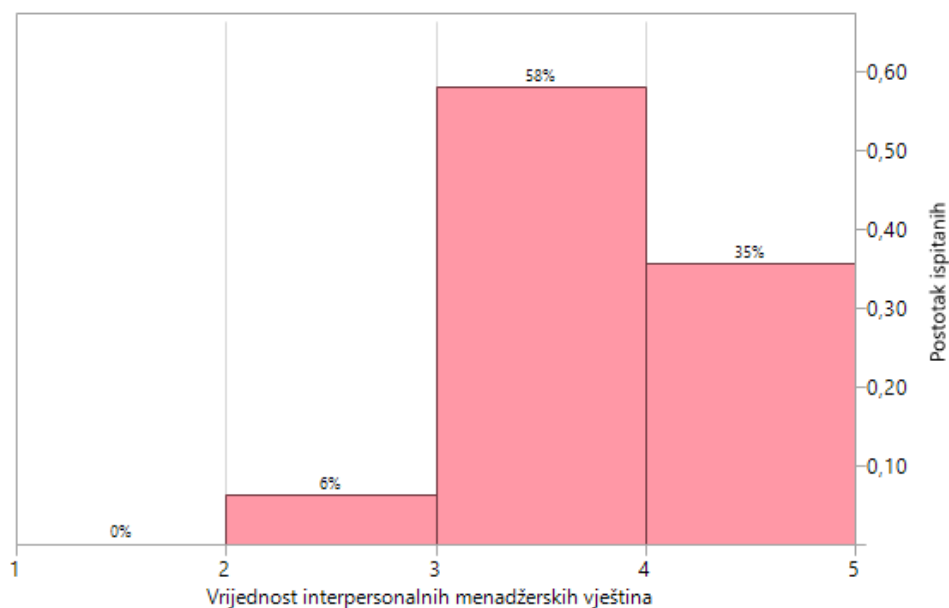
<b>Menadžerske vještine</b>	<b>Korelacija stupnja razvoja općih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina</b>
Sveukupni stupanj razvoja menadžerskih vještina	0,7884
Interpersonalne menadžerske vještine	0,4487
Komunikacijske menadžerske vještine	0,5408
Grupne menadžerske vještine	0,5566

(izrada autora)

#### 4.2.2. Interpersonalne vještine

Uz interpersonalne vještine veže se također 6 tvrdnji u B cjelini – Menadžerske vještine (7-12) te je u ovom poglavlju prikazan grupni rezultat tih tvrdnji koji objašnjava stupanj razvoja interpersonalnih vještina, a koji je dobiven kao aritmetička sredina frekvencija tih šest tvrdnji (7-12) u B cjelini.

Na slici 8. prikazan je stupanj razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina uz popratne opće statističke pokazatelje u tablici 9.



Slika 8. Stupanj razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina

Od 116 ispitanih studenata, njih 58% ima stupanj razvijenosti interpersonalnih menadžerskih vještina između *dobar* (3) i *vrlo dobar* (4), dok 35% ima stupanj između *vrlo dobar* (4) i *izvrstan* (5). Uspoređujući ove stupnjeve sa stupnjevima razvijenosti općih menadžerskih vještina, ovi stupnjevi su bolji za 1% (po pitanju razreda stupnjeva između *dovoljan* (2) i *dobar* (3) te između *vrlo dobar* (4) i *izvrstan* (5)).

**Tablica 9. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina**

<b>Statistički pokazatelj</b>	<b>Vrijednost</b>
Aritmetička sredina	3,72
Standardna devijacija	0,54
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,0498
Minimum	2
Maksimum	5
Medijan	3,66
Mod	3,5

(izrada autora)

Stupanj razvoja interpersonalnih vještina slabo je povezan sa stupnjevima komunikacijskih i općih menadžerskih vještina, no postoji umjerena korelacija između interpersonalnih i grupnih vještina.

**Tablica 10. Korelacija stupnja razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina**

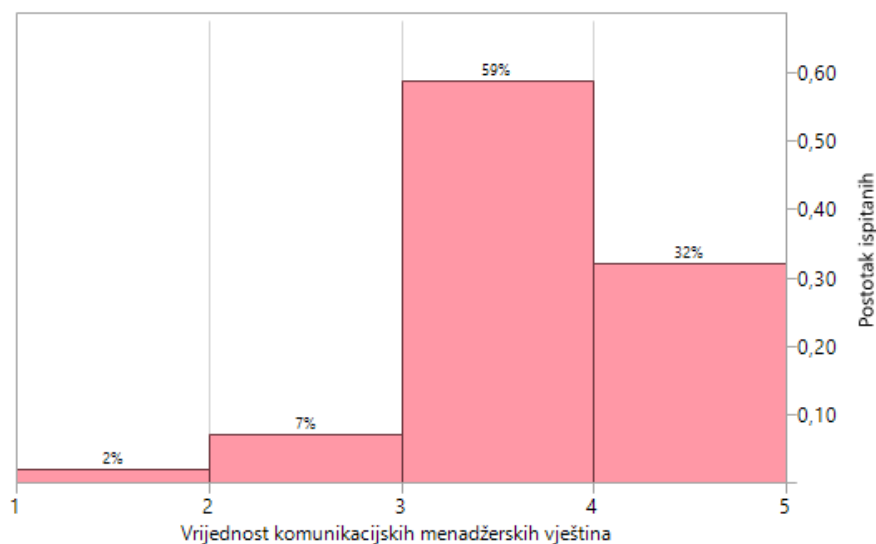
<b>Menadžerske vještine</b>	<b>Korelacija stupnja razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina</b>
Sveukupni stupanj razvoja menadžerskih vještina	0,7406
Opće menadžerske vještine	0,4487
Komunikacijske menadžerske vještine	0,4420
Grupne menadžerske vještine	0,5089

(izrada autora)

#### **4.2.3. Komunikacijske vještine**

Uz komunikacijske vještine veže se također 6 tvrdnji u B cjelini – Menadžerske vještine (13-18) te je u ovom poglavlju prikazan grupni rezultat tih tvrdnji koji objašnjava stupanj razvoja komunikacijskih vještina, a koji je dobiven kao prosječna vrijednost frekvencija tih šest tvrdnji (13-18) u B cjelini.

Na slici 9. je prikazan stupanj razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina uz popratne opće statističke pokazatelje u tablici 11.



**Slika 9. Stupanj razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina**

Od 116 ispitanih studenata, 59% njih ima stupanj razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina između *dobar* (3) i *vrlo dobar* (4), a 32% ima stupanj razvoja između *vrlo dobar* (4) i *izvrstan* (5). Ipak, 2% ispitanih ima nedovoljno razvijen stupanj komunikacijskih vještina (ocjena *nedovoljan* (1)), a 7% ima stupanj razvijenosti između *dovoljan* (2) i *dobar* (3).

Uzimajući u obzir da prosjek ovdje predstavlja ocjena *dobar* (3), autorica ovog rada smatra kako su ovi rezultati zadovoljavajući jer je ipak više od 90% studenata s iznadprosječnim komunikacijskim vještinama.

Prema podacima iz tablice 11., prosječni stupanj razvoja komunikacijskih vještina iznosi 3,64 uz standardnu devijaciju 0,61. Sukladno podacima, minimalni stupanj razvoja tih vještina jest 1,66, dok je maksimalni stupanj 5,00.

**Tablica 11. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina**

Statistički pokazatelj	Vrijednost
Aritmetička sredina	3,64
Standardna devijacija	0,61
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,056
Minimum	1,66
Maksimum	5
Medijan	3,66
Mod	3,5

(izrada autora)

Što se tiče korelacije ove menadžerske vještine s ostalima, sa svim ostalim menadžerskim vještinama ima umjerenu korelaciju.

**Tablica 12. Korelacija stupnja razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina**

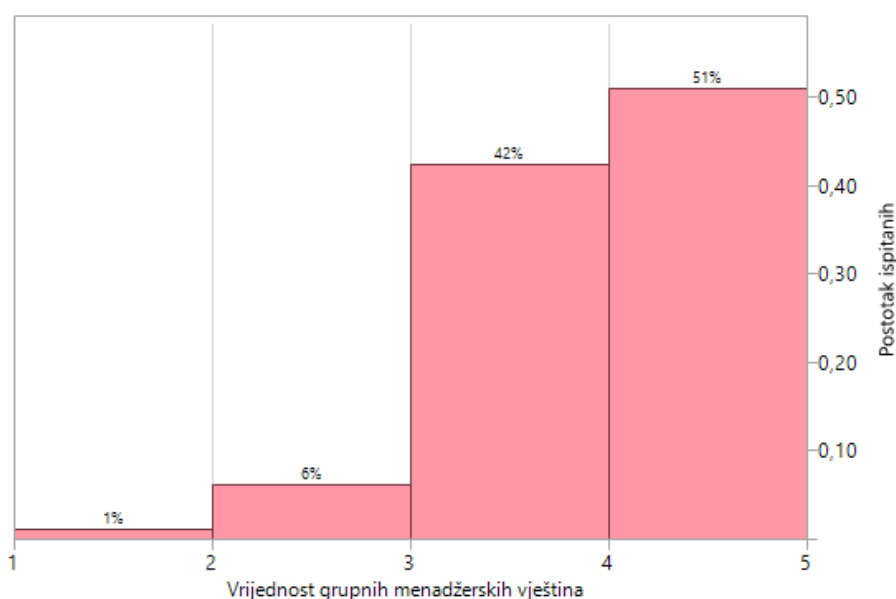
Menadžerske vještine	Korelacija stupnja razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina
Sveukupni stupanj razvoja menadžerskih vještina	0,8198
Interpersonalne menadžerske vještine	0,4420
Opće menadžerske vještine	0,5408
Grupne menadžerske vještine	0,5973

(izrada autora)

#### 4.2.4. Grupne vještine

Uz procjenu grupnih vještina veže se također 6 tvrdnji u B cjelini – Menadžerske vještine (19-24) te je u ovom poglavlju prikazan grupni rezultat tih tvrdnji koji objašnjava stupanj razvoja grupnih vještina, a koji je dobiven kao aritmetička sredina frekvencija tih šest tvrdnji (19-24) u B cjelini.

Na slici 10. je prikazan stupanj razvoja grupnih menadžerskih vještina uz popratne opće statističke pokazatelje u tablici 13.



**Slika 10. Stupanj razvoja grupnih menadžerskih vještina**



Stupanj razvoja grupnih menadžerskih vještina je najrazvijeniji stupanj od svih stupnjeva razvoja osnovnih menadžerskih vještina. Čak 93% ispitanih je iznadprosječnog stupnja razvoja grupnih vještina. 51% ispitanih ima stupanj razvijenosti grupnih vještina između *vrlo dobar* (4) do *izvrstan* (5), dok 42% ima stupanj između *dobar* (3) i *vrlo dobar* (4).

Naravno, unutar ovih dvaju klastera koji su ispitanici zasigurno postoje i introvertni studenti/ice ili studenti/ice koji ne preferiraju timski rad pa je očekivano da određen postotak ispitanih (7%) ima ispodprosječan stupanj razvijenosti grupnih vještina.

Kao što je već napomenuto, grupne vještine su ujedno vještine koje su najrazvijenije kod ispitanih studenata, što pokazuje i aritmetička sredina koja iznosi 3.84 uz standardnu devijaciju 0.59. Nažalost, minimalna vrijednost iznosi 1.50, no maksimalna iznosi visokih 4.83.

**Tablica 13. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja grupnih menadžerskih vještina**

<b>Statistički pokazatelj</b>	<b>Vrijednost</b>
Aritmetička sredina	3,84
Standardna devijacija	0,599
Standardna pogreška aritmetičke sredine	0,055
Minimum	1,5
Maksimum	4,83
Medijan	4
Mod	4

(izrada autora)

No, kao i kod većine ostalih ispitanih menadžerskih vještina, korelacija grupnih vještina s ostalim vještinama jest pozitivna i umjerena.

**Tablica 14. Korelacija stupnja razvoja grupnih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina**

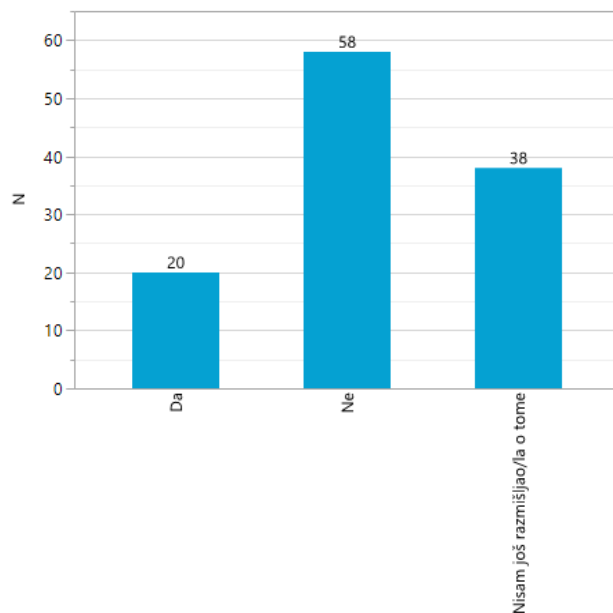
Menadžerske vještine	Korelacija stupnja razvoja grupnih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina
Sveukupni stupanj razvoja menadžerskih vještina	0,8419
Interpersonalne menadžerske vještine	0,5089
Komunikacijske menadžerske vještine	0,5973
Opće menadžerske vještine	0,5566

(izrada autora)

### 4.3. Rezultati dijela C – Poduzetnička namjera

U posljednjem, trećem dijelu anketnog upitnika postavljena su pitanja u vezi buduće poduzetničke namjere ispitanih u sljedećih godinu dana. U ovom poglavlju predstavljeni su rezultati poduzetničke namjere i ostalih pitanja.

Na slici 11. prikazane su frekvencije odgovora na pitanje „Želite li osnovati vlastito poduzeće u sljedećih godinu dana?“.

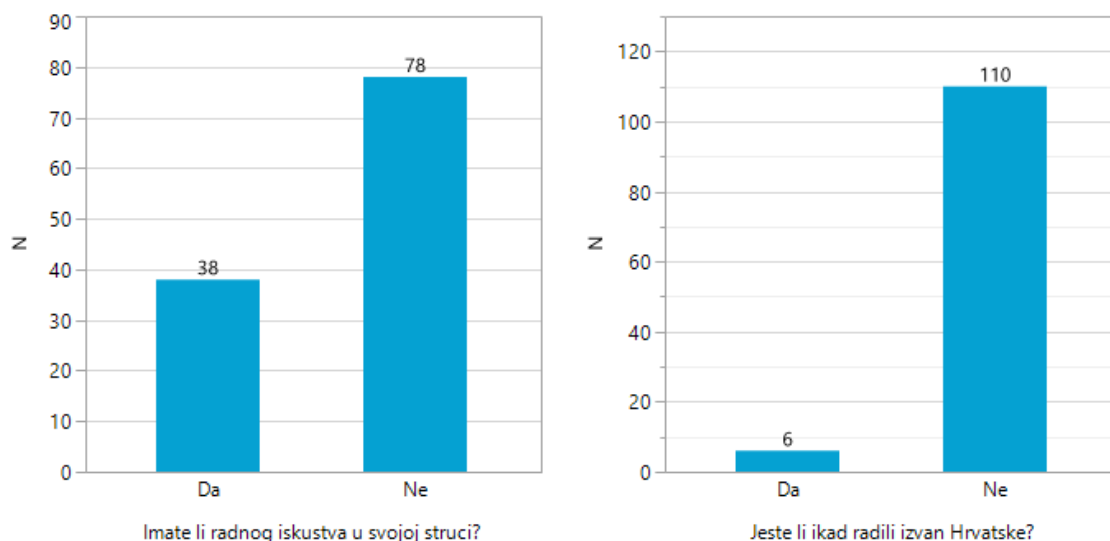


Želite li osnovati vlastito poduzeće u sljedećih godinu dana?

**Slika 11. „Želite li osnovati vlastito poduzeće u sljedećih godinu dana?“**

Stopa odgovora na pitanje iznosi 100%, a 50% ispitanika odgovorilo je da ne žele osnovati vlastito poduzeće u sljedećih godinu dana, najvjerojatnije zbog toga jer smatraju da poduzetnička klima nije pogodna za osnivanje poduzeća u vrijeme ispunjavanja anketnog upitnika, a mnogi ne žele preuzeti odgovornost i rizik na sebe koji nosi samo osnivanje poduzeća. Samo 17,2% želi osnovati vlastito poduzeće. Neki od ispitanika nisu se još odlučili po tom pitanju pa je 32,80% odgovorilo da nisu još razmišljali o osnivanju poduzeća.

Nadalje, sljedeće pitanje bilo je „*Imate li radnog iskustva u svojoj struci?*“, a stopa odgovora iznosi 100%. Njih 32,76% ima radnog iskustva, dok 67,24% nema radnog iskustva. Ovakvi rezultati nisu začuđujući, s obzirom na situaciju sa zapošljavanjem u Republici Hrvatskoj, a mnogi studenti rade putem studentskog ugovora na raznim poslovima, no rijetki rade u struci. Isto tako, većina ispitanih studenata su redovni studenti čije obveze često ne dopuštaju ikakav rad na duže vrijeme.

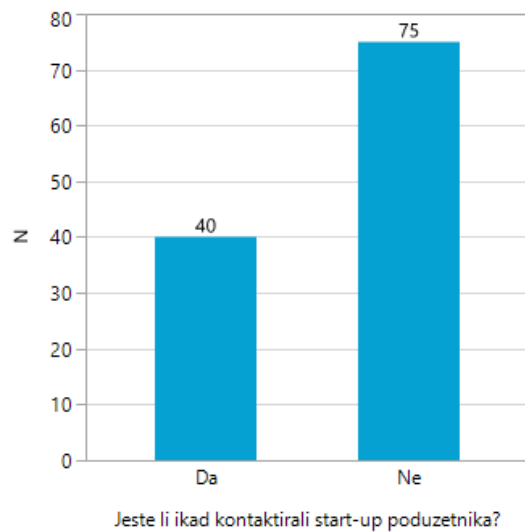


**Slika 12.** „*Imate li radnog iskustva u svojoj struci?*“

**Slika 13.** „*Jeste li ikad radili izvan Hrvatske?*“

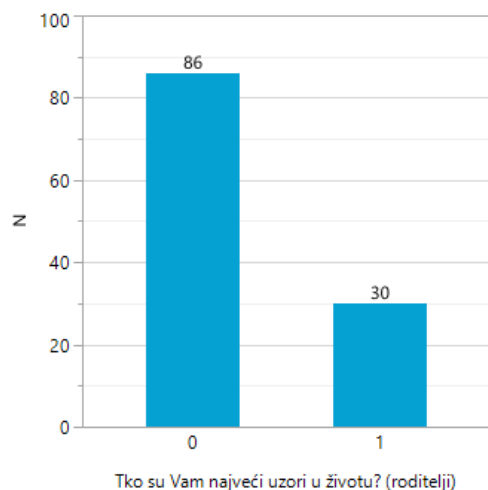
Ispitanici su zatim bili pitani „*Jeste li ikad radili izvan Hrvatske?*“, a stopa odgovora je također bila 100%. Od 116 ispitanih, njih 5,17% radilo je izvan Hrvatske, najvjerojatnije privatno ili pak putem Erasmus programa koji je namijenjen studentima. Ostatak ispitanih, njih 94,82%, nije radilo u inozemstvu. Pitanje je postavljeno kako bi se uvidjelo jesu li osobno upoznati i jesu li vidjeli kakav poslovni sustav imaju inozemna poduzeća te kakva organizacijska kultura i vrijednosti prevladavaju u inozemstvu, ovisno o zemlji.

Sljedeće pitanje bilo je „*Jeste li ikad kontaktirali start-up poduzetnika?*“ te je stopa odgovora bila 99,13%. Od njih 115, 34,78% ispitanika je kontaktiralo start-up poduzetnika, dok 65,22% nije kontaktiralo. Povezano s prošlim pitanjem, ovo pitanje se također tiče povezivanja i stvaranja percepcije o realnom poduzetničkom svijetu pa se tako može vidjeti kako otprilike 1/3 ispitanih nema potpunu percepciju o početnim problemima poduzetnika i njihovom poslovanju. U GEM perspektivi poduzetništva mladih (2015), navedeno je kako je 40% ispitanih kontaktiralo start-up poduzetnika, dok je ovaj postotak u ovom istraživanju niži za 5,22%.



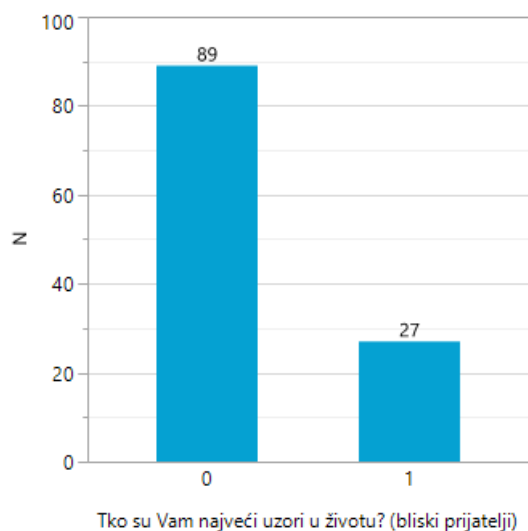
**Slika 14.** „*Jeste li ikad kontaktirali start-up poduzetnika?*“

Sljedećih nekoliko pitanja tiču se uzora ispitanika tj. postavljeno je pitanje tko im je uzor u okolini po pitanju poduzetništva te je to pitanje bilo višestrukog odgovora. Stupci 0 predstavljaju negativan odgovor „Ne“, a stupci 1 predstavljaju pozitivan odgovor „Da“. Od 116 ispitanih, njih 25,86% navodi da su im uzor roditelji, a 74,14% ne navodi roditelje kao uzor po pitanju poduzetništva.



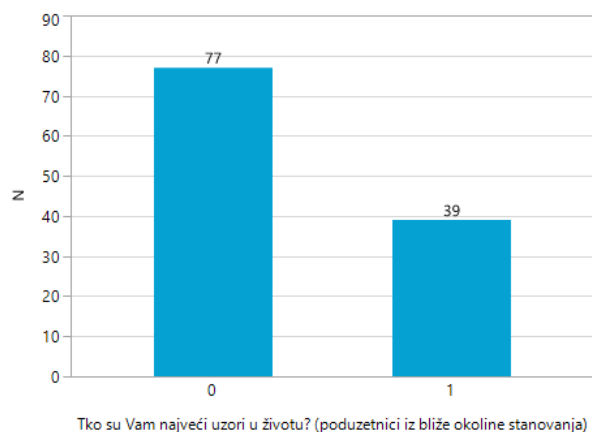
**Slika 15.** „Tko su Vam najveći uzori u životu? (roditelji)“

Nadalje, njima 23,28% su bliski prijatelji najveći uzori u životu po pitanju poduzetništva (najvjerojatnije zbog toga jer su neki postali poduzetnici te se s njima druže), a 76,72% ne navode bliske prijatelje kao uzore.



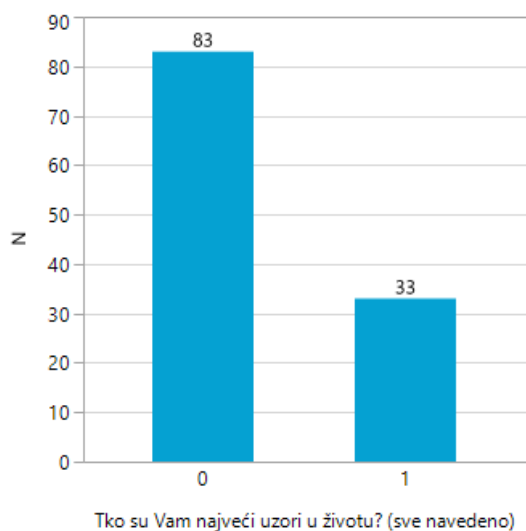
**Slika 16.** „Tko su Vam najveći uzori u životu? (bliski prijatelji)“

Poduzetnike iz bliže okoline stanovanja uzorom smatra 33,62% ispitanika, a 66,37% ne navodi poduzetnike iz bliže okoline stanovanja kao uzor.



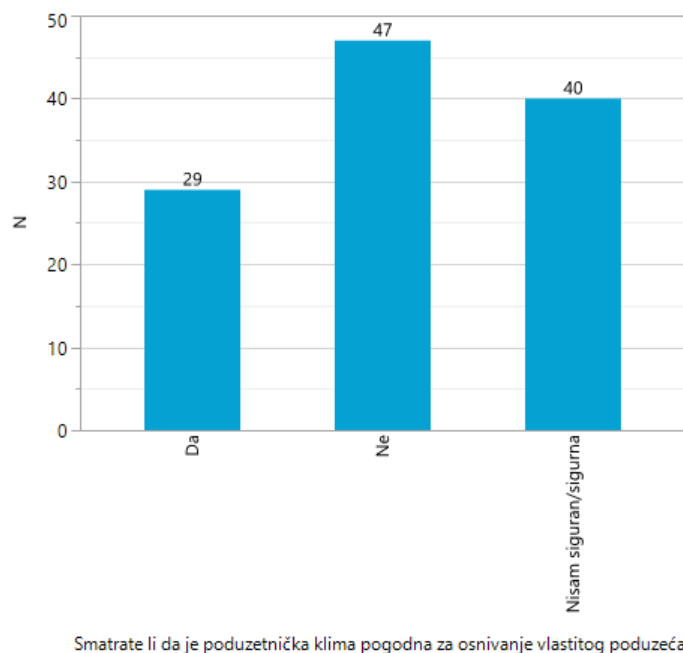
**Slika 17.** „Tko su Vam najveći uzori u životu? (poduzetnici iz bliže okoline stanovanja)“

No, na kraju, njih 28,45% navelo je kako su im uzori svi navedeni u pitanju, a ostali ispitanici su naveli samo neke od uzora (ne sve kao u ovom slučaju).



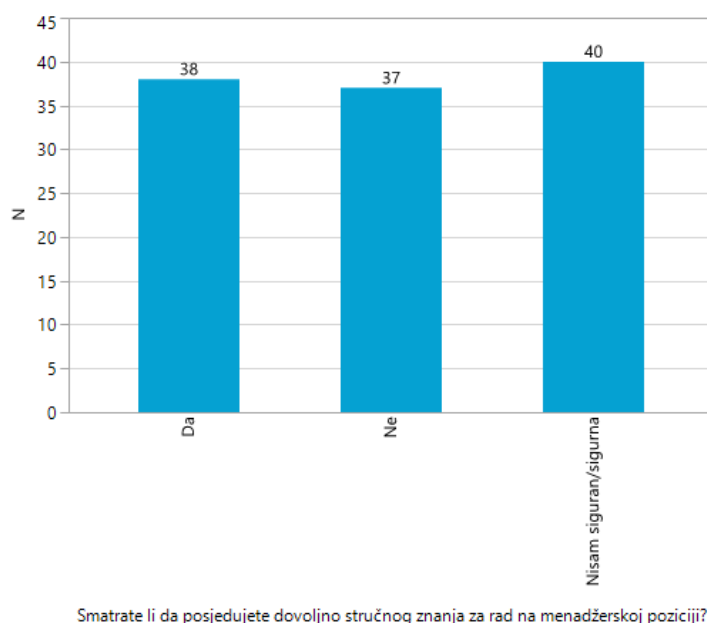
**Slika 18.** „Tko su Vam najveći uzori u životu? (sve navedeno)“

Sljedeće pitanje koje je bilo postavljeno jest „*Smatrate li da je poduzetnička klima pogodna za osnivanje vlastitog poduzeća?*“. Njih 40,52% odgovorilo je da poduzetnička klima nije pogodna za osnivanje vlastitog poduzeća, a 25% smatra da poduzetnička klima ipak jest pogodna za osnivanje vlastitog poduzeća. Takvo mišljenje najvjerojatnije ovisi o tome koliko su izloženi dobrim ili lošim vijestima i novostima o poduzetničkoj klimi u RH te u kojoj mjeri tu klimu mogu usporediti s poduzetničkom klimom neke druge zemlje.



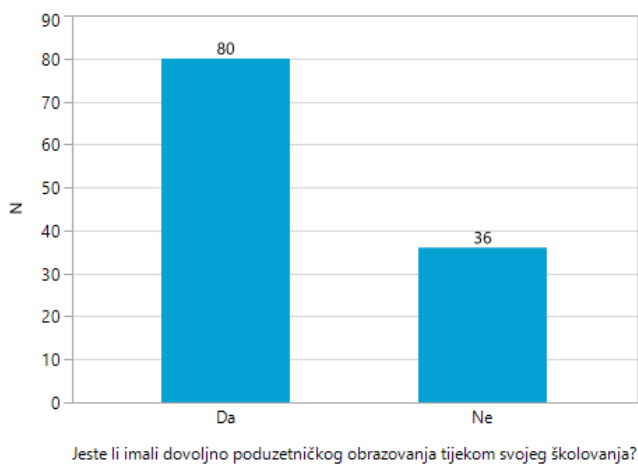
**Slika 19.** „Smatrate li da je poduzetnička klima pogodna za osnivanje vlastitog poduzeća?“

Povezano s B dijelom anketnog upitnika (Menadžerske vještine), ispitanicima je postavljeno i sljedeće pitanje: „Smatrate li da posjedujete dovoljno stručnog znanja za rad na menadžerskoj poziciji?“. Stopa odgovora je 99,14%. Kod tog pitanja je bilo dosta podjednakih odgovora te je 33,04% ispitanih odgovorilo da posjeduje dovoljno stručnog znanja za rad na menadžerskoj poziciji, njih 32,17% odgovorilo je da ne posjeduje dovoljno stručnog znanja za rad na takvoj poziciji, dok 34,79% ispitanih nije sigurno u svoje menadžerske vještine.



**Slika 20.** „Smatrate li da posjedujete dovoljno stručnog znanja za rad na menadžerskoj poziciji?“

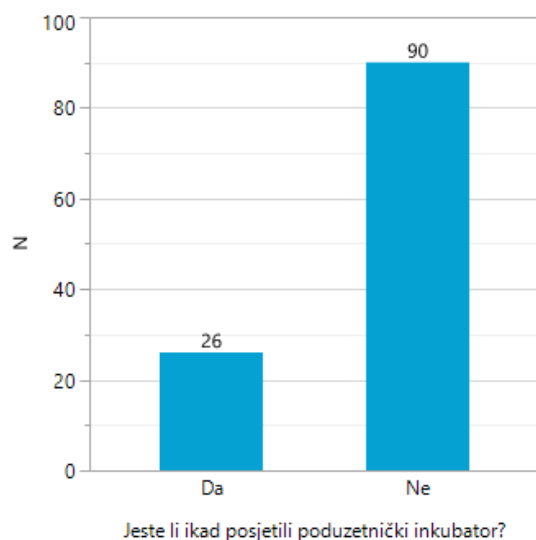
S druge strane, vrlo je bitno saznati mišljenje ispitanih o poduzetničkom obrazovanju tijekom školovanja jer su dosadašnja istraživanja također pokazala kako su većinu poduzetničkog obrazovanja ispitanici upravo stekli putem redovnog/formalnog školovanja. U tu svrhu je postavljeno pitanje „*Jeste li imali dovoljno poduzetničkog obrazovanja tijekom svojeg školovanja?*“, gdje 68,97% ispitanika smatra da su dobili dovoljno poduzetničkog obrazovanja tim putem, a 31,03% smatra da nisu.



**Slika 21.** „*Jeste li imali dovoljno poduzetničkog obrazovanja tijekom svojeg školovanja?*“

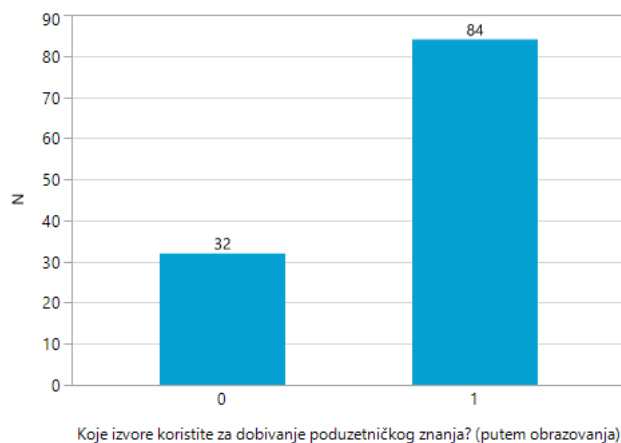
Osim putem redovnog školovanja, ljudi mogu dobiti i raznolika poduzetnička znanja u poduzetničkom inkubatoru gdje mogu razvijati svoju poduzetničku ideju uz niže troškove nego što je to u slučaju kada bi sami razvijali poduzetničku ideju. Uz to, u inkubatoru mogu dobiti odlične savjete u raznim područjima. U tu svrhu je postavljeno pitanje „*Jeste li ikad posjetili poduzetnički inkubator?*“ kako bi se dobio dojam o posjećenosti takvih inkubatora. Samo 22,41% njih je posjetilo poduzetnički inkubator, bilo u privatno vrijeme ili pak u sklopu nastave, a 77,59% nije posjetilo poduzetnički inkubator.





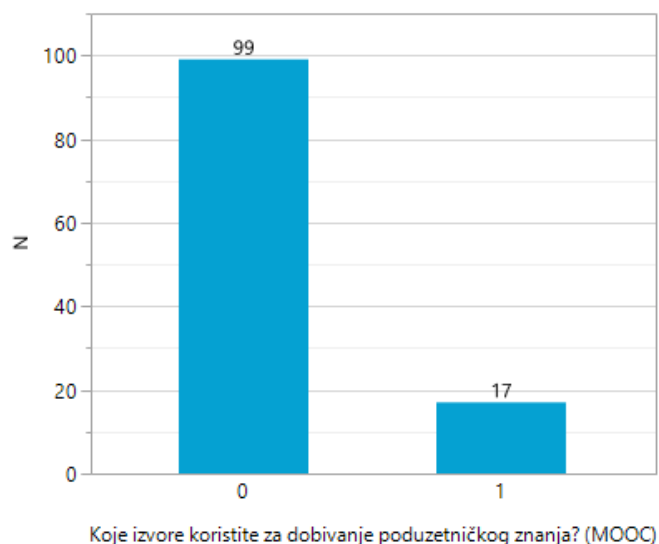
**Slika 22.** „Jeste li ikad posjetili poduzetnički inkubator?“

Posljednje pitanje u C dijelu anketnog upitnika koje je bilo postavljeno je vezano uz izvore pridobivanja poduzetničkog znanja. U tu svrhu, postavljeno je pitanje višestrukog odgovora „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja?“. Njih 27,59% dobilo je poduzetničko znanje putem obrazovanja, što je pomalo kontradiktorno odgovorima na pitanje „Jeste li imali dovoljno poduzetničkog obrazovanja tijekom svojeg školovanja?“, gdje je 68,97% odgovorilo da su imali dovoljno takvog obrazovanja. Kod ovog pitanja, 72,41% njih nije odgovorilo da koriste obrazovanje kao izvor dobivanja poduzetničkog znanja.



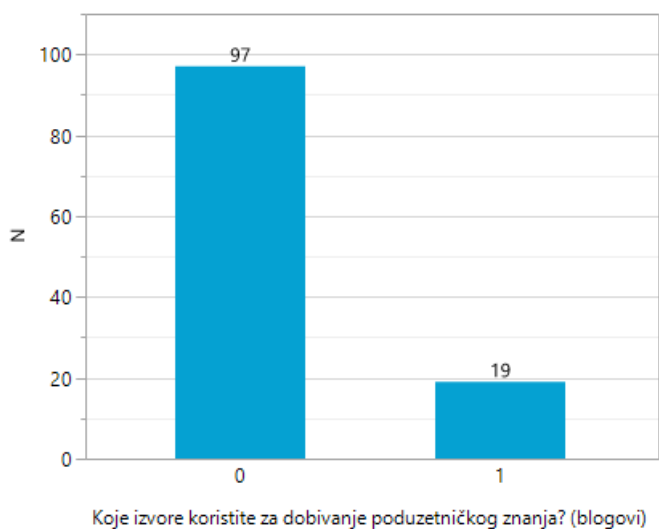
**Slika 23.** „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (putem obrazovanja)“

S obzirom da je MOOC izvor koji još nije rasprostranjen među studentima, nije začuđujuće što samo 14,66% koristi taj izvor za dobivanje poduzetničkog znanja, a 85,34% ne koristi taj izvor u tu svrhu.



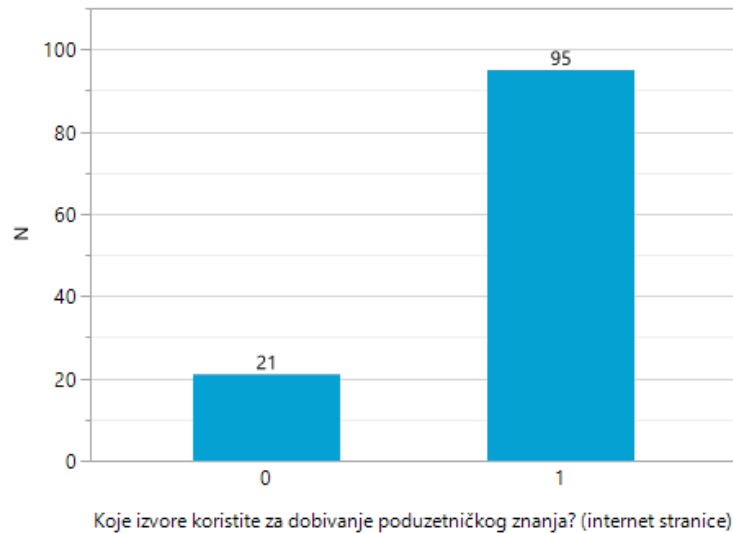
**Slika 24.** „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (MOOC)“

U prošlosti su blogovi bili puno više rasprostranjeni nego što je to slučaj danas pa tako samo 16,38% ispitanika koristi blogove u svrhu dobivanja poduzetničkog znanja.



**Slika 25.** „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (blogovi)“

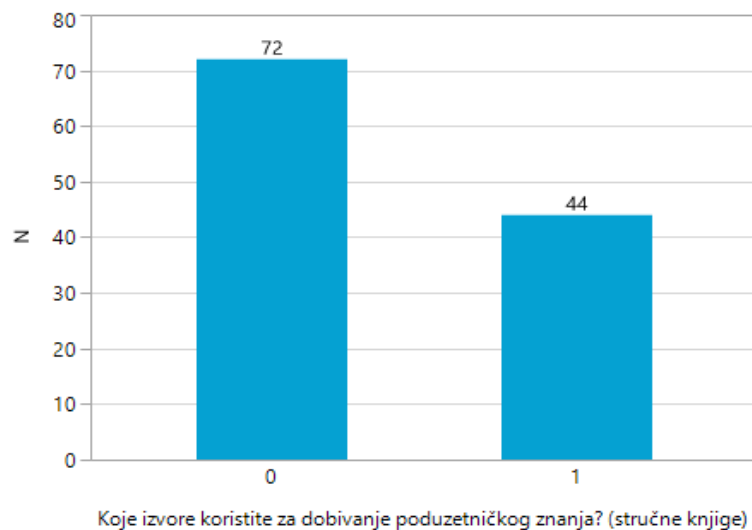
Ispitanici su također upitani koriste li internet stranice u svrhu dobivanja poduzetničkog znanja te je njih 81,90% reklo da koristi taj izvor u tu svrhu.



**Slika 26.** „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (internet stranice)“

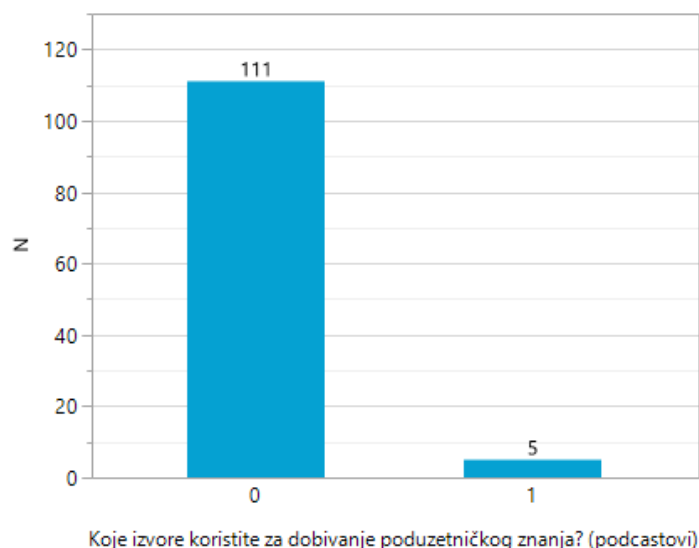
No, utjecaj knjiga, bilo tiskanih (*eng. paper book*) ili elektroničkih (*eng. e-book*), još uvijek je velik jer pružaju veliku masu informacija na jednom mjestu. Nedostatak stručnih knjiga je taj što pružaju informacije dostupne u vrijeme pisanja knjige, a pisanje i izdavanje same knjige može potrajati nekoliko godina, unutar kojih se informacije pronađene u toj knjizi mogu promijeniti. Naravno, velika većina podataka se ne mijenja jer su smatrani povijesnim podacima, no danas su neka područja vrlo dinamična (medicina, tehnologija i slična područja).

Što se tiče rezultata istraživanja, 37,93% ispitanika koristi stručne knjige kao izvor za dobivanje poduzetničkog znanja, najvjerojatnije zbog manjeg studentskog budžeta.



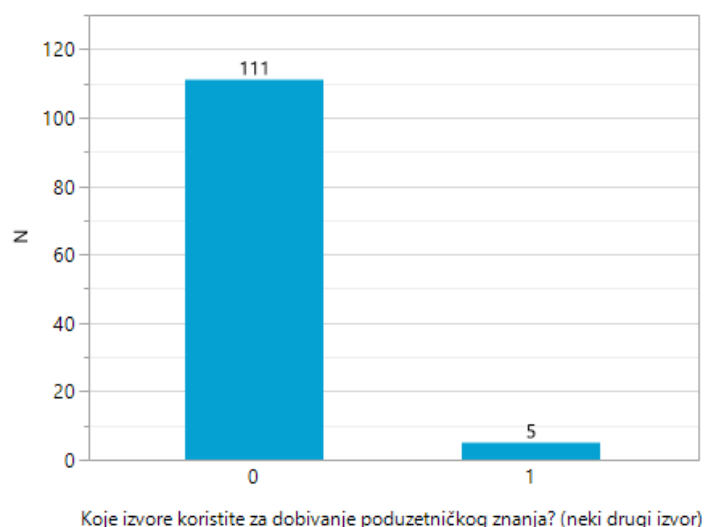
**Slika 27.** „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (stručne knjige)“

Prema Forbesu (n.d.), podcastovi postaju sve popularniji zbog jako malih troškova produkcije takvih sadržaja, korisnicima je lakše slušati takve sadržaje i „utonuti“ u njih. Podcastovi također uzimaju u obzir činjenicu da su svi stalno „online“. No, kod ovog istraživanja, samo 4,31% koristi podcastove kao izvor dobivanja poduzetničkog znanja, iako postoji obilje izvora podcastova koji se bave poduzetništvom i problemima poduzetništva u realnom vremenu (većina podcastova izdaje se svaki dan ili najmanje jedanput tjedno).



**Slika 28.** „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (podcastovi)“

Također, 4,31% ispitanih koristi neki drugi izvor za dobivanje poduzetničkog znanja, no većina u tom postotku je navela internet stranice.



**Slika 29.** „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (neki drugi izvor)“

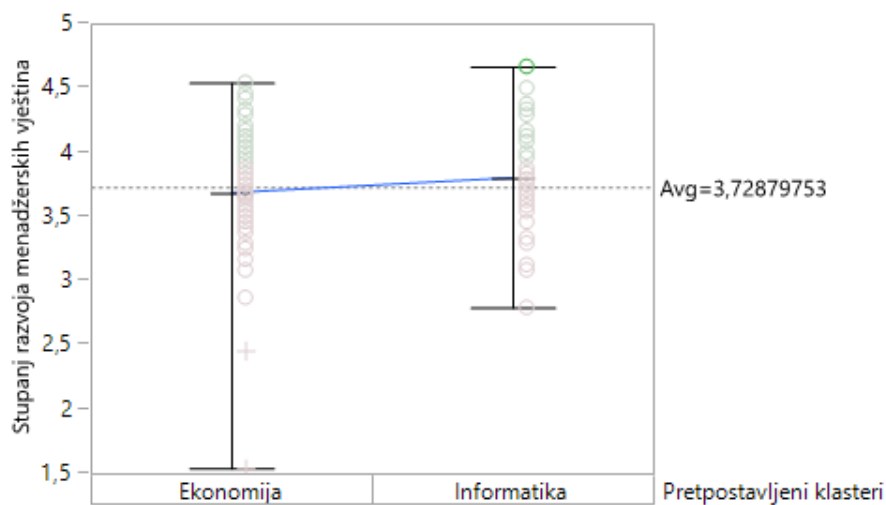
## 5. Hipoteze i istraživačka pitanja

U ovom poglavlju su predstavljeni konačni sintetizirani rezultati ovog istraživanja tj. predstavljeni su rezultati po hipotezama i istraživačkim pitanjima.

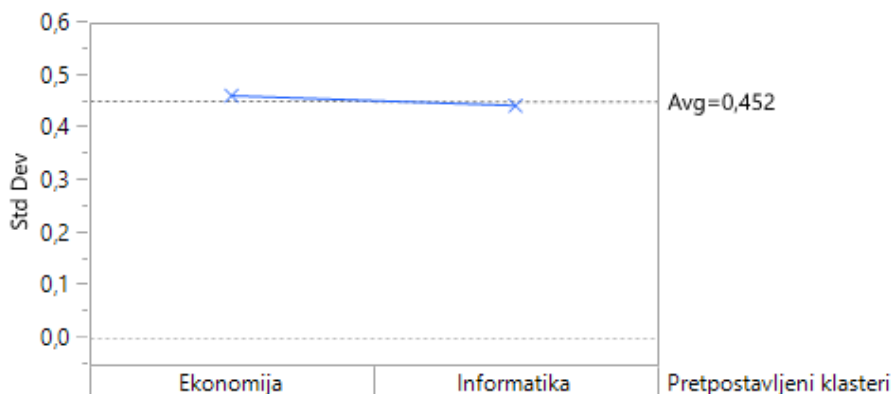
### 5.1. Provjera hipoteza – rezultati obrade podataka

Cilj ovog rada jest upotreba klastera kako bi se otkrilo koja je razlika između stupnjeva razvijenosti menadžerskih vještina. Stoga su hipoteze sljedeće:

**H1:** Sveukupni stupanj razvijenosti menadžerskih vještina klastera Ekonomije je viši nego kod klastera Informatika.



Slika 30. Prosječna vrijednost stupnja razvoja menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika



Slika 31. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja menadžerskih vještina)

Na slikama 29. i 30. je prikazan rezultat testiranja hipoteze. Ukupna prosječna vrijednost oba klastera iznosi 3.73, dok višu maksimalnu ocjenu sveukupnog stupnja razvoja menadžerskih vještina ima pretpostavljeni klaster Informatika, kao i višu prosječnu vrijednost. No, hipoteza

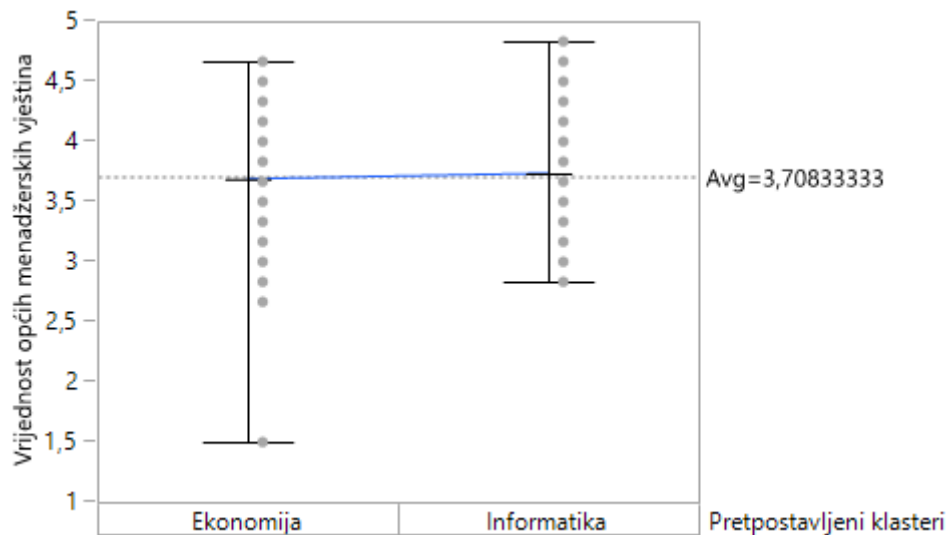
ne može biti potvrđena zbog toga što klaster Informatika ima bolju prosječnu ocjenu sveukupnog stupnja razvijenosti menadžerskih vještina nego što to ima klaster Ekonomija.

**Tablica 15. Razlika vrijednosti klastera Ekonomija i Informatika prema hipotezama**

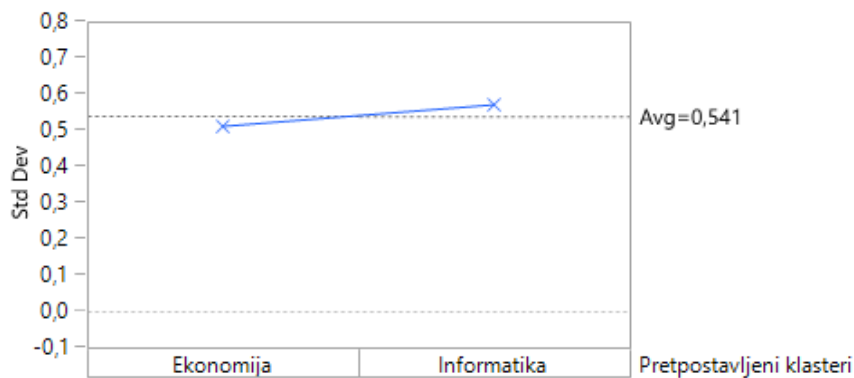
Klaster	Prosječna vrijednost
Informatika	3.80
Ekonomija	3.68

(izrada autora)

**H2:** Stupanj razvijenosti općih menadžerskih vještina klastera Informatike je viši nego kod klastera Ekonomija.



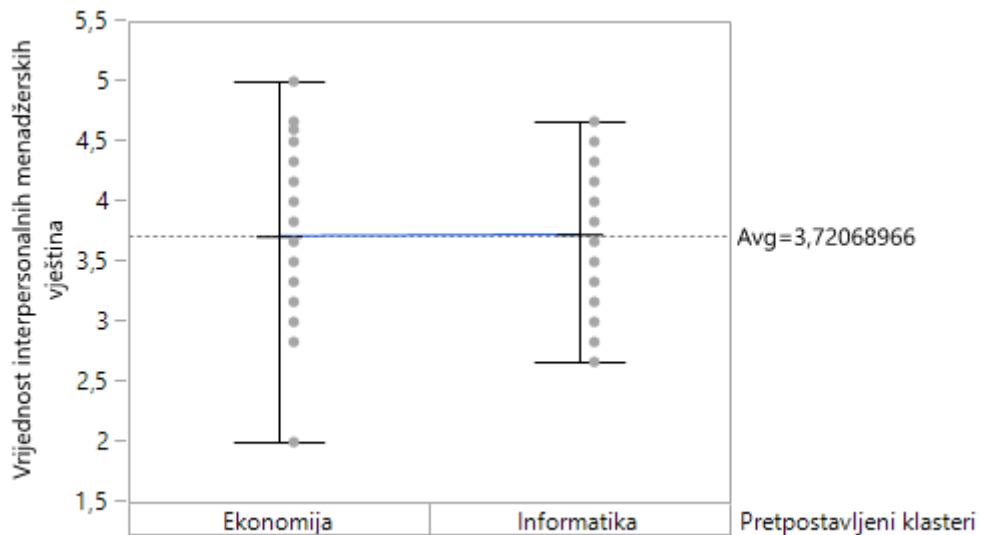
**Slika 32. Prosječna vrijednost stupnja razvoja općih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika**



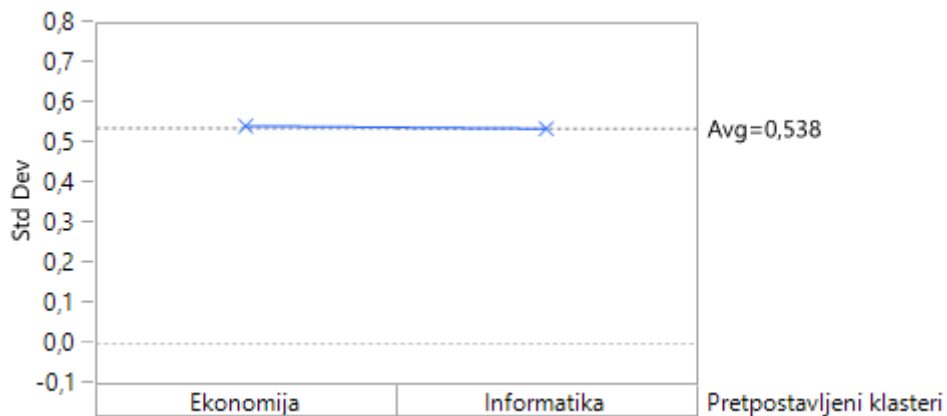
**Slika 33. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja općih menadžerskih vještina)**

Prema slikama 31. i 32., ocjena klastera Ekonomija što se tiče stupnja razvijenosti općih menadžerskih vještina je niža nego je to ocjena klastera Informatika. Prema tome, hipoteza s te strane može biti potvrđena.

**H3:** Stupanj razvijenosti interpersonalnih menadžerskih vještina klastera Ekonomija je viši nego kod klastera Informatika.



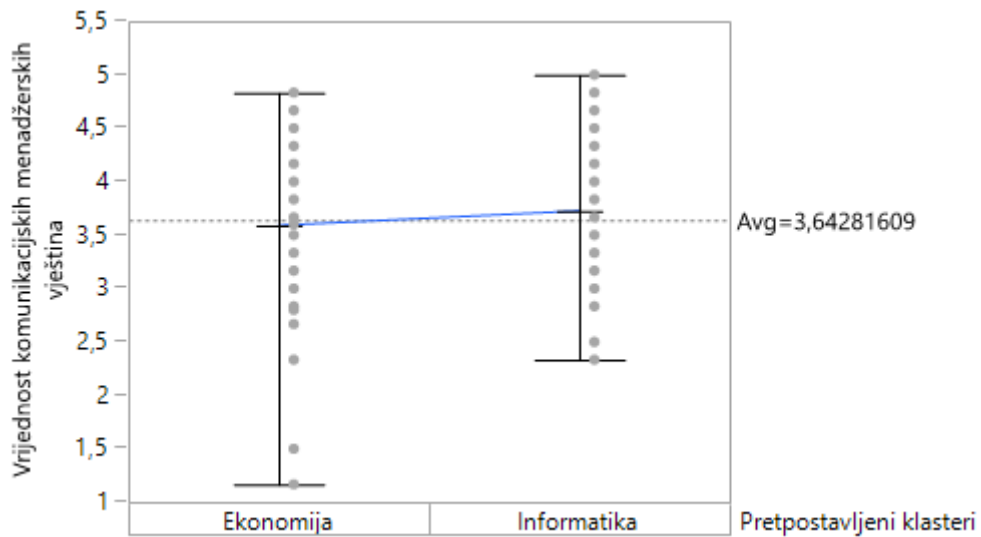
**Slika 34. Prosječna vrijednost stupnja razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika**



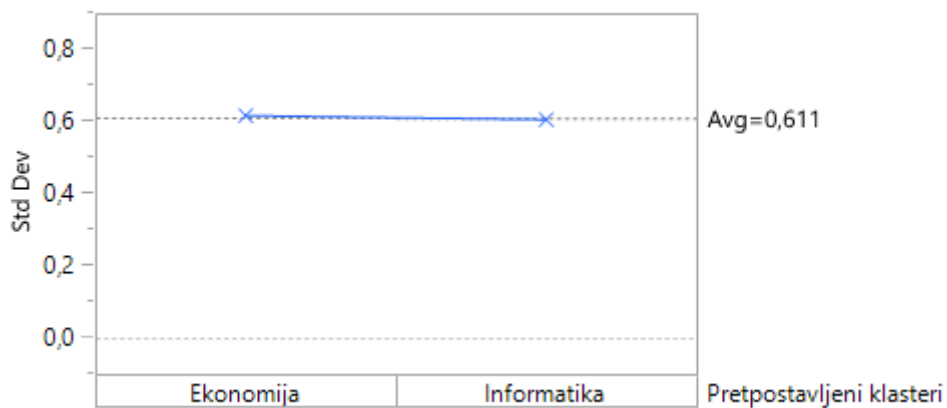
**Slika 35. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina)**

Oba klastera imaju jednaku prosječnu vrijednost (3.72) i nije moguće niti potvrditi niti odbaciti postavljenu hipotezu.

**H4:** Stupanj razvijenosti komunikacijskih menadžerskih vještina klastera Ekonomija je viši nego kod klastera Informatika.



**Slika 36.** Prosječna vrijednost stupnja razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika

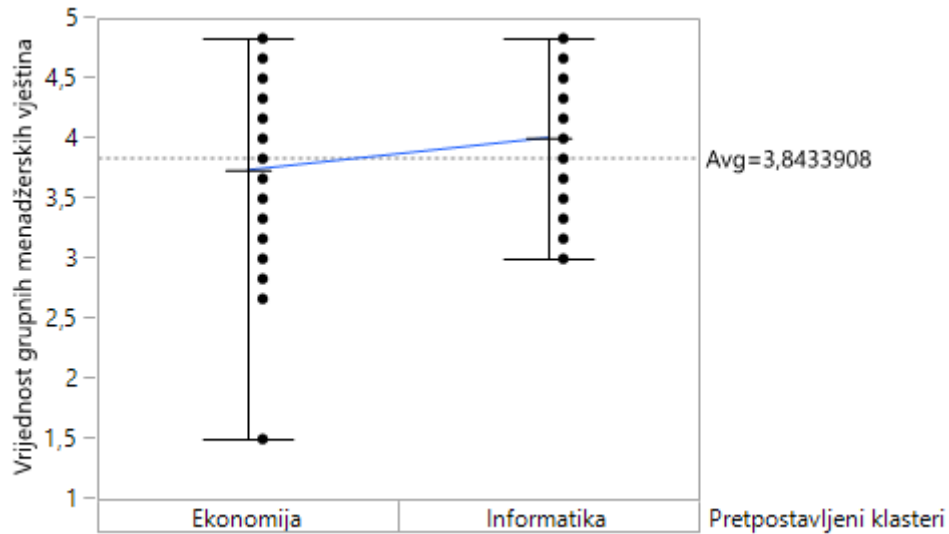


**Slika 37.** Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina)

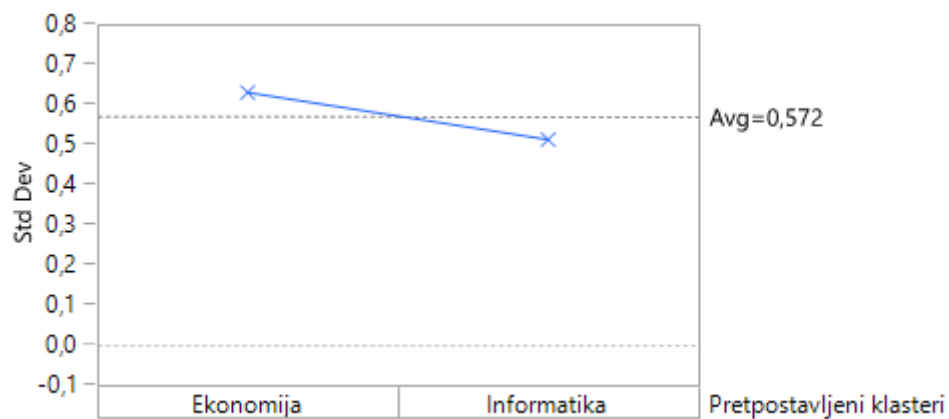
Prosječna ocjena klastera Ekonomija iznosi 3.60, dok kod klastera Informatika iznosi 3.70 što znači da hipoteza nije potvrđena jer je prosječna ocjena klastera Ekonomija niža nego kod klastera Informatika.



**H5:** Stupanj razvijenosti grupnih menadžerskih vještina klastera Informatika je viši nego kod klastera Ekonomija.



**Slika 38. Prosječna vrijednost stupnja razvoja grupnih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika**



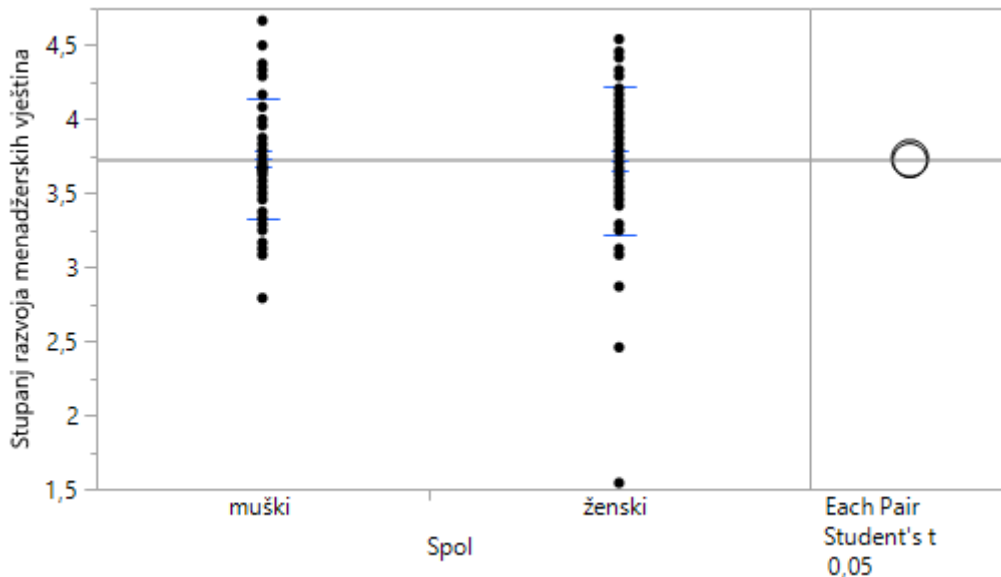
**Slika 39. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja grupnih menadžerskih vještina)**

Prema prikazanim podacima na slikama 37. i 38., hipoteza je potvrđena jer je prosječna ocjena klastera Informatika po pitanju stupnja razvijenosti grupnih vještina viša nego prosječna ocjena klastera Ekonomija.

## 5.2. Provjera istraživačkih pitanja

Uz postavljene hipoteze u prethodnom poglavlju, postavljena su i istraživačka pitanja (IP) čiji rezultati slijede u ovom poglavlju.

**IP1:** Imaju li ženski ispitanici viši stupanj razvijenosti menadžerskih vještina nego muški ispitanici?

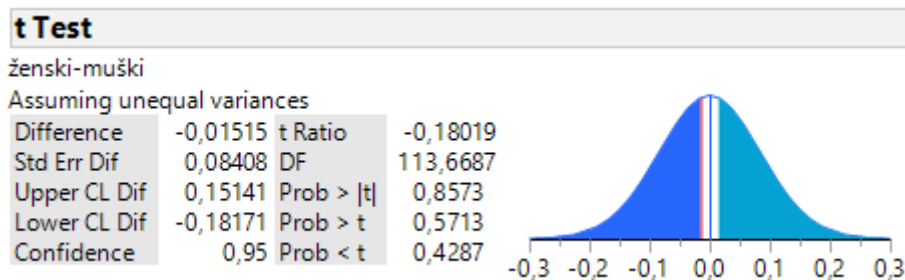


Slika 40. Prikaz Studentovog t-testa uz alphu 0,05 (stupanj razvoja menadžerskih vještina i spol ispitanih)

Tablica 16. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja menadžerskih vještina

Level	Number	Mean	Std Dev	Std Err Mean	Lower 95%	Upper 95%
muški	54	3,73689	0,40888 4	0,05564	3,6253	3,8485
ženski	62	3,72174	0,49629 7	0,06303	3,5957	3,8478

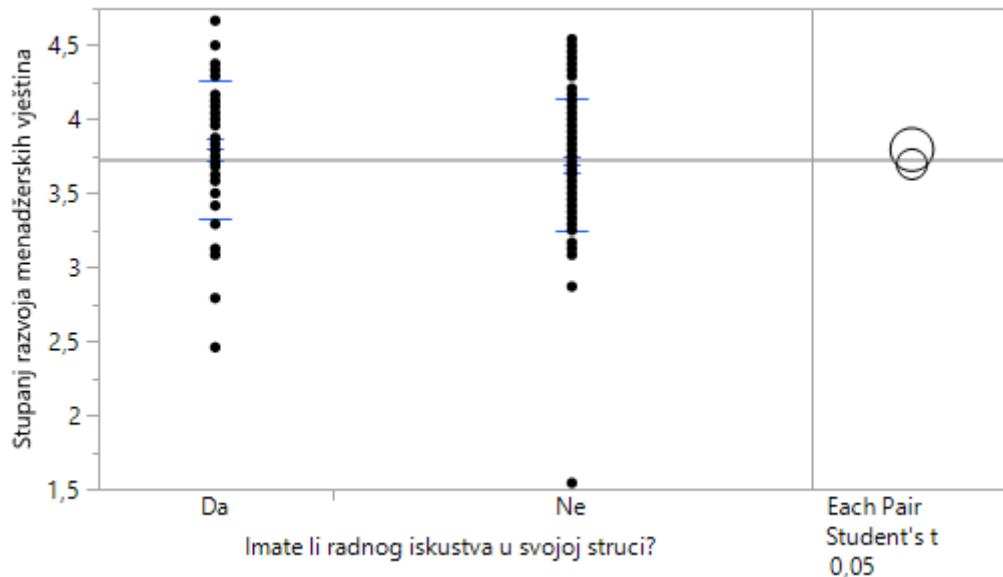
(izrada autora)



Slika 41. Prikaz *t* vrijednosti i *p* vrijednosti

Prema gore navedenim podacima u tablici 16. i na slici 41., postavljeno istraživačko pitanje nije potvrđeno jer  $t$  vrijednost iznosi -0,18, dok, uz statističku pouzdanost od 95%,  $p$  vrijednost iznosi 0,85 što je manje od zadane alfe 0,005.  $P$  vrijednost pokazuje kako nema statistički značajne razlike u standardnim devijacijama i aritmetičkoj sredini.

**IP2:** Imaju li ispitanici s radnim iskustvom u struci veći stupanj razvijenosti menadžerskih vještina?

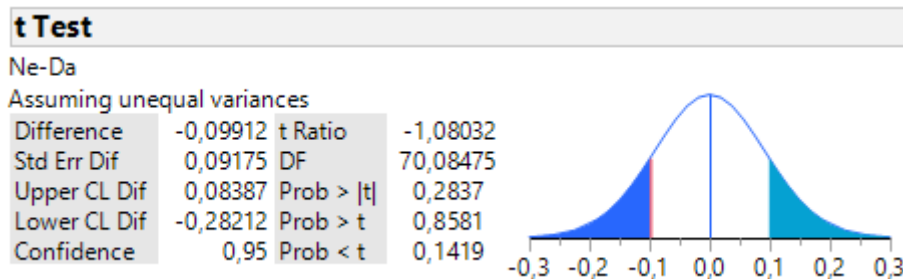


Slika 42. Studentov t-test uz alfa 0,05 (radno iskustvo u struci i stupanj razvoja menadžerskih vještina)

Tablica 17. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije radnog iskustva u struci prema stupnju razvoja menadžerskih vještina

Level	Number	Mean	Std Dev	Std Err Mean	Lower 95%	Upper 95%
Da	38	3,7954	0,471597	0,07650	3,6404	3,9505
Ne	78	3,6963	0,447394	0,05066	3,5955	3,7972

(izrada autora)



Slika 43. Prikaz  $t$  vrijednosti i  $p$  vrijednosti

Prema gore navedenim podacima u tablici 17. i na slici 43., postavljeno istraživačko pitanje nije potvrđeno jer  $t$  vrijednost iznosi -1,08, a  $p$  vrijednost 0,28 (veća od 0,005) uz statističku pouzdanost od 95%.  $P$  vrijednost pokazuje kako nema statistički značajne razlike u standardnim devijacijama i aritmetičkoj sredini.

**IP4:** Koja je veza između mišljenja ispitanika o poduzetničkoj klimi u Hrvatskoj i želje za osnivanjem poduzeća u sljedećih godinu dana?

**Tablica 18** Hi-kvadrat test – mišljenje o povoljnoj poduzetničkoj klimi za osnivanje poduzeća i želja za osnivanjem poduzeća u sljedećih godinu dana

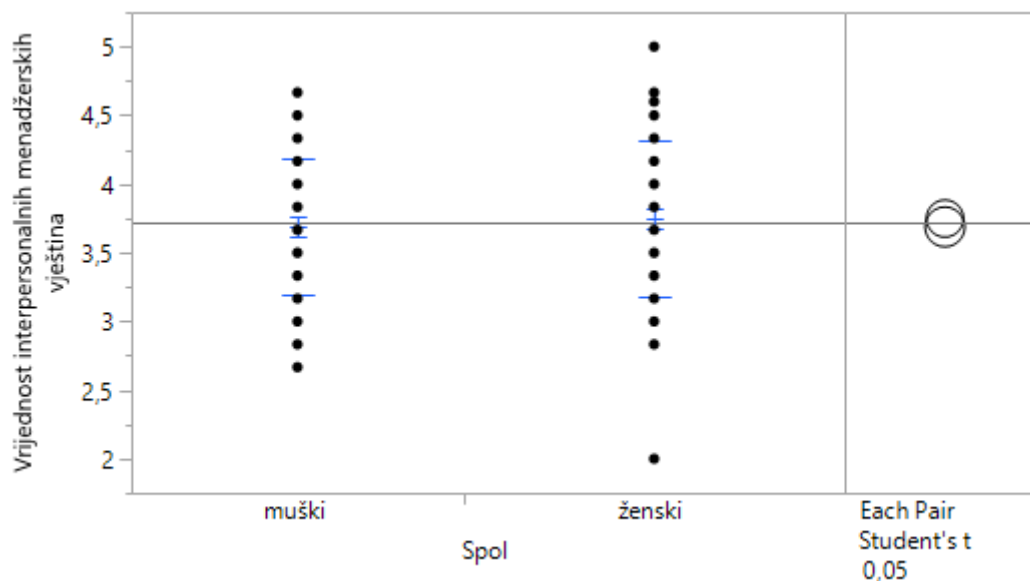
		Želja za osnivanjem poduzeća u sljedećih godinu dana			Zbroj
		Da	Ne	Nisam još razmišljao/la o tome	
Mišljenje o povoljnoj poduzetničkoj klimi za osnivanje poduzeća	Da	7	14	8	<b>29</b>
	Ne	5	25	17	<b>47</b>
	Nisam još razmišljao/la o tome	8	19	13	<b>40</b>
Zbroj		<b>20</b>	<b>58</b>	<b>38</b>	<b>116</b>

(izrada autora)

Želju za osnivanjem poduzeća u sljedećih godinu dana ima 20 ispitanika, od toga njih 35% ima pozitivno mišljenje o poduzetničkoj klimi u RH za osnivanje poduzeća, 25% nema pozitivno mišljenje, a 40% nije još razmišljalo o tome.

Želju za osnivanjem poduzeća u sljedećih godinu dana nema sveukupno 58 ispitanika, od toga 24,14% ima pozitivno mišljenje o poduzetničkoj klimi u RH, 43,1% nema pozitivno mišljenje, a 32,76% nije još razmišljalo o tome. Njih 38 nije još razmišljalo o osnivanju poduzeća u sljedećih godinu dana, no 21,05% misli da je poduzetnička klima povoljna u RH, 44,7% smatra da poduzetnička klima u RH nije povoljna, a 34,25% nije još razmišljalo o povoljnosti poduzetničke klime u RH.

**IP5:** Imaju li ženski ispitanici viši stupanj razvijenosti interpersonalnih vještina nego muški ispitanici?

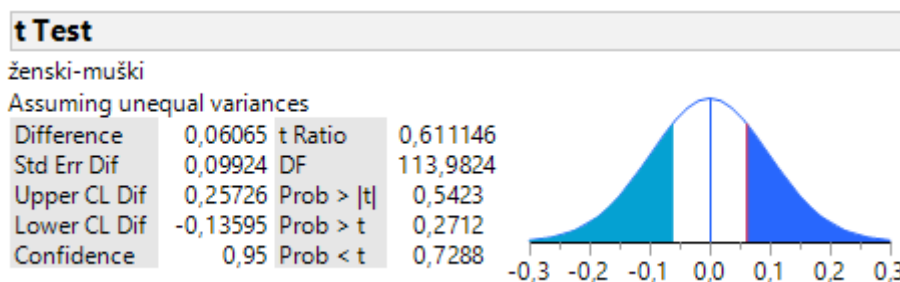


Slika 44. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja interpersonalnih vještina)

Tablica 19. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina

Level	Number	Mean	Std Dev	Std Err Mean	Lower 95%	Upper 95%
muški	54	3,68827	0,500572	0,06812	3,5516	3,8249
ženski	62	3,74892	0,568311	0,07218	3,6046	3,8932

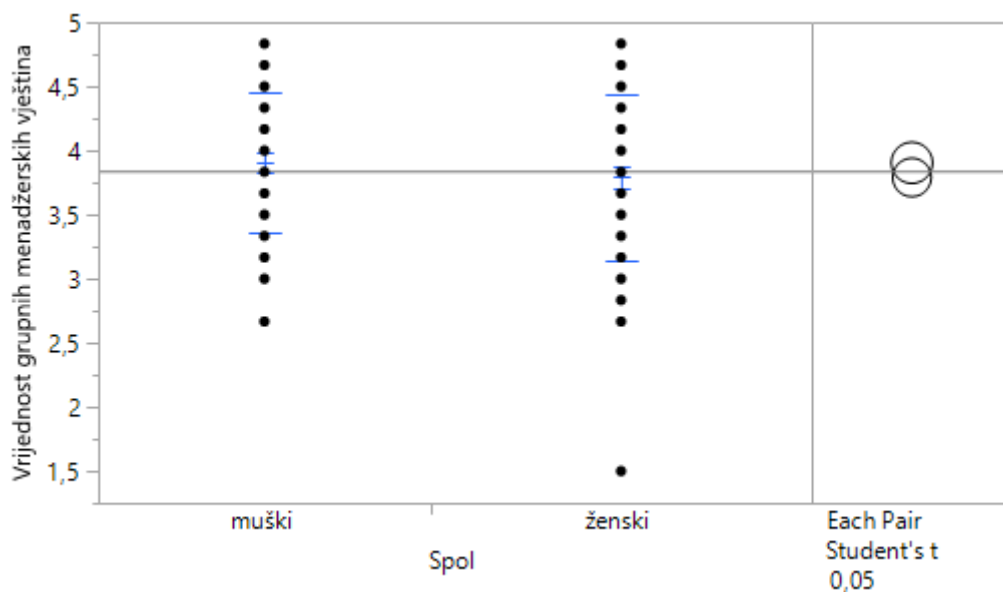
(izrada autora)



Tablica 20. Prikaz *t* vrijednosti i *p* vrijednosti

Prema gore navedenim podacima u tablici 19. i na slici 44., postavljeno istraživačko pitanje nije potvrđeno jer *t* vrijednost iznosi 0,61, a *p* vrijednost 0,54 (veća od 0,005) uz statističku pouzdanost od 95%. *P* vrijednost pokazuje kako nema statistički značajne razlike u standardnim devijacijama i aritmetičkoj sredini.

**IP6:** Imaju li muški ispitanici viši stupanj razvijenosti grupnih vještina nego ženski ispitanici?

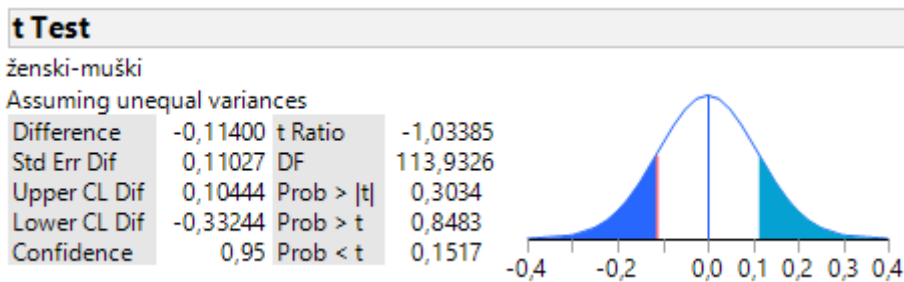


Slika 45. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja grupnih menadžerskih vještina)

Tablica 21. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja grupnih menadžerskih vještina

Level	Number	Mean	Std Dev	Std Err Mean	Lower 95%	Upper 95%
muški	54	3,9043 2	0,545231	0,07420	3,7555	4,0531
ženski	62	3,7903 2	0,642269	0,08157	3,6272	3,9534

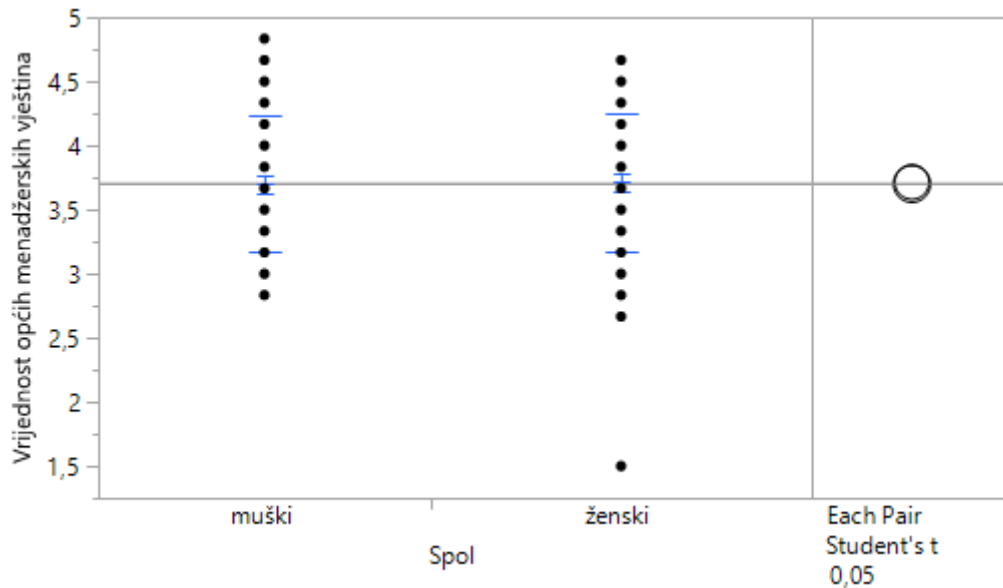
(izrada autora)



Slika 46. Prikaz *t* vrijednosti i *p* vrijednosti

Prema gore navedenim podacima u tablici 21. i na slici 45., postavljeno istraživačko pitanje nije potvrđeno jer *t* vrijednost iznosi -1,03, a *p* vrijednost 0,30 (veća od 0,005) uz statističku pouzdanost od 95%. *P* vrijednost pokazuje kako nema statistički značajne razlike u standardnim devijacijama i aritmetičkoj sredini.

**IP7:** Imaju li muški ispitanici viši stupanj razvijenosti općih vještina nego ženski ispitanici?

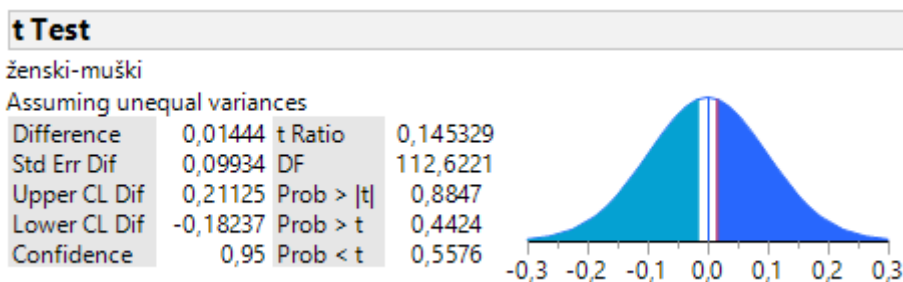


Slika 47. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja općih menadžerskih vještina)

Tablica 22. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja općih menadžerskih vještina

Level	Number	Mean	Std Dev	Std Err Mean	Lower 95%	Upper 95%
muški	54	3,7006 2	0,526429	0,07164	3,5569	3,8443
ženski	62	3,7150 5	0,541861	0,06882	3,5774	3,8527

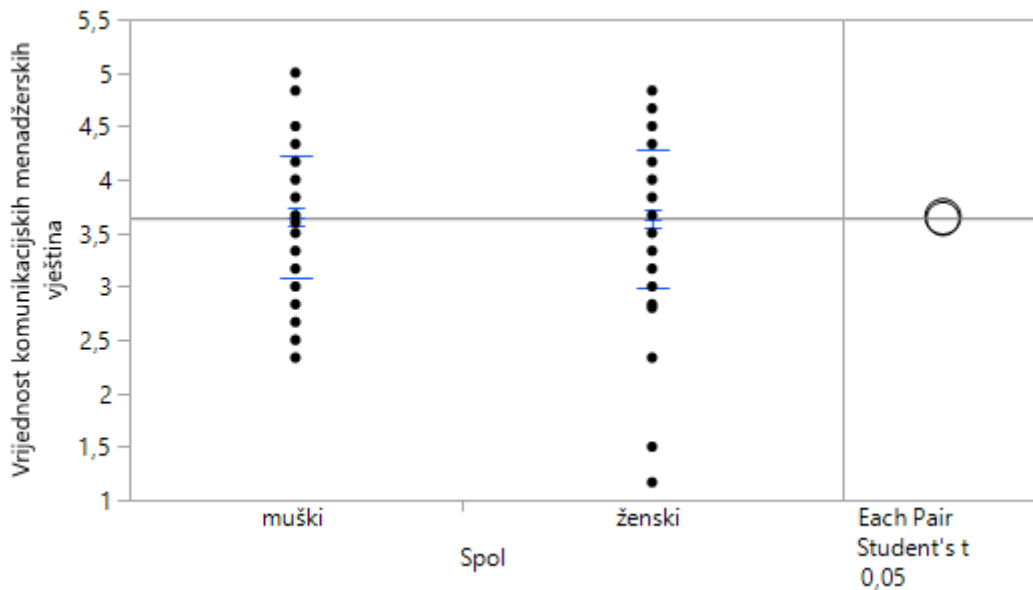
(izrada autora)



Slika 48. Prikaz *t* vrijednosti i *p* vrijednosti

Prema gore navedenim podacima u tablici 22. i na slici 47., postavljeno istraživačko pitanje nije potvrđeno jer *t* vrijednost iznosi 0,14, a *p* vrijednost 0,88 (veća od 0,005) uz statističku pouzdanost od 95%. *P* vrijednost pokazuje kako nema statistički značajne razlike u standardnim devijacijama i aritmetičkoj sredini.

**IP8:** Imaju li ženski ispitanici viši stupanj razvijenosti komunikacijskih vještina nego muški ispitanici?

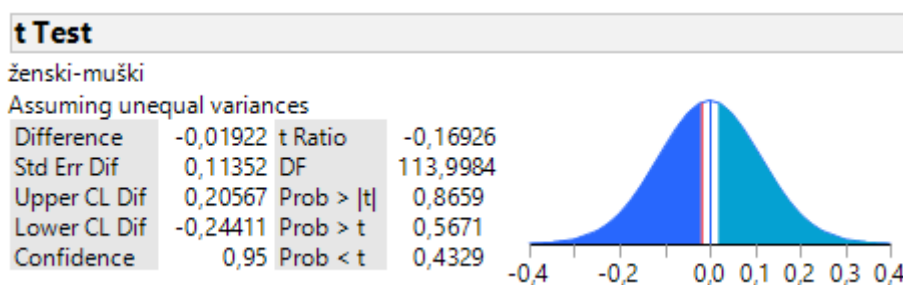


Slika 49. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina)

Tablica 23. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina

Level	Number	Mean	Std Dev	Std Err Mean	Lower 95%	Upper 95%
muški	54	3,65309	0,569950	0,07756	3,4975	3,8087
ženski	62	3,63387	0,652737	0,08290	3,4681	3,7996

(izrada autora)

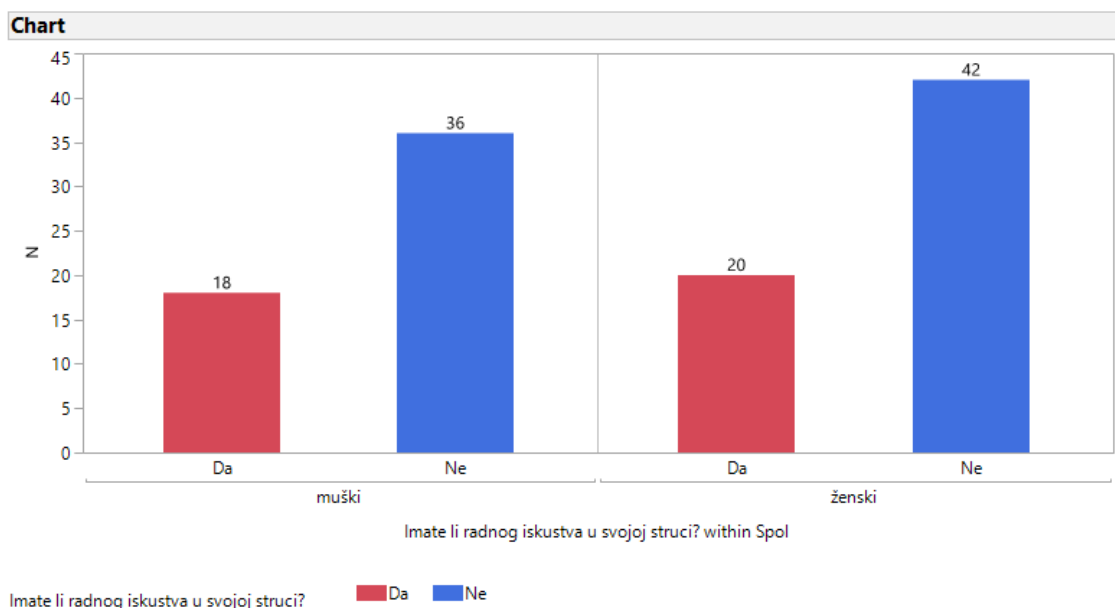


Slika 50. Prikaz *t* vrijednosti i *p* vrijednosti

Prema gore navedenim podacima u tablici 23. i na slici 49., postavljeno istraživačko pitanje nije potvrđeno jer *t* vrijednost iznosi -0,169, a *p* vrijednost 0,86 (veća od 0,005) uz statističku pouzdanost od 95%. *P* vrijednost pokazuje kako nema statistički značajne razlike u standardnim devijacijama i aritmetičkoj sredini.



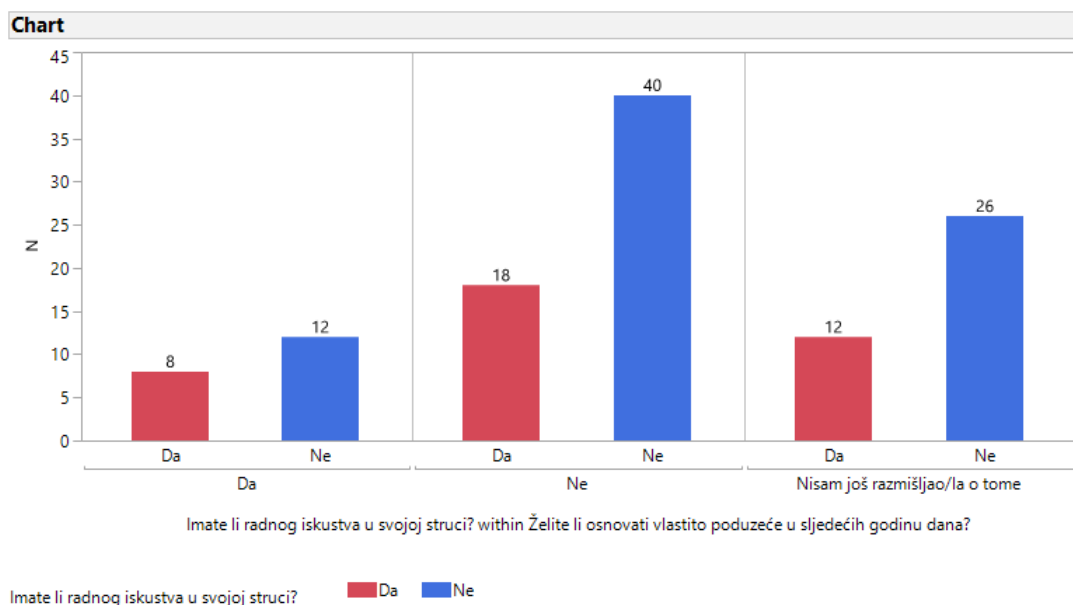
**IP9:** Kakva je veza između radnog iskustva u struci i spola ispitanika?



**Slika 51. Hi-kvadrat test – spol i radno iskustvo u struci**

Od ukupno 62 ispitanika ženskog spola, njih 29,03% ima radnog iskustva u svojoj struci, a 70,97% nema radnog iskustva u struci. S druge strane, od ukupno 54 ispitanika muškog spola, njih 33,33% ima radnog iskustva u svojoj struci, dok 66,67% nema radnog iskustva u struci. Zaključak ovog istraživačkog pitanja jest da ispitanici muškog spola imaju više radnog iskustva nego ispitanici ženskog spola.

**IP10:** Kakva je veza između radnog iskustva u struci i želje za osnivanjem vlastitog poduzeća u sljedećih godinu dana?



**Slika 52. Hi-kvadrat test – radno iskustvo u struci i osnivanje vlastitog poduzeća u sljedećih godinu dana**

Od ukupno 20 ispitanika koji žele osnovati poduzeće u sljedećih godinu dana, njih 40% ima radnog iskustva, dok 60% nema radnog iskustva u struci. Od ukupno 58 ispitanika koji ne žele osnovati poduzeće u sljedećih godinu dana, njih 31,03% ima radno iskustvo, a 68,97% nema radnog iskustva u struci.

### **5.3. Ograničenja istraživanja**

Uz prikazane rezultate, postojala su neka ograničenja u provedenom istraživanju. Sam uzorak nije reprezentativan, što se tiče broja cijele studentske populacije na diplomskim studijima, već je prigodan zbog toga jer je upitnik podijeljen na nastavi. Prema tome, prikazani rezultati ne mogu se generalizirati i dati presliku stanja stupnja razvijenosti menadžerskih vještina studentske populacije na diplomskim studijima. No, većina ovih rezultata može se povezati s rezultatima nekih istraživanja i predstavljaju dobru podlogu za daljnja istraživanja na većem broju ispitanika, što će dati rezultate koji će biti još relevantniji za ovu temu.

## 6. Rasprava

Ciljevi ovog istraživanja bili su sljedeći:

- ispitati razinu osnovnih menadžerskih vještina studenata druge godine diplomskih studija društvenih znanosti,
- evaluirati njihovu menadžersku spremnost za osnivanje vlastitog poduzeća ili rada na menadžerskoj poziciji.

U sljedećoj tablici prikazani su sintetizirani rezultati prema stupnju razvijenosti pojedinih menadžerskih vještina:

**Tablica 24. Sintetizirani rezultati prema stupnju razvijenosti pojedinih menadžerskih vještina**

Vještine	Razredi ocjena				
	1-2	2-3	3-4	4-5	Ar. sredina
<b>Opće</b>	1%	7%	58%	34%	3,71
<b>Interpersonalne</b>	0%	6%	58%	35%	3,72
<b>Komunikacijske</b>	2%	7%	59%	32%	3,64
<b>Grupne</b>	1%	6%	42%	51%	3,84
<b>Sveukupni stupanj razvoja</b>	1%	3%	67%	29%	3,73

(izrada autora)

Od svih stupnjeva razvijenosti menadžerskih vještina, grupne vještine su, prema aritmetičkoj sredini, najrazvijenije kod oba klastera (3,84). Što se tiče komunikacijskih vještina, klaster Informatika ima višu prosječnu vrijednost (3,70) nego što to ima klaster Ekonomija (3,60), kao i kod sveukupnog stupnja razvoja gdje se pokazalo da višu razinu razvijenosti menadžerskih vještina imaju ispitanici koji pripadaju u klaster Informatika.

Svi rezultati stupnjeva razvijenosti pripadaju u razrede ocjena 3-4 te 4-5, što predstavlja izuzetno dobre rezultate, s obzirom na rezultate prethodnih istraživanja koji su predstavljeni u pregledu literature, gdje je prosječna ocjena ispod 3.00.

Važno je napomenuti kako nijedno istraživačko pitanje, koje je bilo sagledano uz pomoću t-statistike i p vrijednosti, nije bilo potvrđeno tj. nije bilo statistički značajnih razlika u standardnim devijacijama i aritmetičkim sredinama. Što se tiče istraživačkih pitanja koja su prikazana pomoću Hi-kvadrat testa (IP4, IP9, IP10), sintetizirani rezultati su sljedeći: IP9 – od ukupno 62 ispitanika ženskog spola, njih 29% ima radnog iskustva u struci, a od ukupno 54 ispitanika muškog spola, njih 33,33% ima radnog iskustva u struci i (IP10) od 20 ispitanika koji žele osnovati poduzeće u sljedećih godinu dana, njih 40% ima radnog iskustva. Generalno gledajući, gotovo 70% svih ispitanih nema radnog iskustva u svojoj struci.

Od postavljenih hipoteza, dvije su potvrđene – (H2) klaster Ekonomija ima nižu ocjenu stupnja razvijenosti općih menadžerskih vještina nego klaster informatika i (H5) ocjena stupnja razvijenosti grupnih menadžerskih vještina je viša kod klastera Informatika nego kod klastera Ekonomija.

Razvijenost grupnih vještina je takva zahvaljujući brojnim seminarskim i projektnim zadacima gdje je timski rad obavezan način rada, no s druge strane, nije moguće uvijek očekivati dobru komunikaciju ljudi u timu pa je i zbog toga razvijenost komunikacijskih vještina niža. Prema rezultatima istraživanja koje je objavio Poslovni dnevnik (2011), mnogi istraživači su donijeli zaključak kako studentima nedostaju menadžerska znanja, a posebice komunikacijske vještine. Nažalost, u ovom istraživanju nije postavljeno pitanje ispitanicima u vezi dolaska poduzetnika na njihovu nastavu u proteklih pet i više godina studiranja, no uzimajući u obzir razne modele praćenja, dolasci poduzetnika na nastavu još uvijek nisu do kraja implementirani u nastavu. U prilog tome ide i rezultat ovog istraživanja gdje je samo oko 22% ispitanika posjetilo poduzetnički inkubator. Takvi dolasci su prijeko potrebni studentima kako bi oni dobili informacije o poduzetništvu iz prve ruke jer se inače mišljenje studenata o poduzetničkoj klimi i o poticanju poduzetništva temelji na člancima iz medija i odabраниh komentara, koji ne moraju nužno biti točni. Vrlo je važno da svaki student, na temelju svojeg znanja, prouči sustav poduzetništva svoje države i na temelju činjenica stvori mišljenje, a ne da mu je isto gotovo nametnuto. Svaki poduzetnik ima svoju priču o početku i o sadašnjem djelovanju, kao i probleme, te više treba posvetiti pažnje posjeti poduzetnika fakultetima ili pak omogućiti posjete raznim institucijama i poduzećima u sklopu nastave. S obzirom na situaciju niske cijene rada studentskih poslova, većina studenata radi klasične poslove koji su nešto više plaćeni po satu, a isti se uklapaju u nerijetko zgusnuti raspored nastave. Zbog toga, studenti nemaju vremena za pronalazak studentskog posla u struci, sve do trenutka stručne prakse koja je većinom u kurikulum smještena u posljednji semestar diplomskog studija i traje otprilike mjesec dana.

Također je potrebna veća razina podrške studentima kako bi se oni više aktivirali oko osnivanja poduzeća ili barem dobivanja potrebnog poduzetničkog znanja. Rezultat istraživanja govori kako samo 17,2% ispitanih želi osnovati vlastito poduzeće u sljedećih godinu dana, a kada se to poveže s mišljenjem o poduzetničkoj klimi u RH, samo 35% onih koji žele osnovati vlastito poduzeće imaju pozitivno mišljenje o poduzetničkoj klimi u RH (IP4). Što se tiče izvora dobivanja poduzetničkog znanja, većina ispitanih dobiva to znanje putem obrazovanja, internet stranica, stručnih knjiga, a najmanje se koriste podcastovi,

MOOCs-ovi i blogovi. Nerijetko se nudi poveći izbor izvannastavnih aktivnosti koje su vezane uz područje koje student studira, no zbog česte neorganiziranosti, studenti se bore s polaganjem preko kontinuiranog praćenja i polaganjem ispita na rokovima te nemaju vremena ni interesa za takve izvannastavne aktivnosti. S druge strane, neki studenti se boje moguće osude društva ukoliko se upuste u izvannastavne aktivnosti i pokazuju ambicioznost pa tako izvannastavne aktivnosti ostanu neiskorištene. Neke od takvih izvannastavnih aktivnosti su pisanje znanstvenih radova, vlastita istraživanja područja zanimanja, čitanje stručnih knjiga i članaka, rad u nekom od studentskih odjela unutar fakulteta i slično.

Nadalje, nije u potpunosti definirano tko je najveći uzor ispitanicima, s obzirom da je pozitivno odgovoreno oko 20-30% kod pojedinog uzora.

Na kraju ovog istraživanja, preporuke za poboljšanje studentske ambicioznosti za osnivanjem vlastitog poduzeća i dobivanje poduzetničkog znanja, no i stručnog znanja jesu sljedeće:

- povećati broj godišnjih odlazaka studenata u poduzetničke inkubatore i tehnološke parkove,
- povećati broj godišnjih odlazaka u razna poduzeća, bez obzira na područje studija,
- raditi sa studentima koji ne pokazuju visoku dozu ambicioznosti i razgovarati o njihovim željama što se tiče struke,
- redovno mentorirati izvannastavne aktivnosti studenata,
- redovno angažirati one studente koji su pokazali marljivost u radu i izvannastavnim aktivnostima,
- poticati studente na prijavljivanje na natjecanja i natječeaje.

S druge strane, ovo istraživanje je pokazalo nekoliko slabih točaka ispitanika u dijelu menadžerskih vještina pa su preporuke za poboljšanje razine osnovnih menadžerskih vještina sljedeće:

- povećati broj situacija u kojima je potrebno pregovaranje,
- više razgovarati s drugim ljudima u timu o njihovom učinku,
- preuzimati više pozitivnog rizika u studentskim danima,
- više se kretati na mjestima gdje je moguće povećanje mreže kontakata,
- biti organiziraniji u vođenju sustava obveza i aktivnosti.

Implikacije za daljnja istraživanja jesu uzimanje u obzir većeg broja studenata što povećava reprezentativnost dobivenih rezultata te uključivanje studenata raznih studija, posebice

studente prirodnih, društvenih i STEM područja, u istraživanje. Na taj način može se, pomoću metode klasteriranja, dobiti više klastera koji služe za usporedbu stupnja razvijenosti osnovnih menadžerskih vještina te to daje mogućnost daljnjeg prilagođavanja modela praćenja u dijelu poučavanja menadžerskih vještina.

Za ambicioznije znanstvenike i istraživače, potrebno je osmisliti određen instrument pomoću kojeg bi se preciznije mjerile varijable koje utječu na pojedini stupanj razvijenosti osnovnih menadžerskih vještina. S obzirom da su u radu spomenute i specifične menadžerske vještine, preporuka jest provođenje istraživanja stupnja razvijenosti specifičnih menadžerskih vještina.

## 7. Zaključak

Istraživanje je bilo provedeno s glavnim ciljem evaluacije stupnjeva razvijenosti osnovnih menadžerskih vještina zbog toga jer je u dosadašnjim istraživanjima prepoznat njihov utjecaj na poslovanje novih poduzeća, ali i na razvoj starijih poduzeća. Nedostatak menadžerskih vještina je jedan od razloga ranog propadanja poduzeća. Problem istraživanja koji je bio naveden na početku rada jest nedovoljan stupanj razvijenosti menadžerskih vještina kod studenata. Nedovoljnim stupnjem razvijenosti ovdje se smatra ocjena razvijenosti pojedine skupine menadžerskih vještina manja od ocjene 3, s time da maksimalna ocjena iznosi 5. S obzirom na postavljeni problem istraživanja, može se zaključiti kako su najrazvijenije grupne vještine, dok je nešto niža ocjena kod općih, interpersonalnih i komunikacijskih vještina, što ide u prilog mišljenjima znanstvenika kako su nerazvijene komunikacijske vještine, ali i mnogih autora koji se u svojim radovima bave tom tematikom (Poslovni dnevnik, 2011). No, aritmetičke sredine svih stupnjeva menadžerskih vještina su iznad 3.00 što znači kako ispitanici nemaju nedovoljan stupanj razvijenosti menadžerskih vještina, već gotovo vrlo dobar, a većina njih sa svojim stupnjevima razvijenosti menadžerskih vještina smještena je unutar razreda ocjena 3-4 i 4-5.

Osim tih rezultata, prikazani su i rezultati poduzetničke intencije koji su prikazali kako većina ispitanika ne želi osnovati vlastito poduzeće u sljedećih godinu dana, a Hi-kvadrat testom je pokazano kako postoji povezanost tog rezultata s mišljenjem o poduzetničkoj klimi. Istraživanje nije rezultiralo jasnim prikazom uzora ispitanika po pitanju poduzetništva, ali je prikazano nešto niže samopouzdanje kad se radi o samoprocjeni menadžerskog znanja. Autorica ovog istraživanja smatra kako izvannastavne aktivnosti i poduzetnički programi u RH nisu dovoljni iskorišteni, djelomice zbog nepoznavanja poduzetničkog sustava financiranja i zakona od strane ispitanika ili pak njihovog nezanimanja za isto.

Za kraj, istraživanje je sveobuhvatno rezultiralo mišljenjem kako treba povećati zanimanje za poduzetništvo mladih, educirati mlade o raznim mogućnostima (samo)zapošljavanja, ne samo na području RH, već i na području Europske unije jer rijetko koje novonastalo poduzeće posluje samo u tuzemstvu. Potrebno je i reevaluirati modele praćenja koji se tiču razvoja menadžerskih vještina jer gotovo svaki model praćenja ima dijelove koji se tiču poboljšanja interpersonalnih i komunikacijskih vještina putem rada u timu i prezentiranja seminarskih i ostalih radova.

## Popis literature

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008), *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
2. British Council (n.d.), „What is a MOOC and how does it work?“, poveznica dostupna na <https://www.britishcouncil.rs/en/english/mooc/how-does-it-work>; datum pristupanja 4.4.2018.
3. Buble M. (2010), *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb
4. CEPOR (2016), *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*, CEPOR, Zagreb
5. Coursera, [www.coursera.com](http://www.coursera.com)
6. DeMers J., Forbes (2017) – „Why Podcasts Are Popular (And 4 Content Lessons To Learn From Them)“, poveznica dostupna na <https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2017/07/11/why-podcasts-are-popular-and-4-content-lessons-to-learn-from-them/#2760c2ab18f6>; datum pristupanja 2.3.2018.
7. Despotović M., Katavić I. (2016), *Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća*, *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol. 6, No. 2
8. Garača N., Kadlec Ž. (2011), *Komunikacija u procesu menadžmenta*, *Praktični menadžment*, Vol. 2, br. 3., 118-125
9. Glinkowska B., Kaczmarek B. (2015), *The image of the manager-leader of the near future – an outline of the issues*, *Management*, Vol. 21, No. 1
10. Grubišić A. (2004), *Hi-kvadrat test i njegove primjene*, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu, seminarski rad, poveznica dostupna na: [https://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani\\_Grubisic\\_hi\\_kvadrat.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani_Grubisic_hi_kvadrat.pdf); datum pristupanja: 7.4.2018.
11. Hone K.S., El Said G.R. (2016), *Exploring the factors affecting MOOC retention: A survey study*, *Computers & Education*, Vol. 98, 157-168
12. Hrvatski zavod za zapošljavanje (n.d.) – *Popis poslodavaca kojima su isplaćene sredstva za korištenje mjera aktivne politike zapošljavanja*, 2017
13. Ielics B. i Runcan P.L. (2012), *The profile of the successful woman manager in Romania*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 46, 909-911
14. Investopedia (n.d.), *T-Test*, poveznica dostupna na <https://www.investopedia.com/terms/t/t-test.asp>; datum pristupanja 7.4.2018.



15. Investopedia (n.d.), Fintech pristup, poveznica dostupna na <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>; datum pristupanja 4.4.2018.
16. JMP SAS (n.d.), program korišten za analizu, poveznica dostupna na [https://www.jmp.com/en\\_us/home.html](https://www.jmp.com/en_us/home.html)
17. Judge T.A., Robbins S.P. (2009), Organizacijsko ponašanje, 12. Izdanje, MATE, Zagreb, 2009.
18. Jurković Z. (2012), The importance of communication in the functioning of an organization, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol. XXV No. 2, 2012., poveznica dostupna na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139714](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139714); datum pristupanja 29.4.2018.
19. Kaushal U. (2016), Empowering Engineering Students Through Employability Skills, Higher Learning Research Communications, Vol. 6, No. 3.
20. Kumpikaite V., Ramirez A.M., Ribeiro H.N.R. (2012), Student`s skills evaluation: an intercultural study, Procedia – Social and Behavioral Sciences 62, 208-212
21. Maelah R., Aman A., Mohamed Z.M., Ramli R. (2012), Enhancing soft skills of accounting undergraduates through industrial training, Procedia – Social and Behavioral Sciences 59, 541-549
22. Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Zaželi – program zapošljavanja žena financiran iz Europskog socijalnog fonda, 2017., poveznica dostupna na <http://www.mrms.hr/zazeli-program-zaposljavanja-zena-financiran-iz-europskog-socijalnog-fonda/>; datum pristupanja 2.3.2018.
23. Od mjere do karijere (n.d.), poveznica dostupno na <http://mjere.hr/>; datum pristupanja 2.3.2018.
24. Pološki Vokić N., Marić I., Hernaus T. (2006), Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u Hrvatskoj, Društvena istraživanja Zagreb, god. 16, br. 3, 533-555
25. Poslovni dnevnik (2011.), „Mladima nedostaju komunikacijske vještine i menadžerska znanja, poveznica dostupna na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/mladima-nedostaju-komunikacijske-vjestine-i-menadzerska-znanja-190166>; datum pristupanja: 9.3.2018.
26. Schøtt T., Kew P., Cheraghi M. (2015), Future Potential – A GEM perspective on youth entrepreneurship 2015.

27. Senova A., Hrenova D., Izarikova G. (2015), Evaluation of management competencies of university students, 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2015, Book 1, Vol. 2
28. The World Financial Review, The Mindful Manager (2012), citat na početku rada, poveznica dostupna na <http://www.worldfinancialreview.com/?p=1065>; datum pristupanja 20.4.2018.
29. Znam.hr (n.d.), Što su klasteri, poveznica dostupna na: <http://www.znam.hr/klaster-znam/sto-su-klasteri-1>; datum pristupanja 20.4.2018.
30. Žugaj M. (1997), Metodologija znanstvenoistraživačkog rada, Varaždin, 1997.

## Popis slika:

Slika 1. Ukupan broj korisnika potpora za samozapošljavanje (izrada autora prema HZZ (n.d.) i CEPOR (2015)).....	11
Slika 2. Broj navršenih godina života ispitanih.....	17
Slika 3. Spol ispitanih.....	18
Slika 4. Najčešća konačna dobivena ocjena na kolegijima .....	19
Slika 5. Ocjena dosadašnjeg uspjeha na studiju .....	20
Slika 6. Sveukupni stupanj razvoja menadžerskih vještina ispitanika .....	21
Slika 7. Stupanj razvijenosti općih vještina .....	23
Slika 8. Stupanj razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina .....	25
Slika 9. Stupanj razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina .....	27
Slika 10. Stupanj razvoja grupnih menadžerskih vještina.....	28
Slika 11. „Želite li osnovati vlastito poduzeće u sljedećih godinu dana?“ .....	30
Slika 12. „Imate li radnog iskustva u svojoj struci?“ .....	31
Slika 13. „Jeste li ikad radili izvan Hrvatske?“ .....	31
Slika 14. „Jeste li ikad kontaktirali start-up poduzetnika?“ .....	32
Slika 15. „Tko su Vam najveći uzori u životu? (roditelji)“ .....	33
Slika 16. „Tko su Vam najveći uzori u životu? (bliski prijatelji)“ .....	33
Slika 17. „Tko su Vam najveći uzori u životu? (poduzetnici iz bliže okoline stanovanja)“ .....	34
Slika 18. „Tko su Vam najveći uzori u životu? (sve navedeno)“ .....	34
Slika 19. „Smatrate li da je poduzetnička klima pogodna za osnivanje vlastitog poduzeća?“ .....	35
Slika 20. „Smatrate li da posjedujete dovoljno stručnog znanja za rad na menadžerskoj poziciji?“ .....	35
Slika 21. „Jeste li imali dovoljno poduzetničkog obrazovanja tijekom svojeg školovanja?“ ..	36
Slika 22. „Jeste li ikad posjetili poduzetnički inkubator?“ .....	37
Slika 23. „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (putem obrazovanja)“ ..	37
Slika 24. „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (MOOC)“ .....	38
Slika 25. „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (blogovi)“ .....	38
Slika 26. „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (internet stranice)“ .....	39
Slika 27. „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (stručne knjige)“ .....	39
Slika 28. „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (podcastovi)“ .....	40
Slika 29. „Koje izvore koristite za dobivanje poduzetničkog znanja? (neki drugi izvor)“ .....	40
Slika 30. Prosječna vrijednost stupnja razvoja menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika .....	41
Slika 31. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja menadžerskih vještina).....	41
Slika 32. Prosječna vrijednost stupnja razvoja općih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika .....	42
Slika 33. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja općih menadžerskih vještina) .....	42
Slika 34. Prosječna vrijednost stupnja razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika .....	43
Slika 35. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina) .....	43
Slika 36. Prosječna vrijednost stupnja razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika .....	44
Slika 37. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina).....	44

Slika 38. Prosječna vrijednost stupnja razvoja grupnih menadžerskih vještina klastera Ekonomija i Informatika .....	45
Slika 39. Standardne devijacije klastera Ekonomija i Informatika (prema stupnju razvoja grupnih menadžerskih vještina) .....	45
Slika 40. Prikaz Studentovog t-testa uz alphu 0,05 (stupanj razvoja menadžerskih vještina i spol ispitanih) .....	46
Slika 41. Prikaz <i>t</i> vrijednosti i <i>p</i> vrijednosti .....	46
Slika 42. Studentov t-test uz alphu 0,05 (radno iskustvo u struci i stupanj razvoja menadžerskih vještina) .....	47
Slika 43. Prikaz <i>t</i> vrijednosti i <i>p</i> vrijednosti .....	47
Slika 44. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja interpersonalnih vještina) .....	49
Slika 45. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja grupnih menadžerskih vještina) .....	50
Slika 46. Prikaz <i>t</i> vrijednosti i <i>p</i> vrijednosti .....	50
Slika 47. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja općih menadžerskih vještina) .....	51
Slika 48. Prikaz <i>t</i> vrijednosti i <i>p</i> vrijednosti .....	51
Slika 49. Studentov t-test uz alphu 0,05 (prema spolu i stupnju razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina) .....	52
Slika 50. Prikaz <i>t</i> vrijednosti i <i>p</i> vrijednosti .....	52
Slika 51. Hi-kvadrat test – spol i radno iskustvo u struci .....	53
Slika 52. Hi-kvadrat test – radno iskustvo u struci i osnivanje vlastitog poduzeća u sljedećih godinu dana .....	53

### Popis tablica

Tablica 1. Upravljanje vremenom menadžera .....	10
Tablica 2. Razlozi za samozapošljavanje .....	12
Tablica 3. Opći statistički podaci – broj navršenih godina života ispitanih .....	17
Tablica 4. Opći statistički podaci vezani uz najčešću konačnu dobivenu ocjenu na kolegijima .....	19
Tablica 5. Opći statistički podaci vezani uz ocjenu dosadašnjeg uspjeha na studiju .....	21
Tablica 6. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja menadžerskih vještina .....	22
Tablica 7. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvijenosti općih menadžerskih vještina .....	24
Tablica 8. Korelacija stupnja razvoja općih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina .....	24
Tablica 9. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina .....	26
Tablica 10. Korelacija stupnja razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina .....	26
Tablica 11. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina .....	27
Tablica 12. Korelacija stupnja razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina .....	28
Tablica 13. Opći statistički podaci vezani uz stupanj razvoja grupnih menadžerskih vještina .....	29
Tablica 14. Korelacija stupnja razvoja grupnih menadžerskih vještina i ostalih menadžerskih vještina .....	30
Tablica 15. Razlika vrijednosti klastera Ekonomija i Informatika prema hipotezama .....	42

Tablica 16. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja menadžerskih vještina .....	46
Tablica 17. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije radnog iskustva u struci prema stupnju razvoja menadžerskih vještina.....	47
Tablica 18. Hi-kvadrat test – mišljenje o povoljnoj poduzetničkoj klimi za osnivanje poduzeća i želja za osnivanjem poduzeća u sljedećih godinu dana .....	48
Tablica 19. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina .....	49
Tablica 20. Prikaz <i>t</i> vrijednosti i <i>p</i> vrijednosti .....	49
Tablica 21. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja grupnih menadžerskih vještina.....	50
Tablica 22. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja općih menadžerskih vještina .....	51
Tablica 23. Prikaz prosječne vrijednosti i standardne devijacije spola prema stupnju razvoja komunikacijskih menadžerskih vještina.....	52
Tablica 24. Sintetizirani rezultati prema stupnju razvijenosti pojedinih menadžerskih vještina .....	55

## **Sažetak**

Maja Bedeniković

### **Osnovne menadžerske vještine studenata završnih godina diplomskih studija**

Menadžerske vještine kao predstavnice mekih vještina postale su vrlo važne u poslovnom svijetu. Razvojem globalizacije i tehnologije, vrlo je važno upravljati procesima, komunikacijom i općenito cjelovitom organizacijom. Nerijetko stupanj razvoja menadžerskih vještina predstavlja konkurentsku prednost čovjeka na tržištu rada, bez obzira hoće li on postati poduzetnik ili će se zaposliti u nečijem poduzeću na radnom mjestu menadžera.

Ovo istraživanje usmjereno je prema studentima druge godine diplomskih studija koji će za nekoliko mjeseci stupiti na tržište rada. Ti isti studenti podijeljeni su u dva klastera – informatika i ekonomija kako bi se uvidjele specifične razlike u stupnjevima razvoja osnovnih menadžerskih vještina. Pronađene razlike mogu se koristiti u revidiranju postojećih modela praćenja kako bi se studenti više angažirali u izvannastavnim aktivnostima koje uvelike poboljšavaju stupanj razvoja menadžerskih vještina, pogotovo grupnih i komunikacijskih vještina. Isto tako, modeli praćenja za oba klastera nisu jednaka te se pronadene razlike mogu iskoristiti u smislu prilagođavanja modela praćenja, po pitanju menadžerskih vještina, svakom istraženom studiju.

**Ključne riječi:** menadžerske vještine, stupanj razvoja menadžerskih vještina, klasteriranje, poduzetništvo mladih

# Summary

Maja Bedeniković

## **Basic managerial skills of the final year students (graduate level)**

Managerial skills, also known as one of the soft skills, have become very important in the business world. In a world where the development of technology is very important and continuous, it is very important to manage business processes in a company and communication management has become very important. Often, the degree of managerial skills development represents a competitive advantage of a man on labor market, no matter whether he or she will become an entrepreneur or get a job in a corporation on a manager position.

This research is directed towards final year students (graduate level) who will enter the labor market in a few months. Those students were divided into two main clusters – informatics and economics so we can see the specific differences in degree of basic managerial skills development. Found differences can be used in several ways like for revision of the existing tracking/monitoring models, in engaging students in extracurricular activities that greatly improve the degree of basic managerial skills development, especially group and communication skills. Likewise, the tracking/monitoring models for both clusters are not the same and differences that were found can be utilized in terms of adapting the model of monitoring/tracking to every cluster.

**Key words:** managerial skills, degree of basic managerial skills development, clustering, youth entrepreneurship

## **Zahvale**

Na kraju rada, želim se zahvaliti mentorima doc.dr.sc. Ivanu Malbašiću i doc.dr.sc. Dijani Oreški u potpori tijekom izrade ovog rada. Zahvaljujem se što su izdvojili svoje vrijeme kako bi pomogli svojim brojnim savjetima i što su podijelili svoje znanje u području menadžmenta i analize podataka (klasteriranja).

Također se želim zahvaliti studenticama i studentima koji su popunili anketni upitnik na nastavi i tako doprinijeli ovom istraživanju osnovnih menadžerskih vještina, kao i profesoricama koje su dopustile anketiranje studenata.

Na kraju, veliko hvala obitelji i prijateljima na bezuvjetnoj pomoći i podršci prilikom izrade ovog rada.