

# Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji

---

Šimić, Dario

Professional thesis / Završni specijalistički

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:664152>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-26**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

*Poslijediplomski specijalistički studij poslovne ekonomije*

*Smjer: „Menadžment“*

**DARIO ŠIMIĆ**

***„Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji“***

**Mentor:**

*Prof.dr.sc. Srećko Goić*

*Split, rujan, 2015.*

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTA KRATICA</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1. UVOD</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1.1. Definiranje problema</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>1.2. Svrha i ciljevi istraživanja</b>                           | <b>6</b>  |
| <b>1.3. Metode istraživanja</b>                                    | <b>8</b>  |
| <b>1.4. Struktura rada</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2. JAVNI I PRIVATNI SEKTOR</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>2.1. Javni sektor</b>   | <b>10</b> |
| <i>2.1.1. Pojam javnog sektora</i>                                 | <b>10</b> |
| <i>2.1.2. Javni sektoru u svijetu</i>                              | <b>12</b> |
| <i>2.1.3. Javni sektor u Republici Hrvatskoj</i>                   | <b>18</b> |
| <i>2.1.4. Javni sektoru u Šibensko-kninskoj županiji</i>           | <b>21</b> |
| <b>2.2. Privatni sektor</b>  | <b>23</b> |
| <i>2.2.1. Pojam privatnog sektora</i>                              | <b>23</b> |
| <i>2.2.2. Privatni sektor u Republici Hrvatskoj</i>                | <b>24</b> |
| <i>2.2.3. Privatni sektor u Šibensko-kninskoj županiji</i>         | <b>25</b> |
| <b>3. ŠIBENSKO-KNINSKA ŽUPANIJA</b>                                | <b>26</b> |
| <b>3.1. Opći podaci</b>  | <b>26</b> |
| <b>3.2. Ljudski resursi</b>  | <b>27</b> |
| <i>3.2.1. Obrazovanje Šibensko-kninske županije</i>                | <b>28</b> |
| <i>3.2.2. Socijalna slika stanovništva</i>                         | <b>30</b> |
| <b>3.3. Gospodarstvo</b>   | <b>31</b> |
| <i>3.3.1. Zaposleni i nezaposleni u Šibensko-kninskoj županiji</i> | <b>34</b> |
| <b>3.4. SWOT analiza</b>   | <b>35</b> |
| <b>3.5. Vizija i strateški ciljevi</b>                             | <b>42</b> |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>4.</b> | <b>MENADŽMENT</b>   | <b>43</b>  |
| 4.1.      | Pojam menadžmenta   | 43         |
| 4.2.      | Povijest menadžmenta  | 44         |
| 4.3.      | Funkcije menadžmenta  | 45         |
| 4.3.1.    | <i>Planiranje</i>   | 46         |
| 4.3.2.    | <i>Organiziranje</i>  | 47         |
| 4.3.3.    | <i>Kadroviranje</i>   | 49         |
| 4.3.4.    | <i>Vođenje</i>  | 51         |
| 4.3.5.    | <i>Kontroliranje</i>  | 52         |
| <b>5.</b> | <b>MENADŽMENT U JAVNOME SEKTORU</b>                                     | <b>53</b>  |
| 5.1.      | Pojam   | 53         |
| 5.2.      | Menadžment javnog sektora u svijetu                                     | 54         |
| 5.3.      | Menadžment javnog sektora u Republici Hrvatskoj                         | 55         |
| 5.4.      | Menadžment javnog sektora u Šibensko-kninskoj županiji                  | 57         |
| <b>6.</b> | <b>EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽMENTA U ŠIBENSKO-KNINSKOJ ŽUPANIJI</b> | <b>58</b>  |
| 6.1.      | Profil organizacija   | 59         |
| 6.2.      | Karakteristike menadžera  | 62         |
| 6.3.      | Razine menadžmenta  | 68         |
| 6.4.      | Znanja i vještine menadžmenta   | 69         |
| 6.5.      | Stilovi vođenja   | 79         |
| 6.6.      | Upravljanje vremenom menadžera  | 93         |
| 6.7.      | Različitost menadžera javnoga i privatnog sektora u ŠKŽ                 | 96         |
| <b>7.</b> | <b>USPOREDBA S PROSJEKOM REPUBLIKE HRVATSKE</b>                         | <b>100</b> |
| 7.1.      | Profil organizacija   | 100        |
| 7.2.      | Karakteristike menadžera  | 102        |
| 7.3.      | Razine menadžmenta  | 108        |
| 7.4.      | Znanja i vještine menadžmenta   | 108        |
| 7.5.      | Stilovi vođenja   | 118        |
| 7.6.      | Upravljanje vremenom menadžera  | 132        |
| 7.7.      | Različitost menadžera u ŠKŽ i RH  | 134        |

|             |   |            |
|-------------|---|------------|
| <b>8.</b>   | <b>ANALIZA HIPOTEZA</b>   | <b>138</b> |
| <b>8.1.</b> | <b>Analiza hipoteze 1</b>   | <b>138</b> |
| 8.1.1.      | <i>Podhipoteza 1.1.</i>   | <b>139</b> |
| 8.1.2.      | <i>Podhipoteza 1.2.</i>   | <b>140</b> |
| 8.1.3.      | <i>Podhipoteza 1.3.</i>   | <b>141</b> |
| 8.1.4.      | <i>Podhipoteza 1.4.</i>   | <b>142</b> |
| 8.1.5.      | <i>Podhipoteza 1.5.</i>   | <b>144</b> |
| 8.1.6.      | <i>Podhipoteza 1.6.</i>   | <b>145</b> |
| <b>8.2.</b> | <b>Zaključna ocjena hipoteze 1.</b>                               | <b>146</b> |
| <b>8.3.</b> | <b>Analiza hipoteze 2.</b>  | <b>146</b> |
| 8.3.1.      | <i>Podhipoteza 2.1.</i>   | <b>147</b> |
| 8.3.2.      | <i>Podhipoteza 2.2.</i>   | <b>148</b> |
| 8.3.3.      | <i>Podhipoteza 2.3.</i>   | <b>148</b> |
| 8.3.4.      | <i>Podhipoteza 2.4.</i>   | <b>149</b> |
| 8.3.5.      | <i>Podhipoteza 2.5.</i>   | <b>150</b> |
| 8.3.6.      | <i>Podhipoteza 2.6.</i>   | <b>151</b> |
| <b>8.4.</b> | <b>Zaključna ocjena hipoteze 2.</b>                               | <b>152</b> |
| <b>8.5.</b> | <b>Analiza hipoteze 3.</b>  | <b>153</b> |
| <b>9.</b>   | <b>SMJERNICE RAZVOJA MENADŽMENTA U ŠIBENSKO-KNINSKOJ ŽUPANIJI</b> | <b>154</b> |
| <b>10.</b>  | <b>ZAKLJUČAK</b>  | <b>157</b> |
|             | <b>SAŽETAK</b>  | <b>159</b> |
|             | <b>POPIS SLIKA I TABLICA</b>                                      | <b>160</b> |
|             | <b>LITERATURA I IZVORI</b>  | <b>165</b> |
|             | <b>PRILOG</b>   | <b>168</b> |

## **LISTA KRATICA**

**ACI** – Adriatic Croatia international club d.d.

**BDP** – Bruto domaći proizvod

**DZS** – Državni zavod za statistiku

**EUROSTAT** - Statistički ured Europskih zajednica

**FINA** – Financijska agencija

**HGK** – Hrvatska gospodarska komora

**HZMO** – Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje

**HZZ** – Hrvatski zavod za zapošljavanje

**JANAF** - Jadranski naftovod d.d.

**MMF** - Međunarodni monetarni fond

**NKD** – Nacionalna klasifikacija djelatnosti

**RH** – Republika Hrvatska

**ŠKŽ** –Šibensko-kninska županija

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema

Efikasnost i efektivnost upravljačkog procesa temeljna je zadaća menadžmenta u bilo kojem sektoru. Bilo da je riječ o javnom ili privatnome sektoru, odluke menadžmenta trebale bi obuhvatiti sva područja temeljnih funkcija menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Posebnost ovih odluka jeste presudan utjecaj na funkcioniranje svake organizacije, a i šire, ukoliko je riječ o nekoj javnoj ustanovi koja pruža javne usluge. Posebnost javnih usluga očituje se u direktnom utjecaju na društvo u cjelini. Naime, javne usluge izvršavaju temeljne funkcije države u pogledu alokacijske, distribucijske i stabilizacijske funkcije u područjima kao što su: obrana, održavanje javnog reda i mira, ekonomski poslovi, zaštita okoliša, zdravstvo, kultura, obrazovanje, socijalna skrb i slično.

Osnovne zadaće i okruženje u kojem rade menadžeri u privatnome sektoru značajno se razlikuju od okruženja u kojem rade menadžeri javnoga sektora. Ta različitost se, prije svega, očituje u tržišnim okolnostima. Naime, privatni sektor se bori sa svojim konkurentima za mjesto „*pod suncem*“ na tržištu. Također, privatni sektor je suočen sa sve bržim i kompleksnijim tržišnim promjenama. Navedeno iziskuje sve veće napore i upotrebu novih menadžerskih vještina.

S druge, pak, strane, javni sektor u najvećoj mjeri ima osiguran svoj dio prihoda kroz neki oblik javne usluge ili kroz jedan oblik monopolnog djelovanja. Druga prednost u odnosu na privatni sektor leži u sporijim promjenama koje se događaju u okruženju javnoga sektora. Iako na kvalitetno funkcioniranje javnog sektora utječu, prije svega, zakoni i javne politike, ipak uspješnost provođenja tih politika može u značajnoj mjeri ovisiti o kvaliteti menadžmenta koji ih provodi.

Menadžment javnoga sektora je područje koje je u Republici Hrvatskoj još uvijek nedovoljno istraženo. Mali je broj znanstvenih radova koji se bave problematikom efikasnog upravljanja organizacijama u tom sektoru. Isto tako, efikasnost upravljanja u javnome sektoru teže je izmjeriti, zbog mnogobrojnih dionika koji mogu otežati posao, a da na kraju cjelokupni lanac usluga bude loš.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Tema rada pod naslovom: „*Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji*“ nastojat će prikazati specifičnosti upravljačkih kapaciteta na području Šibensko-kninske županije. Poseban naglasak će se staviti na utvrđivanje različitosti koje postoje u javnome i privatnome sektoru. Navedeno bi se ostvarilo kroz istraživanje karakteristika menadžera u tvrtkama koje su u privatnome vlasništvu, kao i u jedinicama lokalne i regionalne samouprave, državnim institucijama, agencijama i tvrtkama pod utjecajem ili u vlasništvu države, regionalne i lokalne zajednice.

Riječ je o specifičnoj županiji u kojoj je došlo do velikih promjena na svim područjima, pa tako i na području menadžmenta što se značajno odrazilo i na gospodarsku sliku županije. Značajna karakteristika gospodarstva županije je ta što se većina gospodarskog djelovanja obavlja unutar javnoga sektora, odnosno gospodarstvo je pod velikim utjecajem javnog sektora.

Prikazani rezultati ovoga rada će doprinijeti novim znanstvenim spoznajama na području menadžmenta, a posebno menadžmenta javnoga sektora na specifičnom području kao što je područje jedne županije, u ovome slučaju Šibensko-kninske. Naime, menadžment javnoga sektora je područje koje je u Republici Hrvatskoj još uvijek nedovoljno istraženo. Mali je broj znanstvenih radova koji se bave problematikom efikasnog upravljanja organizacijama u tom sektoru, a posebno je zanemariv broj radova i istraživanja koje obuhvaćaju područje jedne županije.

Dakle, osnovna namjena ovoga rada proizlazi iz želje da se istraživanjem ustanovi činjenično stanje u prikazanome području koje bi potom stvorilo pretpostavke društvenog djelovanja. Također, dobiveni podaci bi se usporedili sa sličnim istraživanjima koja su se provela u ostatku Republike Hrvatske. Kao zaključno, osnovni ciljevi rada bi bili:

- *Ustanoviti osnovne karakteristike koje posjeduju menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji;*
- *Ustanoviti različitost kod menadžera javnoga i privatnog sektora u Šibensko-kninskoj županiji;*
- *Usporediti karakteristike menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i Republici Hrvatskoj.*



Nastavno na osnovne ciljeve rada, Hipoteze koje će se nastojati dokazati kroz ovaj rad su:

**Hipoteza 1:** Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije lošiji je u odnosu na menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske.

Postavljanje ove hipoteze vezano je za pokazatelje razvijenosti Šibensko-kninske županije, a koji pokazuju da je Šibensko-kninska županija po razvijenosti znatno ispod prosjeka Republike Hrvatske. Razvijenost nekoga područja ovisna je o brojnim parametrima. Međutim, u ovome radu će se nastojati ispitati ovisnost razvijenosti Šibensko-kninske županije u odnosu na kvalitetu menadžmenta županijskoga javnoga sektora. Iz tog razloga će se postaviti hipoteza da su karakteristike, odnosno kvaliteta menadžmenta javnoga sektora u Šibensko-kninskoj županiji lošija od menadžmenta u privatnome sektoru na državnoj razini.

**Hipoteza 2:** Menadžeri u javnome sektoru Šibensko-kninske županije zaostaju u pogledu menadžerskih karakteristika za menadžerima u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije.

Ova hipoteza polazi od same činjenice i Hrvatske prakse da se u javnome sektoru rukovodeći kadar bira „iz politike“ ili uz pristanak politike, što ukazuje na moguću različitost menadžerskih sposobnosti u javnome sektoru u odnosu na privatni. Budući da su politička naklonost i poslušnost bila važnija referenca od znanja i iskustva prilikom odabira menadžmenta u javnome sektoru, može se pretpostaviti da su ti kapaciteti lošiji od menadžmenta u privatnome sektoru.

Dodatno ovu činjenicu može potvrditi i praksa da se u javnome sektor „uglavnom“ bira menadžment iz samih organizacija, a koji u pravilu nemaju dovoljna upravljačka znanja i iskustvo. Također, stalna prilagodba tržišnim uvjetima, djelovanje konkurencije i ostali izazovi koji se stavljaju pred menadžere privatnog sektora stvaraju potrebu za stalnim učenjem i prilagodbama što bi te menadžere trebalo učiniti konkurentnijim od kolega u javnome sektoru.

**Hipoteza 3:** Javnome sektoru je potreban kvalitetan menadžment kako bi se pružila što kvalitetnija usluga.

Svaka organizacija ima svoje specifičnosti koje je razlikuje od neke druge organizacije. Isto tako, javni sektor ima značajne razlike u odnosu na privatni sektor.

Međutim, svaku organizaciju treba upravljati na kvalitetnim osnovama kako bi se u potpunosti iskoristili potencijali te organizacije, odnosno, kako bi se na najbolji način upravljalo ljudskim, materijalnim i informacijskim resursima za dobrobit organizacije i primatelja javnih usluga.

### **1.3. Metode istraživanja**

Rad će se sastojati od teorijskog i praktičnog dijela a prikazati i objasniti će se kroz osnovne znanstvene metode prikladne i primjenjive u oba njegova dijela.

U teorijskom dijelu rada, nastojati će se prikazati znanstvene spoznaje i činjenice o karakteristikama menadžmenta, a za njihovo sistematiziranje biti će korištene metode znanstvene deskripcije, metode analize, sinteze i komparacije. Isto tako, namjeravaju se prikazati primjeri iz prakse u obuhvatnom području. Na taj način će se pokušati doći do cjelokupnog sagledavanja istraživačke problematike.

Empirijski dio bi se proveo kroz istraživanje u kojem bi se trebale ustanoviti karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji. Anketna pitanja bi bila kompatibilna i usporedila bi se sa istraživanjem kojeg su proveli Sikavica i Bahtijarević-Šiber objavljeno u knjizi „*Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*“. Istraživanje bi se provelo na relevantnom uzorku u javnome i privatnome sektoru. Istraživanje bi obuhvatilo sve razine menadžmenta u privatnim poduzećima, poduzećima u državnom, regionalnom i lokalnom vlasništvu, institucijama, agencijama i slično.

### **1.4. Struktura rada**

Rad će sadržavati deset poglavlja u kojem će se prikazati karakteristike menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji, kao i njihova usporedba sa menadžerima na razini Republike Hrvatske.

U uvodnome dijelu će se definirati problemi rada, svrha i ciljevi istraživanja, metode istraživanja kao i sama struktura rada. U drugome dijelu objasniti će se pojmovni izrazi javnoga i privatnoga sektora, kao i obilježja tih sektora u svijetu, Republici Hrvatskoj, a na posljeticu i u Šibensko-kninskoj županiji. Treće poglavlje će dati opću, gospodarsku i socijalnu sliku Šibensko-kninske županije. Prikazati će se i SWOT analiza, kao i ciljevi i smjernice razvoja županije koje je odredila u svojim razvojnim dokumentima. U četvrtom poglavlju pojmovno će se odrediti menadžment, prikazati povijesni aspekti menadžmenta, kao i dati osnove osnovnih funkcija menadžmenta.

Specifičnosti menadžmenta u javnome sektoru prikazati će se u petome poglavlju. Također, napraviti će se i usporedba stanja menadžmenta javnoga sektora u svijetu, Republici Hrvatskoj i Šibensko-kninskoj županiji. U šestome poglavlju biti će prikazani podaci dobiveni empirijskim istraživanjem. Kroz istraživanje nastojati će se, također, ustanoviti koje karakteristike imaju menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji. Prethodno prikazani podaci iz empirijskog istraživanja, usporediti će se sa sličnim podacima koja su objavljena u Republici Hrvatskoj, a što će se prikazati kroz sedmo poglavlje. Osmo poglavlje će dati odgovore na postavljene hipoteze, dok će se smjernice razvoja menadžmenta u Šibensko-kninskoj županiji prikazati kroz deveto poglavlje. Zaključni dio rada bi trebao dati sumiranje dobivenih spoznaja kroz teorijski i istraživački dio.

## **2. JAVNI I PRIVATNI SEKTOR**

Definiranje odnosa između javnog i privatnog sektora nikad nije bilo izraženije. Do izbijanja gospodarske krize 2008. godine bile su male ili sporadične rasprave o ulogama javnoga i privatnoga sektora. Međutim, izbijanjem krize i njenim produbljivanjem stvorile su se polemike između ta dva sektora. Posebno je do toga došlo iz razloga što je privatni sektor znatno oslabio uslijed gospodarske krize, dok je pri tome javni sektor ostao skoro pa neokrnut. Predstavnici privatnog sektora su posebno ljuti na javni sektor iz razloga što smatraju da taj sektor živi od njihovog rada, a da zauzvrat daje malo ili, pak, otežava privatnome sektoru funkcioniranje. Budući da su na području javnoga sektora napravljene samo male promjene, privatni sektor želi da i javni sektor snosi posljedice krize. Međutim javni i privatni sektor trebaju međusobno djelovati kako bi se stvorila podloga za rast i razvoj. Niti jedna država u svijetu ne može „*kvalitetno funkcionirati*“ na adekvatan način samo sa jednim sektorom, već su potrebna međusobna isprepletenost kako bi se stvorila sinergija koja će omogućiti što bolji život građanima na nekome području.

Budući da će ova tema biti i u idućem razdoblju aktualna, odnosno izrazito važna, na ovome mjestu će se dati osnovne značajne pojedinih sektora. Također, dati će se osnovne značajke toga sektora u Republici Hrvatskoj sa posebnim osvrtom na područje Šibensko-kninske županije, ali i na iskustva drugih zemalja.

### **2.1. Javni sektor**

#### *2.1.1. Pojam javnog sektora*

U svakodnevnoj komunikaciji, ali i u nekim stručnim člancima često se javni sektor poistovjećuje sa državnim sektorom. Međutim, javni sektor je širi pojam od državnog sektora, odnosno državni sektor je dio javnoga. Nažalost, teško je naći jedinstvenu definiciju javnoga sektora, često se umjesto definicije nabrajaju komponente koje čine javni sektor. Također, te komponente se razlikuju od izvora do izvora. Iz tog razloga treba uzeti sa dozom ograničenja usporedbu raznih podataka, vezanih za javni sektor, iz različitih izvora i država.

Prema System of National Accounts – SNA2 (*Sustavu nacionalnih računa iz 1993. godine*)<sup>1</sup> javni sektor se sastoji od ukupnih institucionalnih jedinica koje, osim ispunjavanja svoje političke odgovornosti i uloge u ekonomskom reguliranju, stvaraju i načelne netržišne usluge za osobnu i zajedničku potrošnju te za preraspodjelu dohotka i bogatstva.

Kada gledamo hrvatske regulative, također je teško pronaći jednoznačnu definiciju javnoga sektora. Prema *Zakonu o proračunu Republike Hrvatske*<sup>2</sup> pod javnim sektorom se definiraju korisnici državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave i ustanove, kao i izvanproračunski korisnici u koje spadaju i trgovačka društva i druge pravne osobe u kojima država ili jedinica lokalne i regionalne samouprave imaju utjecaj na odlučivanje. Javni sektor definirao je i Međunarodni monetarni fond. Statistika državnih financija MMF-a<sup>3</sup> ukupni javni sektor dijeli na opću državu i javna poduzeća (*društva*). Iz svih navedenih definicija može se zaključiti da javni sektor predstavlja sve organizacije koje su u vlasništvu ili pod utjecajem države, regionalne i lokalne uprave.

Nastanak javnog sektora, kakvog poznajemo danas, proizlazi iz promjena u društvu koje su se desile u 18. i 19. stoljeću. Naime, počele su se stvarati pojave koje se nisu više mogle zadovoljiti kroz angažman pojedinca ili manjih grupa. Ubrzan razvoj novih tehnologija stvorio je potrebu za infrastrukturom koja je zahtijevala velika ulaganja. Kao posljedica i potreba tih ulaganja stvorio se javni sektor koji je počeo financirati ta ulaganja i tako stvarati osnovu za zadovoljavanje potreba šireg građanstva. Nastavno na ta ulaganja otvorila su se i nova polja koja je bilo potrebno zadovoljiti, a koja su u fokusu djelovanja i današnjeg javnog sektora. To su, prije svega, područja obrazovanja, zdravstva, obrane i slično. U novije vrijeme stvaraju se novi oblici djelovanja javnog sektora, a koji nastoje kombinirati javno djelovanje i privatni interese, odnosno pojačana je uloga javno-privatnog partnerstva. Prema agenciji javno-privatnog partnerstva Republike Hrvatske, *javno-privatno partnerstvo je dugoročan partnerski odnos između javnog i privatnog partnera gdje privatni partner od javnog partnera preuzima obvezu projektiranja, gradnje i/ili rekonstrukcije javne infrastrukture, a u svrhu pružanja javne usluge iz okvira nadležnosti javnog partnera, ili u svrhu osiguravanja javnom partneru potrebnih preduvjeta za pružanje javnih usluga iz okvira njegovih nadležnosti, ili pružanje javne usluge krajnjim korisnicima iz okvira nadležnosti javnog partnera.*

---

<sup>1</sup> Međunarodni statistički standardi i metodologija Ujedinjenih naroda koji služe za međunarodne usporedbe.

<sup>2</sup> Zakonu o proračunu (NN 87/08)

<sup>3</sup> Government Financial Statistics - GFS, 2001

Ovaj oblik djelovanja imao bi za svrhu financiranje raznih projekata koje trenutačno javni sektor nije u mogućnosti financirati, ali na efikasniji način i uz efikasnije upravljanje od strane privatnog partnera. Na taj način bi se trebala stvoriti osnova za kvalitetnijom uslugom građanima uz ravnomjerno raspoređivanje rizika između javnog i privatnog sektora (*partnera*).

Bez obzira na vrijeme i oblik djelovanja, javna uprava je osnova za funkcioniranje nekoga društva i države u cjelini. Činjenica je da se često tim sustavom manipulira i da je podloga za razne interese i korupciju. Međutim, puštanje javnih usluga koje danas poznajemo u ruke privatnika dovelo bi do stanja kojeg je teško procijeniti. Iz tog razloga je potreban kvalitetan javni sektor koji je striktno definiran i u kojem su mogućnosti manipulacije svedeni na minimum.

### *2.1.2. Javni sektor u svijetu*

Veličina i utjecaj javnoga sektora razlikuje se od države do države. Postoje države kao što su Sjeverna Koreja ili recimo Kuba u kojima su skoro svi aspekti života pod utjecajem javnoga sektora, dok s druge, pak, strane postoje države u kojima je privatni sektor dominantniji. Međutim, zbog svoje zakonodavne funkcije i iz nje proizašlih ovlasti, javni sektor je uvijek u mogućnosti da nametne i realizira svoje ideje u odnosu na privatni sektor. Veličinu javnoga sektora nije moguće u potpunosti odrediti u pojedinoj državi, a još manje je to moguće striktno usporediti među državama. To je, prije svega, posljedica nepostojanja kvalitetnih izvora i obrada podataka, a naposljetku i zbog neusklađenih normi određivanja u pojedinim državama. Iz tog razloga je potrebno sa dozom skepse uzeti usporedbu nekih podataka.

Ono što je, pak, sigurno, to je da je, bez obzira na dobivene podatke, utjecaj javnoga sektora veći od prikazanog zbog već navedene zakonodavne komponente. Međutim, kada govorimo o utjecaju i veličini javnoga sektora u nekoj državi, uglavnom se uzimaju podaci koji pokazuju udio javnih prihoda i potrošnje opće države<sup>4</sup> u BDP-u, kao i zaposlenost u javnome sektoru. Prema podacima EUROSTAT-a za 2013. godinu (*tablica 1.*), najveći udio rashoda opće države u BDP-u u zemljama Europske unije je imala Slovenija (59,4%), dok je prosjek za EU bio 49%.

---

<sup>4</sup> Opća država – prema MMF-u, obuhvaća sve razine državne vlasti i sve institucije koje za državu ubiru prihode i izvršavaju rashode. To obuhvaća državni proračun, proračune lokalnih jedinica i izvanproračunske fondove.

Navedeno ukazuje na veličinu i važnost javnoga sektora za neku zemlju. Kada je riječ o Hrvatskoj, rashodi opće države iznosili su 45,9% BDP-a, što je ispod prosjeka EU-a.

**Tablica 1.** *Rashodi konsolidirane opće države (% BDP-a) u 2013. godini*

| <b>Zemlja</b>    | <b>(% BDP-a)</b> |
|------------------|------------------|
| Slovenija        | 59,40            |
| Grčka            | 58,50            |
| Finska           | 58,50            |
| Danska           | 57,20            |
| Francuska        | 57,10            |
| Belgija          | 54,70            |
| Švedska          | 52,90            |
| Austrija         | 51,20            |
| Italija          | 50,60            |
| Mađarska         | 50,00            |
| Nizozemska       | 49,80            |
| <b>EU</b>        | <b>49,00</b>     |
| Portugal         | 48,70            |
| Velika Britanija | 46,90            |
| Island           | 46,30            |
| <b>Hrvatska</b>  | <b>45,90</b>     |
| Cipar            | 45,80            |
| Španjolska       | 44,80            |
| Njemačka         | 44,70            |
| Malta            | 43,90            |
| Luksemburg       | 43,50            |
| Irska            | 42,90            |
| Češka            | 42,30            |
| Poljska          | 41,90            |
| Bugarska         | 38,70            |
| Slovačka         | 38,70            |
| Estonija         | 38,30            |
| Litva            | 36,10            |
| Rumunjska        | 35,00            |
| Latvija          | 34,50            |

Izvor: EUROSTAT 04/2014

Osim rashoda opće države od velike važnosti je i podatak o prihodima. Statistika EUROSTAT-a (*tablica 2.*) pokazuje da je Danska imala najveće udio prihoda opće države u BDP-u (56,2%). Prosjek prihoda zemalja EU-a je iznosio 45,7%, dok je za Republiku Hrvatsku taj postotak bio 41% BDP-a. Usporedno s prethodnom tablicom je vidljiva činjenica da je potrošnja javnoga sektora iznad prihoda kod skoro svih država .

U 2013. godini (*slika 1.*) samo su Njemačka i Luksemburg imale prihode na razini rashoda, dok su ostale zemlje imale deficit. Republika Hrvatska je imala 4,9% deficita, a to ukazuje na neefikasnost javnoga sektora koji posljedično tome značajno utječe na konkurentnost privatnoga sektora.

**Tablica 2. Prihodi konsolidirane opće države (% BDP-a) u 2013. godini**

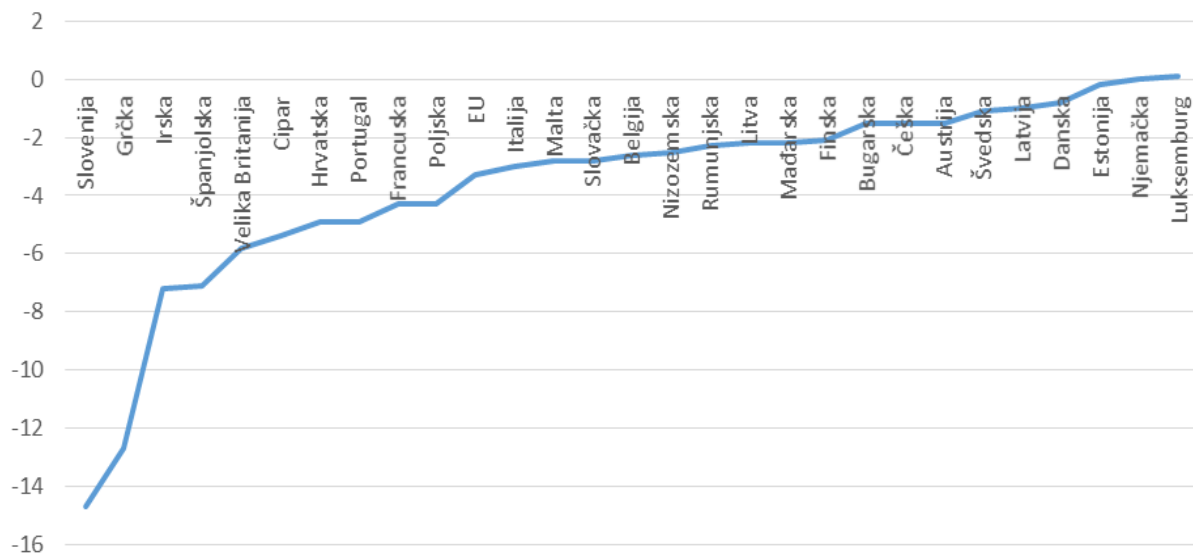
| <b>Zemlja</b>    | <b>(% BDP-a)</b> |
|------------------|------------------|
| Danska           | 56,20            |
| Finska           | 56,00            |
| Francuska        | 52,80            |
| Belgija          | 52,00            |
| Švedska          | 51,50            |
| Austrija         | 49,70            |
| Italija          | 47,70            |
| Mađarska         | 47,60            |
| Nizozemska       | 47,30            |
| Grčka            | 45,80            |
| <b>EU</b>        | <b>45,70</b>     |
| Njemačka         | 44,70            |
| Slovenija        | 44,70            |
| Island           | 44,20            |
| Portugal         | 43,70            |
| Luksemburg       | 43,60            |
| Malta            | 41,10            |
| Velika Britanija | 41,10            |
| <b>Hrvatska</b>  | <b>41,00</b>     |
| Češka            | 40,90            |
| Cipar            | 40,30            |
| Estonija         | 38,10            |
| Španjolska       | 37,80            |
| Poljska          | 37,50            |
| Bugarska         | 37,20            |
| Irska            | 35,90            |
| Slovačka         | 35,90            |
| Latvija          | 35,10            |
| Rumunjska        | 32,70            |
| Litva            | 32,30            |

Izvor: EUROSTAT 04/2014

Posebno velik deficit imaju države koje su najviše pogođene gospodarskom krizom. Navedeno ukazuje i na potrebu daljnje konsolidacija u javnim izdacima, što će biti teško ostvarivo, a posebno bez velikih i bolnih rezova.



**Slika 1. Suficit/deficit opće države (% u BDP-u) u 2013. godini**



Izvor: EUROSTAT 04/2014

Uz prikazane podatke o udjelu prihoda, rashoda i suficita/deficita opće države u BDP-u, važan podatak za utvrđivanje veličine javnog sektora predstavlja i udio zaposlenih u javnome sektoru u odnosu na ukupan broj zaposlenih. Mali je broj dostupnih istraživanja koja pokazuju relevantne brojke udjela ovih zaposlenih u ukupnoj zaposlenosti. Jedno od zadnjih takvih istraživanja predstavlja rad „*Employment in general government and public corporations*“ OECD-a<sup>5</sup> koji prikazuje zaposlenost u općoj državi i u javnim poduzećima u odnosu na ukupan broj zaposlenih za pojedine države.

Prema podacima iz tog rada (tablica broj 3. i 4.) u 2011. godini od promatranih država najveći udio zaposlenih u općoj državi su imale Norveška i Danska sa udjelom od 30,5, odnosno 29,9 posto u ukupnoj zaposlenosti. Najmanji postotak od promatranih država je imala Ukrajina sa 5,5%, dok su mali postotak imale i Južna Koreja i Japan.

<sup>5</sup> OECD (2013), „*Employment in general government and public corporations*“, in *Government at a Glance 2013*, OECD Publishing.

**Tablica 3. Zaposlenost u općoj državi u odnosu na ukupan broj zaposlenih (u %)**

| <b>Država</b>    | <b>%</b> |
|------------------|----------|
| Norveška         | 30,5     |
| Danska           | 29,9     |
| Švedska          | 26,0     |
| Finska           | 22,8     |
| Francuska        | 21,9     |
| Mađarska         | 20,1     |
| Estonija         | 19,4     |
| Velika Britanija | 18,3     |
| Luksemburg       | 17,8     |
| Kanada           | 17,7     |
| Rusija           | 17,7     |
| Belgija          | 17,3     |
| Irska            | 16,4     |
| Izrael           | 16,4     |
| Slovenija        | 16,0     |
| Australija       | 15,7     |
| SAD              | 14,4     |
| Italija          | 13,7     |
| Španjolska       | 13,1     |
| Slovačka         | 13,0     |
| Češka            | 12,9     |
| Nizozemska       | 12,4     |
| Portugal         | 11,5     |
| Turska           | 10,7     |
| Austrija         | 10,7     |
| Njemačka         | 10,6     |
| Brazil           | 10,6     |
| Poljska          | 9,7      |
| Švicarska        | 9,7      |
| Novi Zeland      | 9,7      |
| Čile             | 9,1      |
| Južna Afrika     | 9,0      |
| Meksiko          | 9,0      |
| Grčka            | 7,9      |
| Japan            | 6,7      |
| Južna Koreja     | 6,5      |
| Ukrajina         | 5,5      |

Izvor: International Labour Organization, LABORSTA | OECD-a

Kada govorimo o udjelu zaposlenih kod javnih poduzeća (*tablica 4.*) u ukupnoj zaposlenosti, od prikazanih zemalja, najveći udio zaposlenih kod javnih poduzeća, krajem 2011. godine, su imale Češka i Ukrajina sa postotkom od 18,8, odnosno 15,5 posto. Najmanji udjel, prema navedenom radu, su imale Švedska i Španjolska sa 0,2, odnosno 0,7 posto svih zaposlenih.

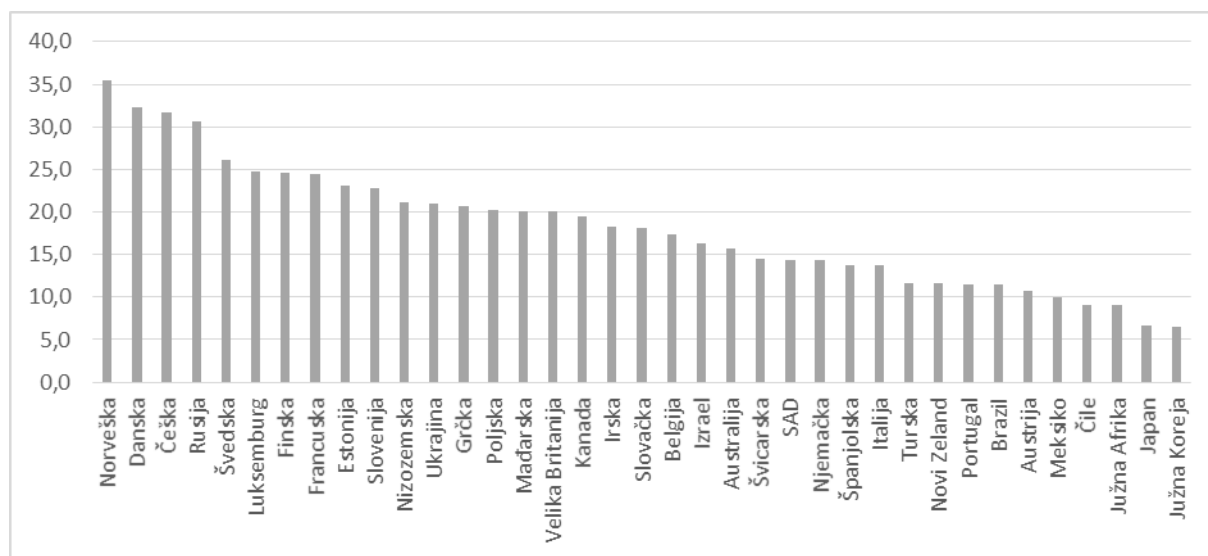
**Tablica 4. Zaposlenost u javnim poduzećima u odnosu na ukupan broj zaposlenih (u %)**

| <b>Država</b>    | <b>%</b> |
|------------------|----------|
| Češka            | 18,8     |
| Ukrajina         | 15,5     |
| Rusija           | 12,9     |
| Grčka            | 12,8     |
| Poljska          | 10,5     |
| Nizozemska       | 8,8      |
| Luksemburg       | 7,0      |
| Slovenija        | 6,8      |
| Slovačka         | 5,1      |
| Norveška         | 4,9      |
| Švicarska        | 4,8      |
| Estonija         | 3,8      |
| Njemačka         | 3,7      |
| Francuska        | 2,5      |
| Danska           | 2,3      |
| Novi Zeland      | 1,9      |
| Irska            | 1,9      |
| Finska           | 1,9      |
| Velika Britanija | 1,7      |
| Kanada           | 1,7      |
| Meksiko          | 1,1      |
| Brazil           | 0,9      |
| Turska           | 0,9      |
| Španjolska       | 0,7      |
| Švedska          | 0,2      |

Izvor: International Labour Organization, LABORSTA i OECD-a

Ukoliko bi se zbrojili podaci iz tablica 3. i 4. došli bi do postotka zaposlenosti u javnom sektoru za promatrane države. Prema tim podacima (slika 2.) najveći udio zaposlenih u javnome sektoru ima Norveška (35,4 %), zatim Danska (32,2 %) i Češka (31,7 %). Prikazani podaci ukazuju i na činjenicu da su europske zemlje daleko ispred ostatka svijeta u pogledu veličine javnoga sektora kada je riječ o zapošljavanju. Kroz ove podatke je moguće i uvidjeti još uvijek važnu socijalnu komponentu europskih država, a koja se očituje u manje ostvarenoj privatizaciji javnih poduzeća i javnih usluga u odnosu na američke i azijske države. Još jedna zanimljiva činjenica je i ta što su najbogatije zemlje Europe (Norveška, Danska, Švedska i Luksemburg) ujedno i one koje imaju „najveće“ javne sektore ukoliko se gleda zaposlenost u tom sektoru u odnosu na ukupnu zaposlenost.

**Slika 2.** Udio zaposlenih u javnom sektoru u odnosu na ukupnu zaposlenost u % (2011.)



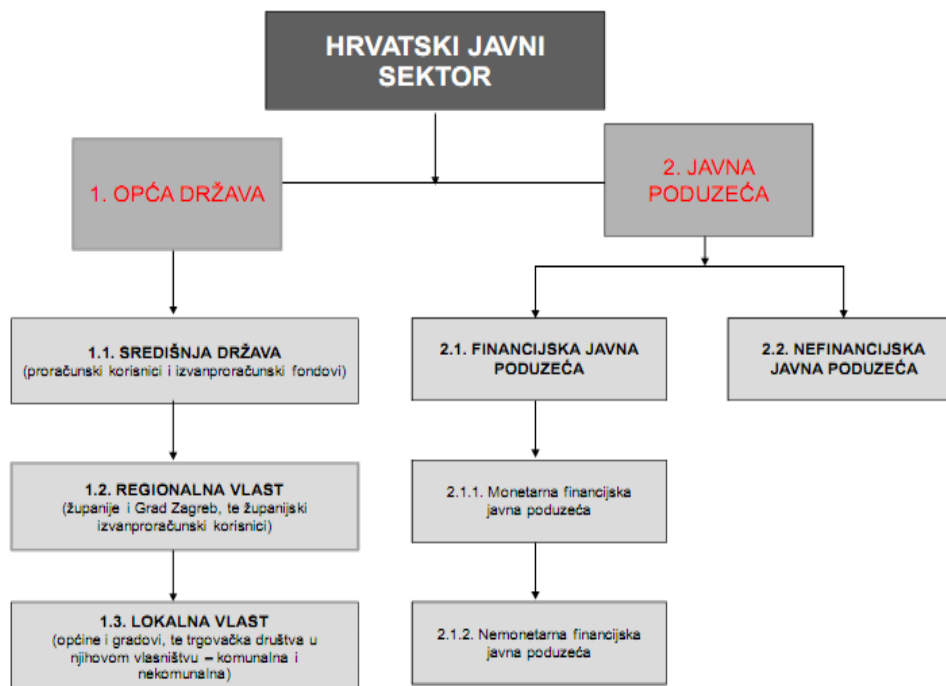
Izvor: International Labour Organization, LABORSTA | OECD-a

### 2.1.3. Javni sektor u Republici Hrvatskoj

Prema definiciji MMF-a javni sektor u Republici Hrvatskoj se sastoji od komponenti prikazanih u slici broj 3. Uz središnju državu, osnovu javnog sektora u Republici Hrvatskoj čine 21 županija, 127 gradova i 429 općina sa svim svojim tijelima, ustanovama i trgovačkim društvima. Najznačajnija javna poduzeća (društva)<sup>6</sup> u Hrvatskoj početkom 2014. godine su bila: ACI, Autocesta Rijeka - Zagreb, Hrvatska lutrija, Hrvatska radiotelevizija, Hrvatske autoceste, Hrvatske ceste, FINA, Hrvatske šume, Hrvatske željeznice, Narodne novine, Odašiljači i veze, Plovput, Plinacro, Hrvatske vode, Croatia airlines, Jadrolinija, Hrvatska elektroprivreda, Vjesnik, Janaf i Hrvatska pošta. Od ostalih značajnijih javnih ustanova treba spomenuti Državnu agenciju za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka i Agenciju za upravljanje državnom imovinom.

<sup>6</sup> Trgovačka društva u kojima država ima većinsko vlasništvo ili upravljačka prava.

**Slika 3. Hrvatski javni sektor**



*Izvor: Istraživački projekt: Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru, IJF, Zagreb 2010., str. 13*

Osim gore prikazanih javnih poduzeća, cjelokupni javni sektor krajem 2012. godine je imao u potpunom ili djelomičnom vlasništvu (*minimalno 25% vlasništva*) ukupno 1420 trgovačkih društava, od kojih su najbrojnija bila komunalna poduzeća.<sup>7</sup>

Prema statističkim podacima Državnog zavoda za statistiku<sup>8</sup> za kraj 2013. godine u Republici Hrvatskoj je bilo ukupno 1.684.298 aktivnog stanovništva, od tog broja zaposlenih je bilo ukupno 1.320.887, a nezaposlenih je bilo 363.411 ili 21,6% aktivnog stanovništva. Od prikazanog broja zaposlenih u djelatnostima *javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje - obrazovanje - djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi* radilo je 297.232 osoba, odnosno 22,27% zaposlenih osoba. Uz prikazane sektore, javni sektor upravlja i sa zaposlenicima iz drugih sektora, a pogotovo u područjima u kojima djeluju javna poduzeća i institucije.

<sup>7</sup> Izvor: FINA; Privredni vjesnik, broj: 3789, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb, kolovoz 2013; Zaposleni po županijama – izračun autora; Jutarnji list, broj 5595, Članak: Najpoželjniji posao u Hrvatskoj, Autor: Maruška Vizek, Zagreb, 22.02.2014.

<sup>8</sup> Zaposleni prema djelatnostima u prosincu 2013, DZS, Zagreb, 2014.

Prema dostupnim podacima<sup>9</sup>, javna (*državna*) poduzeća su krajem 2013. godine zapošljavala ukupno 50.970 zaposlenika. Ostale organizacije u potpunom ili djelomičnom vlasništvu države, trgovačka društva, agencije i ustanove u potpunom ili djelomičnom vlasništvu lokalnih i regionalnih uprava su zapošljavale<sup>10</sup> još ukupno 64.292 zaposlenika. Tako dolazimo do brojke od cca. 412.494 zaposlenika javnoga sektora ili 31,23% svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Ukoliko bi ovaj podatak usporedili sa podacima iz slike broj 2., došli bi do podatka da Republika Hrvatska ima četvrti najveći javni sektor u odnosu na promatrane države iz rada „*Employment in general government and public corporations*“.

Još jedan pokazatelj koji ukazuje na veličinu javnog sektora predstavlja udio u BDP-u. Prema BDP-u za 2012. godinu<sup>11</sup> udio djelatnosti koji „*spadaju*“ pod javni sektor odnosno djelatnosti „*javne uprave i obrane, obrazovanje, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi*“ u BDP-u su sudjelovale sa 13,71%. Međutim, veliki dijelovi i ostalih djelatnosti su pod utjecajem javnoga sektora, a posebno ako se uzme u prethodnom dijelu naveden broj trgovačkih društava. Nažalost, cjelokupni utjecaj javnog sektora mjerenog udjelom u BDP-u nije moguće točno izračunati, odnosno nigdje ne postoji takav službeni podatak. Do približnog podatka koji ukazuje na veličinu javnoga sektora u BDP-u, autor je došao kroz izračun prethodno definiranog udjela „*čistih javnih djelatnosti*“ i izračuna novostvorenih vrijednosti<sup>12</sup> trgovačkih društava pod utjecajem javnoga sektora.<sup>13</sup> Nažalost publikacija koja se koristila, a koja je ujedno i jedina koja se bavi tom problematikom, za izračun novostvorene vrijednosti obuhvatila je samo 1000 najvećih stvoritelja nove vrijednosti u 2012. godini., a unutar kojih je bilo samo 148 pod potpunim ili strateškim utjecajem javnoga sektora. Prema izračunu iz prikazane publikacije, ta trgovačka društva su stvorila 2,32 milijarde eura nove vrijednosti ili 5,32% BDP-a iz 2012. godine. Kako u ovaj podatak nije ušlo još preko tisuću poslovnih subjekata, prije svega lokalnih, pod utjecajem javnoga sektora, ali i kad se uzme činjenica da veliki dio djelatnosti „*stručne, znanstvene, tehničke, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti*“ je pod utjecajem javnoga sektora, dolazimo do udjela javnog sektora u BDP-u od otprilike 30%, a što je brojka koja odgovara i zaposlenosti u javnom sektoru.

---

<sup>9</sup> Vlada RH

<sup>10</sup> Privredni vjesnik, broj: 3789, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb, kolovoz 2013; Zaposleni po županijama – izračun autora; Jutarnji list, broj 5595, Članak: Najpoželjniji posao u Hrvatskoj, Autor: Maruška Vizek, Zagreb, 22.02.2014.

<sup>11</sup> Izvor: DZS, priopćenje 04/2013, BDP za 2012. godinu

<sup>12</sup> U ovome slučaju novostvorena vrijednost je pokazatelj koji pokazuje koliko neki poslovni subjekt sudjeluje u stvaranju BDP-a.

<sup>13</sup> Izvor: 500 najboljih, Liderpress, 09/2013, Zagreb; Podaci korišteni od Fine i Tvrtke Bisnode d.o.o..

**Tablica 5. BDP u 2012. godini po djelatnostima**

| <b>DJELATNOST</b>  | <b>UDIO U BDP-u (%)</b> |
|--|-------------------------|
| <i>Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo</i>  | 4.29                    |
| <i>Prerađivačka industrija, rudarstvo i vađenje te ostale industrije</i>                             | 31,87                   |
| <i>Trgovina na veliko i na malo, prijevoz i skladištenje, smještaj, priprema i usluživanje hrane</i> | 17.54                   |
| <i>Javna uprava i obrana, obrazovanje, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi</i>         | 13.71                   |
| <i>Poslovanje nekretninama</i>   | 9.33                    |
| <i>Stručne, znanstvene, tehničke, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti</i>                  | 6.24                    |
| <i>Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja</i>  | 6.01                    |
| <i>Građevinarstvo</i>  | 4.66                    |
| <i>Informacije i komunikacije</i>  | 4.08                    |
| <i>Ostale uslužne djelatnosti</i>  | 2.27                    |

Izvor: DZS RH

### 2.1.4 Javni sektoru u Šibensko-kninskoj županiji

Javni sektor u Šibensko-kninskoj županiji sastoji se od državnih institucija, javnih poduzeća, lokalnih i regionalnih samouprava i njihovih institucija i poduzeća. Šibensko kninska županija obuhvaća županiju kao regionalnu samoupravu, kao i 20 lokalnih samouprava (5 gradova i 15 općina).

Veličinu javnoga sektora u županiji definirati ćemo kroz javne rashode, zaposlenost i kroz udio javnog sektora u BDP-u. Kada se uzmu podaci proračuna regionalne i lokalnih samouprava u županiji oni pokazuju da su javni rashodi regionalne i lokalnih samouprava u 2013.<sup>14</sup> godini iznosili 568.468.898 kuna. Veličinu ukupne javne potrošnje po županijama u odnosu na BDP županije nije još uvijek moguće usporediti budući da se rashodi središnje države po županijama nigdje ne prikazuju.

U Šibensko-kninskoj županiji je 2013. godine bile zaposleno ukupno 27.809 osoba.<sup>15</sup> Najveći broj zaposlenih je radio u *prerađivačkoj industriji i trgovini na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla*. Djelatnosti "javnoga sektora - javna uprava i obrana, obrazovanje i djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi" su imale 7.645 zaposlenih. Kada se ovoj brojci pridodaju i podaci ostalih djelatnosti/organizacija, a prije svega trgovačkih društava, koje su u većinskom ili djelomičnom vlasništvu javnoga sektora<sup>16</sup>, kao što su *opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija; promet; opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije*

<sup>14</sup> Izvor: Službeni vjesnik Šibensko-kninske županije 01/13; 02/13; 03/13; 04/13; 05/13.

<sup>15</sup> Izvor: DZS RH, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje

<sup>16</sup> Izvor: FINA; Privredni vjesnik, broj: 3789, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb, kolovoz 2013; Zaposleni po županijama – izračun autora

okoliša; stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti; umjetnost, zabava i rekreacija dolazimo do brojke od oko 9.985 zaposlenih ili 35,90% svih zaposlenih u županiji (državni prosjek je 31,23%). Ova brojka na najbolji mogući način ukazuje na važnost, ali i utjecaj javnoga sektora na cjelokupni život svih stanovnika u županiji. Pogotovo ako se uzme u obzir i veliki broj vezanih djelatnosti koje izravno ili neizravno ovise o javnome sektoru, odnosno o zaposlenicima javnoga sektora.

**Tablica 6. Zaposleni u Šibensko-kninskoj županiji**

|   |                             |   |       |
|---|-----------------------------|---|-------|
| Zaposleni po područjima djelatnosti         | Zaposleni kod pravnih osoba | Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo  | 107   |
|   |                             | Rudarstvo i vađenje   | 57    |
|   |                             | Prerađivačka industrija   | 3.312 |
|   |                             | Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija                                  | 557   |
|   |                             | Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša | 739   |
|   |                             | Građevinarstvo  | 1.040 |
|   |                             | Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla                            | 3.286 |
|   |                             | Prijevoz i skladištenje   | 1.354 |
|   |                             | Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane                                | 1.282 |
|   |                             | Informacije i komunikacije  | 218   |
|   |                             | Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja  | 579   |
|   |                             | Poslovanje nekretninama   | 220   |
|   |                             | Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti  | 543   |
|   |                             | Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti   | 474   |
|   |                             | Javna uprava i obrana   | 3.088 |
|   |                             | Obrazovanje   | 2.483 |
|   |                             | Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi   | 2.074 |
|   |                             | Umjetnost, zabava i rekreacija  | 718   |
|   |                             | Ostale uslužne djelatnosti  | 308   |
|   |                             | <b>Zaposleni kod fizičkih osoba</b>   |       |
| <b>Obrtnici</b>                             |                             | 1.876   |       |
| <b>Zaposlenici kod OPG-ova</b>              |                             | 175   |       |
| <b>Samostalne profesionalne djelatnosti</b> |                             | 426   |       |
| <b>Ostalo</b>                               |                             | 155   |       |
| <b>UKUPNO:</b>                              |                             | <b>27.809</b>   |       |

Izvor: DZS RH, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje

Dodatni pokazatelj veličine javnoga sektora daje udio pojedinih djelatnosti u županijskom BDP-u. Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje, obrazovanje, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi su činile 17,1% BDP-a županije (državna razina: 13,71%). Međutim, ukoliko se navedenom pokazatelju pridodaju djelatnosti koje su navedene i u pokazatelju zaposlenosti koje su u većinskom vlasništvu ili pod snažnim utjecajem javnoga sektora, kao što su opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija; opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša; stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti; umjetnost, zabava i rekreacija, ali i po manji dio od ostalih dolazimo do podatka da je cca. 35 %<sup>17</sup> BDP-a Šibensko-kninske županije pod izravnim utjecajem javnoga sektora.

<sup>17</sup> Procjena autora



Navedeni podatak, iako je procjena, ukazuje na to da je javni sektor u Šibensko-kninskoj županiji postotno veći u odnosu na državni prosjek.

**Tablica 7.** BDP za Šibensko-kninsku županiju po djelatnostima (prema NKD-u 2007.) za 2011. godinu

| <b>Djelatnosti prema NKD-u</b>   | <b>%</b>   |
|--|------------|
| <i>Poslovanje nekretninama</i>   | 20,6       |
| <i>Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala, Prijevoz i skladištenje; Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane</i>  | 19,7       |
| <i>Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje, Obrazovanje, Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi</i>   | 17,1       |
| <i>Rudarstvo i vađenje, Prerađivačka industrija, opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija; opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša</i> | 17,0       |
| <i>Građevinarstvo</i>  | 7,7        |
| <i>Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti</i>   | 5,1        |
| <i>Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja</i>  | 5,0        |
| <i>Umjetnost, zabava i rekreacija, Ostale uslužne djelatnosti, Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca, djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe</i> | 3,8        |
| <i>Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo</i>  | 2,1        |
| <i>Informacije i komunikacije</i>  | 1,9        |
| <b>Ukupno</b>  | <b>100</b> |

Izvor: DZS RH

## 2.2. Privatni sektor

### 2.2.1. Pojam privatnog sektora

Privatni sektor nema nejasnoća u definiranju samoga pojma kao kada je riječ o javnome sektoru. Ovaj sektor obuhvaća sve organizacije koje nisu u vlasništvu ili pod izravnim utjecajem javnoga sektora. One mogu biti profitnog i neprofitnog karaktera, odnosno trgovačka društva koja prodajom proizvoda/usluga na tržištu pokušavaju stvoriti profit ili udruge i ostale organizacije koje se bave neprofitnim djelatnostima.

Budući da je uloga neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj još na niskim granama, kako u financijskom tako i u upravljačkom (*menadžerskom*) pogledu, u ovome radu ćemo se posvetiti profitnome dijelu privatnog sektora, odnosno privatnome poduzetništvu.

### 2.2.2. Privatni sektor u Republici Hrvatskoj

Privatni sektor u Hrvatskoj svoje početke u ovome sadašnjem obliku ima od kraja 80-ih godina prošlog stoljeća, još za vrijeme Jugoslavije. Međutim, od samostalnosti Republike Hrvatske pa do danas srušene su skoro sve poduzetničke barijere, a danas je taj sektor veći i od javnoga. Samu veličinu privatnoga sektora u nekoj državi teško je izračunati iz razloga što sami javni sektor koristi proizvode i usluge privatnog sektora u obavljanju svojih djelatnosti. Međutim, kada gledamo zaposlenost u privatnome sektoru<sup>18</sup> ona je krajem 2013. godine iznosila 68,77% ili 908.393 svih zaposlenih u državi. Također, u prethodnim dijelovima rada prikazani prihodi, odnosno rashodi, konsolidirane opće države u postotku BDP-a od 41% i 45,9% ukazuju da bi se razlika od 59% prihoda i 54,1% rashoda BDP-a trebale odnositi na privatni sektor. Treći pokazatelj koji ukazuje na veličinu pojedinog sektora je prikazan kroz udio pojedinih djelatnosti u BDP-u. Prema pokazateljima definiranim u dijelu 2.1.3. ovoga rada<sup>19</sup> cca 30% BDP-a je pod utjecajem javnoga sektora, nastavno na to udio privatnog sektora bi bio cca 70%. Još jednom potrebno je napomenuti da je teško odrediti točan iznos zbog nepostojanja točnih statističkih podataka, ali i zbog indirektnog utjecaja javnog sektora na brojne privatne subjekte.

Prikazani podaci koji pokazuju veličinu pojedinoga sektora u budućnosti će se značajno promijeniti. Razlog promjene leži u već prikazanome proračunskom deficitu kojeg ima Republika Hrvatska i koji je na duži period neodrživ. Neodrživost leži u činjenici da ga je nemoguće značajno u srednjem periodu smanjiti bez privatizacije određenih trgovačkih društava u vlasništvu javnoga sektora ili prebacivanja određenih javnih usluga u „*ruke*“ privatnome sektoru.

---

<sup>18</sup> Izvor: FINA; Privredni vjesnik, broj: 3789, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb, kolovoz 2013; Zaposleni po županijama – izračun autora; Jutarnji list, broj 5595, Članak: Najpoželjniji posao u Hrvatskoj, Autor: Maruška Vizek, Zagreb, 22.02.2014.

<sup>19</sup> Javni sektor u Republici Hrvatskoj

### *2.2.3. Privatni sektor u Šibensko-kninskoj županiji*

Kao što je prikazana veličina privatnoga sektora na razini cijele Republike Hrvatske, na ovome mjestu će se pokušati dati i procjena veličine tog sektora na razini Šibensko-kninske županije. Broj zaposlenih prikazan u dijelu rada koji govori o javnome sektoru u Šibensko-kninskoj županiji govori o ukupno 27.809 zaposlenih osoba.<sup>20</sup> Od navedenog broja procjena je da 9.985 zaposlenih ili 35,91% rade u javnome sektoru. Razlika od cca. 17.824 ili 64,09% svih zaposlenih bi trebalo raditi u privatnome sektoru.

U istome dijelu definirana veličina javnoga sektora kroz udio u BDP-u na razini od cca. 35% daje podatak za veličinu privatnoga sektora u županiji koji bi bio na razini od cca. 65% BDP-a. Međutim, već navedeni problemi financiranja javnoga sektora trebali bi kroz srednji period povećati ovaj postotak zbog navedenih privatizacija trgovačkih društava u vlasništvu javnoga sektora, ali i prepuštanja određenih javnih usluga privatnim poduzetnicima.

---

<sup>20</sup> Izvor: DZS RH, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje

### 3. ŠIBENSKO-KNINSKA ŽUPANIJA

#### 3.1. Opći podaci

Šibensko-kninska županija nalazi se na jugu Republike Hrvatske, a ukupne je površine 5.670 km<sup>2</sup>. Kopnena površina iznosi 2.994 km<sup>2</sup> i čini 5,3% kopnene površine Republike Hrvatske. Područje obuhvaćeno morem iznosi 2.676 km<sup>2</sup> što predstavlja 8,6% teritorija hrvatskog obalnog mora. Na području županije se nalazi 285 otoka, a obala županije je jedna od najrazvedenijih na području Republike Hrvatske. Županija graniči na istoku sa Bosnom i Hercegovinom, na zapadu sa Italijom putem morske granice, na sjeveru sa Zadarskom županijom, a na jugu sa Splitsko-dalmatinskom županijom.

**Slika 4.** Položaj Šibensko-kninske županije



*Izvor: Wikipedia*

Kada govorimo o političko-teritorijalnom ustroju, Šibensko-kninska županija sadrži dvadeset jedinica lokalne samouprave. Od navedenog broja pet jedinica čine gradovi: Šibenik (*županijsko središte*), Knin, Drniš, Vodice i Skradin, a ostalo su općine: Cijlžani, Kijevo, Biskupija, Ervenik, Kistanje, Promina Ružić, Unešić, Pirovac, Tisno, Primošten, Rogoznica, Murter-Kornati, Tribunj i Bilice.

**Slika 5.** Jedinice lokalne samouprave Šibensko-kninske županije



Izvor: Razvojna strategija Šibensko-kninske županije 2011.-2013.

### 3.2. Ljudski resursi

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, Šibensko-kninska županija je imala 109.375 stanovnika. Riječ je o smanjenju broja stanovnika u odnosu na 2001. godinu kada je broj stanovnika u županiji iznosio 112.891. Ovi podaci su dio dugoročnog trenda depopulacije koja se događa na području županije. Naime, prema podacima Državnog zavoda za statistiku<sup>21</sup> u razdoblju od 2010. do 2013. godine u županiji je umrlo 57% osoba više nego što je rođeno, a što ukazuje na izumiranje županije.

<sup>21</sup> Prirodno kretanje stanovništva Republike Hrvatske u 2012., DZS RH, 2013.

**Tablica 8.** Broj stanovnika u jedinicama lokalne samouprave Šibensko-kninske županije

| <b>Jedinica lokalne samouprave</b> | <b>Broj stanovnika</b> |
|------------------------------------|------------------------|
| Šibenik                            | 46.372                 |
| Knin                               | 15.388                 |
| Vodice                             | 8.902                  |
| Drniš                              | 7.465                  |
| Skradin                            | 3.807                  |
| Kistanje                           | 3.537                  |
| Tisno                              | 3.041                  |
| Primošten                          | 2.817                  |
| Bilice                             | 2.312                  |
| Rogoznica                          | 2.300                  |
| Murter-Kornati                     | 2.047                  |
| Pirovac                            | 1.878                  |
| Biskupija                          | 1.696                  |
| Unešić                             | 1.685                  |
| Ružić                              | 1.589                  |
| Tribunj                            | 1.526                  |
| Ervenik                            | 1.204                  |
| Promina                            | 1.109                  |
| Kijevo                             | 405                    |
| Civljane                           | 240                    |

Izvor: Popis stanovništva 2011., DZS RH, 2011.

Migracijski saldo županije u pogledu doseljavanja i odseljavanja iz inozemstva ili drugih županija ukazuje, također, na negativni trend. Iako je prije recesije županija imala pozitivni migracijski saldo, utjecaj krize je napravio svoje, pa tako danas županija bilježi značajni negativan migracijski saldo koji je u razdoblju od 2009. do 2013. godini iznosio minus 3350 stanovnika<sup>22</sup>. Prosječna starost stanovništva<sup>23</sup> županije iznosila je 44,1 godine, što je iznad hrvatskog prosjeka od 41,7 godine.

### 3.2.1. Obrazovanje Šibensko-kninske županije

Važan aspekt svakog društva, a posebno gospodarskog djelovanja predstavlja obrazovanost stanovništva. Prema tim podacima u Šibensko-kninskoj županiji je postojalo 3,97% stanovništva starijeg od 15 godina bez škole što je znatno iznad državnog prosjeka od 1,71%. Stanovnika sa završenom osnovnom školom je bilo 17,69% u odnosu na državnih 21,29%.

<sup>22</sup> Ukupna migracija u 2012. godini; DZS RH, 2013.

<sup>23</sup> Popis stanovništva 2011. godine, DZS RH, 2013.

Kada je riječ o završenoj srednjoj školi, 53,65% stanovnika županije starijih od 15 godina ima završenu srednju školu, dok je na razini države to 52,63%. Kada se gleda visoko obrazovanje, u županiji je bilo 13,21% visoko obrazovnih osoba naspram 16,39% u cijeloj Republici Hrvatskoj.

**Tablica 9.** Postotak stanovništva starijeg od 15 godina prema završenoj školi u RH i Šibensko-kninskoj županiji (2011. god)<sup>24</sup>

| Starost                   | Bez škole | 1 - 3 razreda osnovne | 4 - 7 razreda osnovne | Osnovna škola | Srednja škola | Visoko obrazovanje |                |                    |                   | Nepoznato |
|---------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|---------------|---------------|--------------------|----------------|--------------------|-------------------|-----------|
|                           |           | Škole                 | škole                 |               |               | Svega              | Stručni studij | Sveučilišni studij | Doktorat znanosti |           |
| Šibensko-kninska županija | 3,97      | 2,11                  | 9,27                  | 17,69         | 53,65         | 13,21              | 6,05           | 7,07               | 0,09              | 0,11      |
| Republika Hrvatska        | 1,71      | 0,96                  | 6,86                  | 21,29         | 52,63         | 16,39              | 5,84           | 10,23              | 0,32              | 0,16      |

Izvor: DZS RH

Osnovno i srednjoškolsko obrazovanje u županiji bilježi stalan pad upisanih učenika, što će se s aspekta prikazane depopulacije i negativnog migracijskog trenda i u budućnosti nastaviti. Za razliku od ove razine školovanja, visokoškolsko obrazovanje u Šibensko-kninskoj županiji proteklih godina je bilježilo stalni rast. Ova činjenica se vidi i u popisu stanovništva iz 2011. godine kada je bilo 13,21% visokoobrazovnih osoba u odnosu na 9,45% iz popisa 2001. godine. Veleučilištu u Šibeniku i Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu predstavljaju visokoškolsko obrazovanje na području županije. Veleučilište u Kninu provodi obrazovanje za stručne studije: *Trgovinsko poslovanje s poduzetništvom, Poljoprivreda krša-Biljna proizvodnja, Poljoprivreda krša - Stočarstvo krša i Prehrambena tehnologija*. Veleučilište u Šibeniku raspolaže sa 3 odjela: *management, prometni i upravni odjel*. Početkom akademske godine 2012/2013. ukupno je bilo upisano 2102 studenta<sup>25</sup> na visokoobrazovnim institucijama u županiji. Broj studenata koji su sa područja Šibensko-kninske županije studirali na svim ostalim visokoobrazovnim institucijama u Republici Hrvatskoj iznosio je 3780 studenta<sup>26</sup>. Iz prikazanih podataka, vezanih za studiranje, može se zaključiti da postoji velik broj dostupnih studija. Međutim, postavlja se pitanje tržišne opravdanosti samih zanimanja diplomiranih studenata.

<sup>24</sup> Popis stanovništva 2011. godine, DZS RH, 2013.

<sup>25</sup> Izvor: Veleučilište u Šibeniku i Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, akademska godina 2012/2013

<sup>26</sup> Izvor: Studenti u akademskoj godini 2010/2011 u RH, DZS RH, 2012.

Posebno se to može gledati sa aspekta smjerova visokoobrazovnih institucija sa područja županije. Prema relevantnim istraživanjima ta zanimanja su jedni od najtežih u pogledu zapošljavanja. S druge strane, odnosno sa upravljačkog aspekta, postojanje studija managementa daje određene reference i osnovu za kvalitetnim upravljanjem. Međutim, postavlja se pitanje kvalitete tih studija jer, ipak, je riječ o relativno novim ustanovama za koje je potreban određeni vremenski pomak kako bi se ustanovila kvaliteta programa i nastavničkog kadra.

### 3.2.2. Socijalna slika stanovništva

Socijalna slika nekoga područja predstavlja odraz trenutačne situacije u društvu, ali pokazuje i smjernice za budućnost. Socijalnu sliku ćemo promatrati kroz dva osnovna područja, a to su zdravstvo i socijalna skrb. Zdravstvo Šibensko-kninske županije djeluje kao dio zdravstvenog sustava Republike Hrvatske. Organizirano je na način da županija kao institucija upravlja sa mrežom zdravstvene zaštite<sup>27</sup>. Brojni su problemi koji tište zdravstvo u županiji. Međutim, situacija nije bolja ni na državnome nivou. Kada, pak, govorimo o osnovnim statističkim pokazateljima<sup>28</sup> zdravstva Šibensko-kninske županije u odnosu na državni prosjek onda možemo izdvojiti sljedeće:

- Stopa smrtnosti djece (*na 1000 stanovnika*) u županiji iznosi 6,7 (*državni prosjek: 4,7*);
- Kreveti u bolnicama i klinikama (*na 1000 stanovnika*) u županiji iznosi 4,56 (*državni prosjek: 5,47*);
- Prosječan broj konzultacija u primarnoj zdravstvenoj zaštiti po stanovniku u županiji iznosi 7,0 (*državni prosjek: 6,3*);
- Broj stanovnika po liječniku opće prakse u županiji iznosi 1585 (*državni prosjek: 1773*).

Pokazatelj najčešćih bolesti od kojih oboli stanovništvo u županiji ukazuje na sličnost u odnosu na cijelu državu. Naime, najčešće bolesti u županiji su bolesti dišnog i cirkulacijskog sustava.

---

<sup>27</sup> *Trenutačno je privremena sanacijska uprava u kninskoj i šibenskoj bolnici, a koja je pod nadležnosti Ministarstva zdravstva*

<sup>28</sup> *Izvor: Upravni odjel za zdravstvo i socijalnu skrb ŠKŽ, Prirodno kretanje stanovništva Republike Hrvatske u 2011., DZS RH, 2012.*



Institucije koje čine mrežu zdravstvene zaštite Šibensko-kninske županije su: *Opće bolnice Šibenik i Knin, Domovi zdravlja Šibenik, Drniš i Knin, kao i Zavod za javno zdravstvo Šibenik*. Navedene institucije „vape“ za ulaganjima koje bi trebale podići nivo zdravstvene zaštite.

Zdravstveno stanje uvelike utječe i na cjelokupnu socijalnu sliku stanovništva na određenom području. Nažalost, iako Šibensko-kninska županija ima slične „*zdravstvene probleme*“ kao i ostatak zemlje, kao i „*prosječnu zdravstvenu zaštitu*“ ipak je socijalna slika u županiji daleko lošija nego bilo gdje u Republici Hrvatskoj. Prema podacima Ministarstva socijalne politike i mladih<sup>29</sup> broj korisnika pomoći za održavanje u Šibensko-kninskoj županiji iznosi je 8.846 korisnika, što čini 8,1 % ukupnog stanovništva županije. Posebno katastrofalno stanje je na području Knina i okolice gdje je četvrtina stanovništva na socijalnoj pomoći. Prosjek za cijelu Republiku Hrvatsku iznosio je 2,7% stanovništva, odnosno tri puta manje nego u Šibensko-kninskoj županiji. Navedeno ukazuje na izrazito lošu socijalnu sliku županije koja je uglavnom posljedica lošeg gospodarskog stanja u županiji, ali i pogodnosti koje pruža socijalna politika.

Velik broj primjera ukazuje da se zbog socijalnih davanja osobe ne žele aktivno i legalno uključiti na tržište rada. Posljedica toga je rad na crno ili odbijanje bilo kakvog slabije plaćenog posla. Promjene koje bi se trebale u dogledno vrijeme dogoditi trebale bi znatno promijeniti to stanje. Međutim, postavlja se pitanje konkurentnosti radne snage koja se iz socijalne sfere prebaci u aktivno tržište rada. Posebno ako se zna da postoje primjeri korisnika socijalne pomoći koji nisu radili više od desetljeća. U ovome području su stoga potrebni velik naponi kako bi se stvorila kvalitetna socijalna politika stvarno ugroženim skupinama, ali i omogućilo radno aktiviranje svih onih radno sposobnih skupina.

### **3.3. Gospodarstvo Šibensko-kninske županije**

Gospodarstvo na današnjem području Šibensko-kninske županije bilo je jedno od razvijenih na području bivše Jugoslavije. Veliki industrijski giganti (*TLM, TEF, Remontno brodogradilište, Tvik, Tof,...*), turistički kompleksi (*Solaris, Vodice, Primošten...*) i poljoprivredni subjekti (*Vinoplod, Agroprerada,...*) stvarali su radna mjesta za desetke tisuća radnika. Nažalost ova gospodarska slika se znatno promijenila tijekom i nakon Domovinskog rata.

---

<sup>29</sup> Izvor: Ministarstvo socijalne politike i mladih, *Mjesečno izvješće, travanj 2013.*

Prikazani subjekti trenutačno ili ne postoje ili rade sa znatno manjim kapacitetima i zaposlenosti. Jedino područje koje je značajno obnovilo svoje gospodarske kapacitete je područje grada Drniša. Po tome je taj grad jedinstven slučaj u Republici Hrvatskoj.

Iako je nakon rata došlo do pokretanja, prije svega, malog i srednjeg poduzetništva, te aktivnosti, nažalost, nisu nadoknadile veliki gubitak koji je nastao smanjivanjem aktivnosti velikih subjekata. To je jedan od glavnih razloga loše socijalne slike koja trenutačno vlada na području županije. Prema zadnjim podacima zavoda za statistiku<sup>30</sup>, Bruto domaći proizvod Šibensko-kninske županije iznosio je 865 milijuna eura, odnosno 7930 eura po stanovniku. To čini udio od 2% u BDP-u Republike Hrvatske ili 76,8% državnog prosjeka. Kada gledamo prema djelatnostima, djelatnost poslovanje nekretninama imala je, sa udjelom od 20,6% (*tablica 10.*) ,najveći udio u BDP-u Šibensko-kninske županije. Iako se prema gospodarskim procjenama očekuje slična razina BDP-a u budućnosti, treba naglasiti da je od 2000. godine došlo do znatnog rasta BDP-a u županiji. Naime, u 2000. godini BDP je iznosio 416 milijuna eura ili 3710 eura po stanovniku.

**Tablica 10.** BDP za Šibensko-kninsku županiju po djelatnostima NKD-a (2007.) za 2011. godinu

| Djelatnosti prema NKD-u   | %          |
|---|------------|
| Poslovanje nekretninama   | 20,6       |
| Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala, Prijevoz i skladištenje; Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane  | 19,7       |
| Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje, Obrazovanje, Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi   | 17,1       |
| Rudarstvo i vađenje, Prerađivačka industrija, opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija; opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša | 17,0       |
| Građevinarstvo  | 7,7        |
| Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti   | 5,1        |
| Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja  | 5,0        |
| Umjetnost, zabava i rekreacija, Ostale uslužne djelatnosti, Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca, djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe | 3,8        |
| Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo  | 2,1        |
| Informacije i komunikacije  | 1,9        |
| <b>Ukupno</b>   | <b>100</b> |

Izvor: DZS RH

<sup>30</sup> Izvor: Bruto domaći proizvod po županijama za 2011. godinu, DZS 2014.

Dodatan pokazatelj razvijenosti predstavlja ocjenjivanje i razvrstavanje jedinica lokalne i regionalne samouprave prema razvijenosti<sup>31</sup>. Riječ je o pokazatelju koji uzima pet parametara (*stopu nezaposlenosti, dohodak po stanovniku, proračunske prihode, opće kretanje stanovništva i stopu obrazovanosti*) kako bi se ocijenila razvijenost nekoga područja. Prema ovim pokazateljima Šibensko-kninska županija ima indeks razvijenosti preko 75% prosjeka Republike Hrvatske. Kada gledamo pojedinačne jedinice lokalne samouprave u Šibensko-kninskoj županiji iznad državnog prosjeka, prema ovome pokazatelju, nalazi se samo grad Šibenik i općine Rogoznica, Tisno i Primošten. Razvijenost manju od 50% prosjeka Republike Hrvatske imaju općine Kistanje, Biskupija, Ervenik i Cijljanje. Također, važan aspekt postojećeg gospodarskog stanja, ali i budućih kretanja predstavlja i indeks konkurentnosti kojeg objavljuje Nacionalno vijeće za konkurentnost. Prema zadnjem pokazatelju za 2013. godinu<sup>32</sup> Šibensko-kninska županija se nalazi na 14 mjestu u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 11.** Županije Republike Hrvatske rangirane prema konkurentnosti (2013. god)<sup>33</sup>

| Ukupni rang konkurentnosti |       | Županije               |
|----------------------------|-------|------------------------|
| 2013.                      | 2010. |                        |
| 1                          | 2     | Grad Zagreb            |
| 2                          | 1     | Varaždinska            |
| 3                          | 3     | Istarska               |
| 4                          | 4     | Međimurska             |
| 5                          | 7     | Primorsko-goranska     |
| 6                          | 6     | Zadarska               |
| 7                          | 5     | Zagrebačka             |
| 8                          | 12    | Koprivničko-križevačka |
| 9                          | 8     | Splitsko-dalmatinska   |
| 10                         | 9     | Dubrovačko-neretvanska |
| 11                         | 13    | Osječko-baranjska      |
| 12                         | 11    | Krapinsko-zagorska     |
| 13                         | 14    | Karlovačka             |
| 14                         | 10    | Šibensko-kninska       |
| 15                         | 15    | Bjelovarsko-bilogorska |
| 16                         | 16    | Brodsko-posavska       |
| 17                         | 18    | Ličko-senjska          |
| 18                         | 17    | Virovitičko-podravska  |
| 19                         | 19    | Sisačko-moslavačka     |
| 20                         | 20    | Vukovarsko-srijemska   |
| 21                         | 21    | Požeško-slavonska      |

Izvor: Nacionalno vijeće za konkurentnost

<sup>31</sup> Izvor: Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne samouprave prema stupnju razvijenosti, Vlada RH NN 89/10

<sup>32</sup> Izvor: Regionalni indeks konkurentnosti Hrvatske 2013, Nacionalno vijeće za konkurentnost; Zagreb 06/2014

<sup>33</sup> Izvor: Ibid

Kao što se iz tablice broj 11. može vidjeti, Šibensko-kninska županija je pogoršala svoj položaj za četiri mjesta u odnosu na pokazatelje iz 2010. godine.

Kada gledamo podatke vanjskotrgovinske razmjene Šibensko-kninske županije u 2012. godini<sup>34</sup>, županija je imala pokrivenost uvoza izvozom od 99,91% što je znatno bolji rezultat nego na državnoj razini gdje je pokrivenost uvoza izvozom bila 59,45%.

**Tablica 12.** Vanjskotrgovinska razmjena Šibensko – kninske županije u 2012. godini (USD)

| <b>Vanjskotrgovinska razmjena</b> | <b>2012. godina</b> |
|-----------------------------------|---------------------|
| Izvoz                             | 328.039.839         |
| Uvoz                              | 328.332.269         |
| <b>Razlika</b>                    | <b>-292.430</b>     |

Izvor: DZS RH

Kada gledamo izvoz i uvoz po djelatnostima, prerađivačka industrija je najveći uvoznik i izvoznik dobara na području Šibensko-kninske županije<sup>35</sup>. Navedena djelatnost ostvaruje ujedno i najveći suficit u vanjskoj razmjeni sa inozemstvom u odnosu na sve ostale djelatnosti.

### 3.3.1. Zaposleni i nezaposleni u Šibensko-kninskoj županiji

Detaljan prikaz zaposlenosti u županiji dan je u dijelu 2.1.4. ovoga rada. Nažalost, taj broj je manji od broja umirovljenika. Tako je krajem 2013. godine<sup>36</sup> u županiji bilo ukupno 30.353 umirovljenika. Odnosno veći je broj umirovljenika od zaposlenih što pokazuje dramatičnu situaciju u pogledu gospodarskog djelovanja i mirovinskog opterećenja. Od ukupnog broja umirovljenika njih 54,55% su u starosnoj mirovini, 20,03% u invalidskoj, a 25,42% u obiteljskoj. Prosječna mirovina u županiji iznosila je 2.189,83 kuna.

U Šibensko-kninskoj županiji je tijekom 2013. godine bilo prosječno evidentirano 8129 nezaposlenih osoba<sup>37</sup>. Među nezaposlenim osobama tijekom 2013. godine najviše je bilo, četvrtina svih prijavljenih, osoba od 25 do 34 godine, a kada se gleda obrazovna struktura, skoro 2/3 svih nezaposlenih su činile osobe sa srednjoškolskim obrazovanjem.

<sup>34</sup> Izvor: HGK, Osnovne značajke gospodarskih kretanja Šibensko-kninske županije u 2012. godini

<sup>35</sup> Izvor: DZS RH, 2013.

<sup>36</sup> Izvor: HZMO, Statističke informacije Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje za 2013. godinu

<sup>37</sup> Izvor: HZZ Područna služba Šibenik

Kada gledamo usporedno sa podacima nezaposlenosti iz prethodnih godina (*tablica 13.*) treba reći da je riječ o značajnom smanjenju broja nezaposlenih u odnosu na razdoblje od 2003. godine. Nažalost smanjenje evidentirane nezaposlenosti nije dovelo do istovjetnog povećanja zaposlenosti, već se desio odljev nezaposlenih u sferu umirovljenika ili su jednostavno brisani iz evidencije nezaposlenih, a nisu se zaposlili. Dodatna činjenica je i ta što je velik dio nezaposlenih, prije svega, mladih otišao iz županije ili Republike Hrvatske općenito.

**Tablica 13.** Registrirana nezaposlenost u Šibensko-kninskoj županiji od 2003. godine do 2011.

| <b>Godina</b> | <b>Registrirana nezaposlenost (prosjeak)</b> |
|---------------|--|
| 2003.         | 12.487                                       |
| 2004.         | 10.820                                       |
| 2005.         | 9.936  |
| 2006.         | 8.806  |
| 2007.         | 7.630  |
| 2008.         | 6.570  |
| 2009.         | 7.132  |
| 2010.         | 7.742  |
| 2011.         | 7.525  |
| 2012.         | 7.827  |
| 2013.         | 8.129  |

Izvor: Hzz, Područna služba Šibenik

### 3.4. SWOT analiza

Prilikom izrade Razvojne strategije Šibensko-kninske županije za razdoblje od 2011-2013.<sup>38</sup> godine kao ključni instrument koristila se SWOT analiza. Ona je prikazala trenutačnu poziciju županije, kao i pravce budućeg djelovanja. Za izradu ove analize koristili su se podaci iz osnovne analize strategije, a područja koja su temelj SWOT analize su prirodni resursi, fizička infrastruktura, stanovništvo i ljudski resursi, gospodarstvo, društvene djelatnosti, civilno društvo, okoliš i institucije.

U nastavku će biti prikazana SWOT analiza Šibensko-kninske županije definirana u dokumentu Razvojna strategija Šibensko-kninske županije 2011.-2013. godine.

<sup>38</sup> Prolongirana do kraja 2015. godine.

**Tablica 14.** SWOT analiza Šibensko-kninske županije<sup>39</sup>

| <b>SNAGE</b>   |
|--|
| <p><u>PRIRODNI RESURSI</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Centralna pozicija na dalmatinskoj obali s mogućnošću dobrih veza s ostalim županijskim središtima i s Italijom i BiH</li><li>• Čisto more</li><li>• Vodno bogatstvo</li><li>• Očuvane poljoprivredne površine</li><li>• Klima (blaga mediteranska u priobalju te kontinentalna i submediteranska u zaleđu)</li><li>• Visoka insolacija</li><li>• Mineralne sirovine (gips, kalcijev karbonat, kvarc)</li><li>• Ljekovita blata</li><li>• Dva nacionalna parka, dva parka prirode i sedam zaštićenih područja, izvori Krke, Cetine, Čikole itd.</li><li>• Bioraznolikost</li><li>• Krajobrazna raznolikost</li></ul>  |
| <p><u>FIZIČKA INFRASTRUKTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dobra prometna povezanost (autocesta, željeznica, luka Šibenik, blizina zračnih luka Split i Zadar)</li><li>• Željezničko čvorište Knin (za BiH i luke Zadar i Šibenik)</li><li>• Luka za međunarodni promet roba povezana sa željeznicom</li><li>• Dobro razvijena telekomunikacijska mreža u urbanim područjima</li></ul>   |
| <p><u>STANOVNIŠTVO I LJUDSKI RESURSI</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilne političke prilike i međukulturalna tolerancija</li><li>• Povratak stanovništva u područja od posebne državne skrbi</li><li>• Relativno mladi umirovljenici potencijalno zapošljivi u povoljnijim gospodarskim uvjetima</li><li>• Osnovano Partnersko vijeće za zapošljavanje</li></ul>   |
| <p><u>GOSPODARSTVO</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mogućnost prihvata stranih i domaćih ulaganja (poduzetnička infrastruktura – Gospodarska zona Podi, RRA)</li><li>• Tradicija uzgoja mediteranskih kultura (masline, vinove loze, smokve, stoke sitnog zuba...) i pojedinih "prepoznatih" poljoprivrednih proizvoda (pršuta, vina babića, sira iz mišine, maslinova ulja)</li><li>• Stoljetna tradicija turističke djelatnosti</li><li>• Tradicija metaloprerađivačkih djelatnosti</li><li>• Tradicija prerade mineralnih sirovina</li><li>• Tradicija drvne i male brodogradnje</li><li>• Tradicija ribarstva i marikulture</li><li>• Edukacijski centri za obrazovanje kadra u poljoprivredi (srednje strukovne škole, Veleučilište u Kninu, HPK, HPA, RRA)</li><li>• Tradicija rada zadruga</li><li>• Prepoznatost na velikim emitivnim turističkim tržištima</li></ul> |

<sup>39</sup> Izvor: Razvojna strategija Šibensko-kninske županije 2011.-2013., Šibenik 2011.

Napomena: Razvojnu strategiju Šibensko-kninske županije za razdoblje od 2011. do 2013. godine izradila je Razvojna agencija Šibensko-kninske županije. Autor ovoga dokumenta je zaposlenik te Razvojne agencije i aktivno je sudjelovao u svim aktivnostima izrade navedene strategije.

- *Pozitivan trend potražnje za radnicima u proizvodnji (u obrtima kao što su tokarski, bravarski i sl., te VSS tehničke struke)*

#### DRUŠTVENE DJELATNOSTI

- *Tradicija srednjoškolskog obrazovanja i razvijeni programi srednjoškolskog obrazovanja*
- *Visokoškolske institucije (Veleučilište u Šibeniku, Veleučilište "Marko Marulić" u Kninu)*
- *Bolnica u Kninu*
- *Bogata kulturna baština (šibenska katedrala pod zaštitom UNESCO-a, utvrde, sakralni objekti povijesne jezgre...)*
- *Postojanje usluga u privatnom sektoru (školskih, zdravstvenih)*
- *Studentski dom u Šibeniku*
- *Kvalitetni i kompetentan kadar u zdravstvu*
- *Porast broja diplomiranih studenata s prebivalištem u županiji*
- *Veliki broj poznatih osoba (iz kulture, športa, znanosti, graditeljstva...)*

#### CIVILNO DRUŠTVO

- *Pozitivna društvena klima za razvoj civilnog društva*

#### OKOLIŠ

- *Osigurane pretpostavke za korištenje obnovljivih izvora energije (PPŽ)*

#### INSTITUCIJE

- *Podrška regionalne i lokalne uprave za regionalni razvoj*
- *Postojanje institucija za poticanje poduzetništva*
- *Dugogodišnji kontinuitet izrade strateških dokumenata*
- *Županija ima certifikat kao regija pripremljena za prihvatanje stranih ulaganja (CIFR)*
- *Postojanje relevantnih institucija za zaštitu okoliša*

### **SLABOSTI**

#### PRIRODNI RESURSI

- *poroznost tla (mogućnost zagađenja pitke vode)*

#### FIZIČKA INFRASTRUKTURA

- *Slaba kvaliteta cestovne infrastrukture koja povezuje obalni dio županije sa zaleđem, (posebno) slaba povezanost turističkih destinacija s autocestom*
- *Neizgrađeni sustavi odvodnje i pročišćavanja*
- *Veliki gubici u vodoopskrbnoj mreži i nepostojanje alternativnih pravaca vodoopskrbe*
- *Nerazvijena telekomunikacijska infrastruktura (internet) na ruralnim područjima*
- *Neadekvatna i nekvalitetna povezanost obalnog dijela županije s njezinim otocima*
- *Neadekvatna povezanost gospodarskih zona od županijskog značenja sa željeznicom i autocestom*

#### STANOVNIŠTVO I LJUDSKI RESURSI

- *Depopulacija i visoka starosna dob stanovništva*
- *Socijalna marginalizacija*
- *Nedovoljno organizirana skrb za starije stanovništvo*
- *Slabi i neatraktivni uvjeti za osamostaljivanje mladih obitelji*
- *Slabo naseljena ruralna područja*
- *Nedostatak tehničkog kadra*
- *Nepostojanje strategije razvoja ljudskih potencijala*
- *Slaba pismenost stanovništva u zaleđu županije*

#### GOSPODARSTVO

- *Nezadovoljavajući stupanj finalizacije proizvoda (građevnog kamena, aluminija itd.)*

- *Smanjenje kapaciteta prerađivačkog sektora (poljoprivrede, industrije)*
- *Nizak stupanj umreženosti regionalnog gospodarstva u nastupu na ostalim tržištima (nepostojanje klastera, nerazvijenost zadruga i sl.)*
- *Niska akumulativnost malog i srednjeg poduzetništva (kapital dostupan samo u bankama)*
- *Nedostatna ulaganja u razvoj gospodarskih zona, osobito u dostupnosti električne energije*
- *Nedovoljno korištenje inovacija i novih tehnologija*
- *Nedovoljno poticanje izvoza*
- *Nedovoljno razvijeno poduzetništvo žena i mladih*
- *Otežano financiranje poduzetničkih projekata u ruralnom području (instrumenti osiguranja)*
- *Neusklađenost ponude i potražnje na tržištu rada i visok udio teže zapošljivih osoba u ukupnoj nezaposlenosti*
- *Neorganiziranost poljoprivrednih proizvođača i slabo organiziran otkup poljoprivrednih proizvoda (voća, povrća, mesa, morskih organizama, samoniklog i ljekovitog bilja, krmnog bilja...)*
- *Loša poljoprivredna infrastruktura*
- *Niska tehnička razina poljoprivredne proizvodnje*
- *Nedovoljna iskorištenost raspoloživih poljoprivrednih površina pogodnih za ekološku proizvodnju*
- *Nezadovoljavajuće stanje u kapacitetima i prometno-tehničkim elementima u pomorskim lukama županije*
- *Neiskorištene mogućnosti razvoja intermodalnog prijevoza roba i putnika (luke i željezničkog čvora Knin)*
- *Nepostojanje purifikacijskog centra (uzgoj školjkaša)*
- *Usitnjenost posjeda*
- *Visoka prosječna starosna dob i nedovoljna educiranost poljoprivrednih proizvođača*
- *Nedovoljna prepoznatljivost pojedinih poljoprivrednih proizvoda na širem tržištu (pršuta, vina babića, sira iz mišine, maslinova ulja, izvornih pasmina)*
- *Nedostatni smještajni kapaciteti više i visoke kategorije*
- *Premalo uređenih plaža*
- *Mali broj uređenih športsko-rekreativnih zona*
- *Nedovoljno iskorišteni turistički resursi ruralnog kraja*
- *Nedovoljna iskorištenost prirodnih i kulturnih resursa za razvoj selektivnih oblika turizma*
- *Slaba informiranost gostiju o strukturi turističke ponude*
- *Slaba "smeđa" (turistička) signalizacija*
- *Nedovoljna povezanost domaćih proizvođača s hotelsko-ugostiteljskim sektorom*
- *Neadekvatno riješen problem gradskog prijevoza u Šibeniku i prigradskog u Drnišu i Kninu*

#### DRUŠTVENE DJELATNOSTI

- *Neprijemljeni prostorni i tehnički standardi u Općoj bolnici Šibenik i Zavodu za javno zdravstvo*
- *Nedovoljno organizirana skrb za starije stanovništvo*
- *Nejednaka dostupnost medicinske skrbi na području Županije*
- *Nedovoljna dostupnost javnih prostora, usluga i sadržaja osobama s invaliditetom i mladima*
- *Nedovoljni kapaciteti i opremljenost jaslica, vrtića i škola*
- *Nerazvijenost izvaninstitucionalnih oblika socijalne skrbi za djecu i mlade, za starije i nemoćne osobe i za psihički bolesne odrasle osobe*
- *Nedostatak financijskih sredstava za očuvanje kulturne baštine*
- *Nepovezanost tržišta rada, strukovnog školstva i visokog školstva*
- *Stradavanje mladih u prometu (nedostatna prometna kultura)*
- *Nedovoljna educiranost stanovništva o zaštiti zdravlja*

#### CIVILNO DRUŠTVO

- *Nedovoljno iskorišteni kapaciteti civilnog društva (velik broj civilnih udruga, od kojih je većina, osim športskih, slabo prepoznata)*
- *Nedostatak komunikacije i međusektorske suradnje*



## OKOLIŠ

- *Nedostatak kapaciteta za upravljanje i provođenje zaštite okoliša i bioraznolikosti na lokalnoj razini*
- *Neadekvatno upravljanje otpadom i otpadnim vodama*
- *Velik broj divljih odlagališta otpada*
- *Nedovoljna zaštita od požara*
- *Manjak sustava za praćenje okoliša (monitoringa okoliša, mora, zraka, tla)*
- *Nepostojanje planova upravljanja za sva zaštićena područja*
- *Nedovoljno iskorišten turistički potencijal na zaštićenim područjima pod upravljanjem JU na županijskoj razini*
- *Nedovoljna razina svijesti i informiranosti stanovništva o zaštiti okoliša i održivom razvoju*

## INSTITUCIJE

- *Lokalni politički oportunitizam ugrožava stabilnost i dugoročne razvojne ciljeve*
- *Nedostatak iskustva lokalne administracije u izradi programa i strateškom planiranju*
- *Neumreženost i nesistematiziranost informacija na regionalnom i lokalnom nivou*
- *Ograničena financijska sredstva za razvoj na nivou regionalne i lokalne uprave*
- *Velik dio od ukupno zaposlenih u županiji na državnom je proračunu*

## **PRILIKE**

### PRIRODNI RESURSI

- *Mogućnost korištenja vodnog potencijala za proizvodnju električne energije i navodnjavanje*
- *Zainteresiranost turista za posjet zaštićenim područjima prirode*

### FIZIČKA INFRASTRUKTURA

- *Mogućnost razvoja multimodalnih prijevoznih djelatnosti (temeljena na razvoju Knina i Luke Šibenik kao prometnih čvorišta)*

### STANOVNIŠTVO I LJUDSKI RESURSI

- *Poticanje naseljavanja napuštenih područja*
- *Projekti razvoja ljudskih resursa i mjere HZZ i Lokalnog partnerstva za zapošljavanje*
- *Aktivna uloga Vlade RH u razvitku područja od posebne državne skrbi*
- *Reforma politike regionalnog razvoja*

### GOSPODARSTVO

- *Porast interesa stranih ulagača*
- *Nacionalni programi poticanja gospodarstva*
- *Strategija razvoja ženskog poduzetništva RH*
- *Korištenje fondova namijenjenih poljoprivredi i ruralnom razvoju*
- *Potražnja za eko i tradicijskim prehrambenim proizvodima: "Županija zdrave hrane"*
- *Pozitivan trend potražnje za proizvodima od metala (Al, vijcima) i nekim proizvodima od kamena na europskom i svjetskom tržištu*
- *Plinifikacija županije*
- *Pojačan interes za ulaganje u energetske projekte (obnovljivi izvori energije)*
- *Interes za izgradnju zračne luke*
- *Oporavak europskog tržišta*
- *Proces pristupanja EU*
- *Korištenje pogodnosti Zakona o poticanju ulaganja i Zakona o područjima posebne državne skrbi*
- *Povećana potražnja za poljoprivrednim proizvodima u turističkoj sezoni*
- *LAG-ovi u osnivanju*
- *Izrađene razvojne studije na razini države*
- *Šibenska luka*

- *Veliki interes za izgradnju golf terena*
- *Porast potražnje za nautičkim i selektivnim oblicima turizma*
- *Povećana potražnja za brendiranim i autohtonim proizvodima*
- *Produljenje turističke sezone*
- *Provođenje Projekta „Sustavno gospodarenje energijom“*

#### DRUŠTVENE DJELATNOSTI

- *Privlačenje sveučilišnih obrazovnih programa u Županiju i novih studijskih programa na veleučilištima koji prate gospodarstvo*
- *Interes za ulaganja u izvaninstitucionalne oblike skrbi za starije i nemoćne osobe i za osobe s posebnim potrebama*
- *Blizina sveučilišta u Splitu i Zadru, stvaranje jedinstvenog obrazovnog prostora triju dalmatinskih županija*
- *Mogućnost cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih*
- *Povećani interes za zdravstveni turizam na velikim emitivnim turističkim tržištima*

#### CIVILNO DRUŠTVO

- *Jačanje potpore civilnom sektoru*

#### OKOLIŠ

- *Usvojen Plan gospodarenja otpadom, započela izgradnja RCGO-Bikarac*
- *Započela izgradnja sustava pročišćavanja otpadnih voda u Kninu i Drnišu (izgrađen u Skradinu)*
- *Promicanje novih tehnologija vezanih za energiju i očuvanje okoliša*
- *Provođenje projekta COAST*
- *Postojanje zakonske regulative za korištenje i zaštitu vodnih i svih prirodnih potencijala*
- *Veći interes medija za zaštitu okoliša*

#### INSTITUCIJE

- *Daljnja decentralizacija države*
- *Definiranje strategije razvoja RH*
- *Mogućnost korištenja fondova EU i drugih fondova*
- *Jačanje regionalne i prekogranične suradnje, posebno s Italijom i BiH*

### **PRIJETNJE**

#### PRIRODNI RESURSI

- *Prirodne nepogode (poplave, podizanje razine mora, suše...)*

#### FIZIČKA INFRASTRUKTURA

- *Opetovano prolongiranje puštanja u promet Unske pruge*
- *Spora modernizacija željezničkog sustava*
- *Nedostatak brze ceste koja bi bolje povezala zaleđe s obalnim dijelom županije a županiju s BiH*

#### STANOVNIŠTVO I LJUDSKI RESURSI

- *Smanjenje radno aktivnog kontingenta*
- *Neosigurani uvjeti za održivi povratak izbjeglica*
- *Daljnje iseljavanje školovanih mladih ljudi*
- *Nestabilnost zbog malog broja stanovnika*

#### GOSPODARSTVO

- *Fiskalna politika neprimjerena razvojnom trenutku*
- *Mogućnost prestanka finalizacije aluminija u šibenskom TLM-u*
- *Porast sive ekonomije*
- *Prenamjena poljoprivrednog zemljišta*

- *Neunošenje poljoprivrednih površina u sustav ARCOD-a*
- *Nedovoljna pokrivenost ribarskim lukama i drugom ribarskom infrastrukturom*
- *Otežano financiranje poduzetničkih projekata*
- *Recesija*
- *Ugroženost prostora divljom gradnjom (apartmanizacijom)*

#### DRUŠTVENE DJELATNOSTI

- *Pritisak na obrazovanje za neproizvodna zanimanja*
- *Nepostojanje svijesti o potrebi cjeloživotnog obrazovanja*
- *Zdravstveni standardi koji ne vode računa o specifičnostima prostora županije (otocima i relativno praznom kontinentalnom prostoru)*
- *Neatraktivnost deficitarnih zanimanja*

#### OKOLIŠ

- *Neprovođenje Projekta upravljanja lokacijom identificiranom kao lokacija visoko onečišćena opasnim otpadom (tzv. kriznom ili "hot spot" lokacijom – DIV-TVIK, TEF, TAL)*
- *Devastacija i propadanje prirodnog i kulturnog dobra zbog neodgovornog korištenja*
- *Područje županije uglavnom je osjetljivo kraško područje pa postoji opasnost od zagađivanja podzemnih voda*
- *Neadekvatna zaštita od poplava i erozije tla*

#### INSTITUCIJE

- *Postojeća zakonska regulativa usporava proces decentralizacije*
- *Imovinsko-pravni odnosi (katastar, zemljišne knjige)*
- *Relativno kratak rok za provedbu projekata iz OP (imajući u vidu N+3 pravilo)*
- *Zakonodavstvo koje služi kao podrška razvoju PPDS ne odgovara stvarnim potrebama*
- *Spor proces razminiranja*

*Izvor: Razvojna strategija Šibensko-kninske županije 2011.-2013.*

Iz priložene SWOT analize može se zaključiti da u cjelini prevladavaju slabosti, dok se snage temelje na prirodnim resursima i položaju županije.

### 3.5. Vizija i strateški ciljevi

Na temelju napravljene SWOT analize, stručne grupe koje su izrađivale razvojnu strategiju županije pristupili su izradi vizije županije i strateških ciljeva<sup>40</sup>. Treba na ovome mjestu naglasiti činjenicu da se Razvojna strategija županije izrađivala kao podloga za korištenje, prije svega, EU fondova, te je kao takva i usklađena sa strateškim ciljevima EU-a. Kada govorimo o viziji, odnosno idealnoj budućnosti županije kako je vide kreatori razvojne strategije, ona glasi:

#### **Vizija Šibensko-kninske županije:**

*Šibensko-kninska županija je županija ugodnog življenja, s učenim ljudskim resursima, dinamičnim gospodarstvom i visokom razinom svijesti o očuvanju i održivom korištenju prirodne i kulturne baštine.*

Kada govorimo o strateškim ciljevima definiranih u razvojnoj strategiji županije, definirana su 4 strateška cilja i dvije horizontalne mjere. Strateški ciljevi su:

- *Konkurentno gospodarstvo bazirano na stranim i domaćim ulaganjima u turizam i prateće usluge, tradicionalnoj poljoprivredi i industriji temeljenoj na inovacijama i naprednim tehnologijama u gospodarstvu*
- *Brži razvoj potpomognutih područja*
- *Razvoj komunalne i javne infrastrukture za uravnotežen gospodarski razvoj i očuvanje i zaštita okoliša radi podizanja kvalitete života*
- *Razvoj kompetentnih i zapošljivih ljudskih resursa i jačanje socijalne uključenosti*

Definirane horizontalne mjere se odnose na razminirivanje i pripremu projekata koji će se kandidirati za eksterne izvore financiranja, uključujući sredstva EU-a.

---

<sup>40</sup> Preuzeto iz Razvojne strategije Šibensko-kninske županije 2011.-2013. u čijoj je izradi autor aktivno sudjelovao.

## 4. MENADŽMENT

Menadžment predstavlja osnovu djelovanja bilo koje organizacije, bila ona iz javnoga ili privatnoga sektora. Menadžment je taj o kojem ovisi uspješnost organizacije. Posebno je to danas vidljivo u eri "modernih organizacija"<sup>41</sup> u kojoj je menadžment organizacije postao ključni "kotač" u uspješnom ili neuspješnom funkcioniranju te organizacije. Velika disperzija vlasništva nad određenom organizacijom ili vlasništvo od strane javnoga sektora, gdje je organizacija „svačija“, odnosno „ničija“, dovele su do toga da je menadžment postao najmoćniji faktor velikog broja današnjih organizacija na svim područjima.

Budući da je temelj ovoga rada efikasnost menadžmenta u nastavku će se dati osnove menadžmenta koje su ključne za uspješno upravljanje bilo kojom organizacijom.

### 4.1. Pojam menadžmenta

Menadžment dolazi od engleske riječi „*management*“ koja znači upravljanje ili rukovodstvo. U definiranju pojma menadžmenta treba voditi računa da postoji nekoliko različitih značenja tog pojma. U literaturi se najčešće isprepliću pojmovi kao što su organizacija, upravljanje i rukovođenje. Navedeno ukazuje da nije moguće jednoznačno definirati pojam menadžmenta. Najčešće korištene definicije su:

- Menadžment je proces rada s drugim i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa (*Buble*)<sup>42</sup>.
- Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (*Wehrich/Koontz*).<sup>43</sup>
- Menadžment je proces rada s drugim ljudima, s kojima ostvaruju organizacijske ciljeve, u promjenjivoj sredini, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa (*Drucker*)<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Chandler A.D.Jr., *Scale and Spoce: Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, 1990., str. 7

<sup>42</sup> Buble M., *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006., str. 5

<sup>43</sup> Wehrich/Koontz, *Menedžment*, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>44</sup> Drucker P., *Management: tasks, responsibilities,practices*, Routledge, 2001., str. 14

- Menadžment je proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva (Hill/Atchison)<sup>45</sup>.

Iako ne postoji jednoznačna definicija menadžmenta, ipak, postoje neke zajedničke komponente koje mogu definirati sami pojam menadžmenta. Tako svaka definicija sadrži u sebi ljudski rad i rad sa više osoba kao temelj upravljanja. Zajednička je i okolina koja je važan faktor menadžmenta i o kojoj treba stalno voditi računa. Efikasno korištenje raznih resursa u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva, također, ukazuju na potrebu definiranja smjera u menadžmentu, a naposljetku i njegovog ostvarivanja.

## 4.2. Povijest menadžmenta

Povijest menadžmenta, u svome primitivnome i praktičnome dijelu, seže od samog ljudskoga postojanja. Kao prve oblike menadžmenta možemo uzeti prve obitelji u kojima je postojala određena hijerarhija u kojoj je "glava obitelji" imala ulogu menadžera i organizirao život svoje obitelji. Kroz povijest se tako razvijale sve složenije uloge menadžmenta, pa tako možemo reći da su svi pokreti imali određene komponente menadžmenta. Međutim, menadžment kao znanstvena disciplina ima svoje početke u prvim godinama 20. stoljeća.

Kao "otac" znanstvenog menadžmenta se uzima Frederick W. Taylor<sup>46</sup> koji je stvorio znanstvene spoznaje iz praktičnog dijela kroz rad u jednoj tvornici. Njegova glavna preokupacija je bila povećanje efikasnosti što bi trebalo rezultirati benefitima kako za vlasnika, tako i za same radnike. Budući da je po njemu problem bio u upravi, ali i u radnicima, zalagao se za znanstveni pristup u definiranju poslovnih postupaka. Ključna poluga za ostvarenje veće efikasnosti vidio je u pravednijem plaćanju radnika i to kroz plaćanje po proizvodnosti. Uz Taylora važnu ulogu u počecima znanstvenog menadžmenta su imali i njegovi sljedbenici Henry L. Gantt i Frank i Lillian Gilbreth. Oni su nastojali prikazati važnost vremena za efikasno upravljanje, ali i radničke osobnosti i pokrete.

---

<sup>45</sup> Atchison T.J., W.W. Hill W.W, *Management Today: Managing Work in Organizations*, Houghton Mifflin Harcourt P, 1978., str. 10

<sup>46</sup> Najvažnija djela: *Upravljanje pogonom (1903) i Principi znanstvenog upravljanja (1911)*

Nakon znanstvenog menadžmenta unaprjeđenje menadžmenta se dogodilo kroz „*Modernu teoriju operacijskog menadžmenta*“. Utemeljitelj ovoga pokreta je bio Henry Fayol kroz svoje djelo „*Administration Industrielle et Generale*“ (1916.). Osnovni aspekti Fayolovog podučavanja je bila edukacija menadžera kroz nekoliko osnovnih načela kojih su se trebali pridržavati ukoliko su htjeli uspješno upravljati organizacijama.

Dodatni nivo u razvoju menadžmenta su dali Munsterberg, Dill Scott, Weber, Pareto, Mayo i Roethlisberger, autori ujedinjeni pod menadžmentskoj misli nazvanoj „*Znanost o ponašanju*“. Uvođenje psihološke komponente, organizacijskih aspekata, važnosti društvenih stavova i odnosa na radnu efikasnost bile su osnove ove misli.

„*Teorija sustava*“ Chestera Barnarda koja se temelji na misli da se upravljanje organizacijama treba zasnivati na aktualnim društvenim sustavima bila je međufaza prema pojavama modernih misli o menadžmentu. Najvažniji predstavnici modernih misli o menadžmentu koji su i danas aktualni su: Drucker, Peter, Peters, Waterman, Kreitner, Cole, Weihrich i Koontz. Oni su značajno unaprijedili menadžment u teoriji, a posljedično i u praksi. Njihovi doprinosi se najbolje mogu prikazati kroz funkcije menadžmenta koji su današnja osnova proučavanja menadžmenta.

### **4.3. Funkcije menadžmenta**

Osnovni način izučavanja menadžmenta predstavljaju funkcije menadžmenta. Riječ je o osnovnim alatima pomoću kojih se nastoji definirati proces kojeg se treba slijediti ukoliko se želi uspješno upravljati raznim organizacijama. Kroz povijest se razvijalo nekoliko pristupa u definiranju funkcija menadžmenta<sup>47</sup>.

Tako su se Fayolove funkcije temeljile na administrativnome pristupu a obuhvaćale su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. Početkom 60-ih godina Drucker je definirao funkcije menadžmenta (*postavljanje ciljeva, organiziranje, motiviranje, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata*) na temelju ciljeva poslovanja. Proširenje u broju funkcija dao je Kreitner koji je definirao sedam funkcija: planiranje, organiziranje, odlučivanje, kadrovanje, komuniciranje, motiviranje i vođenje.

---

<sup>47</sup> Autorova dorada na temelju Buble M., *Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.*, str. 11

Podjelu funkcija koja se danas najčešće koristi i koja je predmet i ovoga rada dali su Wehrich i Koontz, oni definiraju funkcije kroz planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje.

#### 4.3.1. Planiranje

Planiranje je prva funkcija menadžmenta i početak svih aktivnosti. Kvalitetno planiranje je osnova budućeg uspješnog poslovanja bilo koje organizacije. Planiranje možemo definirati kao proces utvrđivanja ciljeva i načina kako te ciljeve ostvariti. Za kvalitetno planiranje od vitalne važnosti je i definiran postupak kontroliranja koji uvijek dolazi na kraju i koji treba dati odgovor na pitanje dali su ostvareni ciljevi, a ako ne zašto i kolika su bila odstupanja. Za kvalitetno planiranje potrebno je definirati po mogućnosti što više vrsta planova. Kada govorimo o vrstama planova<sup>48</sup>, najčešće korištena su:

1. **misija** - predstavlja osnovnu svrhu postojanja neke organizacije;
2. **ciljevi** - definira kranje točke neke aktivnosti;
3. **strategije** - definiraju ključne dugoročne ciljeve organizacije;
4. **politike** - predstavljaju definirane sporazume koje služe kao razmišljanja u procesu odlučivanja;
5. **procedure** - su planovi koji definiraju način postupanja u određenim aktivnostima;
6. **pravila** - definiraju točan način postupanja u određenim aktivnostima;
7. **programi** - obuhvaćaju sve vrste planova, potrebnih resursa i vrijeme potrebno da se izvede određena aktivnost;
8. **proračuni** - su brožčani iskazi očekivanih budućih rezultata;

U definiranju gore prikazanih planova treba voditi računa o adekvatnim koracima planiranja. Ti koraci bi trebali služiti kao temelj postavljanja kvalitetnih i ostvarivih planova. Osnova za početak planiranja uvijek polazi o prilika koje je menadžment prepoznao i koje će poslužiti njegovoj organizaciji u uspješnom poslovanju. Zatim je potrebno postaviti ciljeve koji će omogućiti iskorištavanje prepoznatih prilika. Nakon toga treba razmotriti komponente okoline u kojoj će se ostvarivati postavljeni ciljevi. U ostvarenju ciljeva treba poći i od nekoliko različitih alternativa kako bi se dobio manevarski prostor djelovanja.

---

<sup>48</sup> Wehrich H., Koontz H., Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 121-129



Svaku alternativu bi trebalo usporediti kroz efikasnost u ostvarenju postavljenih ciljeva i kao takve ih rangirati od najefikasnijih prema niže. Završne faze u koracima planiranja bi trebale biti formaliziranje planova kroz potrebne aktivnosti i njihovo budžetiranje, odnosno izradu svih potrebnih proračuna.

Bez obzira dali je riječ o menadžmentu u javnome ili privatnome sektoru, planiranje predstavlja važnu kariku u uspješnom upravljanju organizacijom. Međutim, ipak treba razlikovati planiranje u javnome u odnosu na privatni sektor. Javni sektor, ukoliko nije riječ o tržišnim trgovačkim društvima pod kontrolom javnoga sektora, uglavnom obavlja neke javne usluge koje su definirane raznim zakonima. Najčešće se oni odnose na jedan duži vremenski period u kojima menadžment pojedinog javnog subjekta nema velikog utjecaja na planove osnovne djelatnosti. Zadaća tog menadžmenta se uglavnom svodi na osnovno operativno planiranje na mikrorazini tog subjekta. Nažalost često u tim situacijama dolazi do slučajeva u kojima nema uspostavljenih mehanizama kontrole ili uspostavljenih mehanizama koji bi trebali pokazati efekte obavljene javne usluge. Najbolji primjer toj tezi predstavlja srednje i visokoškolsko obrazovanje u kojima pružena usluga, bez obzira bila ona kvalitetna ili ne, nije u skladu sa potrebama na tržištu rada. Posljedica toga je konačna neefikasnost utrošenih javnih sredstava. Kako bi se to izbjeglo potrebno je uskladiti planiranje među raznim organizacijama, a sve sa ciljem što efikasnijeg upravljanja javnim sredstvima.

#### *4.3.2. Organiziranje*

Za provedbu postavljenih ciljeva potrebna je adekvatna organizacijska struktura koja će na najefikasniji način ostvariti postavljeno. Ova činjenica je jednako bitna za sve oblike organizacija bilo one iz javnoga ili privatnoga sektora. Samo organiziranje Wehrich i Koontz<sup>49</sup> definiraju kao grupiranje potrebnih aktivnosti nužnih za postizanje planiranih ciljeva na način da se definiraju odgovornosti za svaku pojedinu aktivnost i njihovu međusobnu koordinaciju. Potrebno je uspostaviti takve relacije u organizaciji da se u svakome trenutku zna tko što treba raditi, tko radi i tko je za što odgovoran. Jedna od temeljnih zadataka menadžmenta je uspostaviti organizacijsku strukturu koja će biti najefikasnija sa aspekta okoline i raspoloživih resursa. Kako bi se uspostavila što bolja organizacijska struktura menadžment treba imati sve moguće podatke vezane za organizaciju, ali imati i postavljene ciljeve koji se žele ostvariti.

---

<sup>49</sup> Wehrich H., Koontz H., *Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 244.*

U izgradnji strukture polazi se od toga da se cjelokupni zadatak neke organizacije raščlanjuje na manje dijelove koje je moguće dodijeliti točno definiranom izvršiocu. Na taj način se stvaraju radna mjesta koja postaju dio veće organizacijske jedinice, a koja se na kraju oblikuje u jedan od oblika organizacijske strukture. Najčešće korišteni oblici organizacijskih struktura su:

- *Funkcijska organizacijska struktura*
- *Divizijska organizacijska struktura*
- *Matrična organizacijska struktura*
- *Procesna organizacijska struktura*
- *Mrežna organizacijska struktura*

Funkcijski oblik organizacijske strukture je najčešće korišteni oblik organiziranja. Temelji se na tome da se isti ili slični poslovi grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu. Ovaj oblik je najjednostavniji i najlakši za uspostaviti i zato je najčešći izbor prilikom osnivanja neke organizacije.

Divizijska organizacijska struktura oblikuje organizacijske jedinice na način da se grupiraju prema proizvodima ili teritorijalnom položaju. Riječ je o strukturi koja je zahtjevnija od funkcionalne, ali omogućava brze reakcije na promjene u okolini u odnosu na funkcijsku. Uz prethodno navedene strukture u praksi se često nalaze njihove kombinacije, odnosno matrični oblik organizacijske strukture. Ova struktura nastoji iskoristiti najbolje od funkcijskog i divizijskog oblika. Najvažnija komponenta ovoga oblika je ta da zaposlenici imaju dva menadžera. Ovo je ujedno i najveća prednost, ali i nedostatak ovoga oblika organizacijske strukture. Naime, često dolazi do velike efikasnosti zaposlenika ukoliko imaju po dva nadređena. Međutim, često je to i izvor nesporazuma i stresa kod tih zaposlenika što se, pak, na kraju može odraziti i na njihovu efikasnost.

Funkcijska i divizijska organizacijska struktura najčešće su korištene organizacijske strukture, a posebno je to slučaj u organizacijama javnog sektora. Naime, karakteristike ovih struktura leži u činjenici da kvalitetno odrađuju zadatke koji nisu vezani za učestale promjene u okolini. Međutim, u današnje turbulentno vrijeme kada se promjene događaju skoro pa na dnevnoj bazi potrebne su nove strukture koje će omogućiti brz odgovor na te promjene. Posebno se to odnosi na privatni sektor koji zbog snažne konkurencije na svim poljima treba pravovremeno reagirati.

Za tu pravovremenu reakciju potrebo je imati i adekvatnu organizacijsku strukturu. Iz tog razloga razvijena su dva nova organizacijska oblika koja su prilagođena brzim promjenama okoline. Ta dva oblika su procesni i mrežni oblik organizacijske strukture.

Procesni oblik karakterizira postojanje procesa baziranog na točno određenom timu. Ti timovi se mijenjaju od procesa do procesa što stvara veliku efikasnost djelovanja. Mrežni oblik oblikovanja organizacijske strukture se temelji na modernim mrežnim tehnologijama koje se specijaliziraju samo za osnovnu djelatnost i djeluju od projekta do projekta, dok se sve ostale aktivnosti koje nisu dio osnovne djelatnosti unajmljuju od vanjskih partnera. Ova dva oblika će u budućnosti dobivati sve veću važnost zbog korištenja informacijskih tehnologija i predstavljat će velike promjene u radu mnogih organizacija.

Za razumijevanje neke organizacije važno je znati i razlikovati formalnu od neformalne organizacije. Formalna organizacija predstavlja službenu organizacijsku strukturu definiranu statutom nekog subjekta, dok neformalna organizacija predstavlja nestrukturirane formirane odnose među zaposlenicima koji se očituju u stvaranju manjeg ili većeg broja neformalnih grupa koji se vežu na neke zajedničke interese. Neformalna organizacija je nerijetko "jača" i od same formalne organizacije, a posebno u javnome sektoru gdje nema „pravog“ vlasnika.

#### 4.3.3. Kadrovanje

Nakon postavljenih planova i definirane organizacije strukture za ostvarenje planova potrebno je "popuniti" organizaciju sa adekvatnim kadrovima. Iako je u zadnje vrijeme, pogotovo u većim organizacijama, učestala praksa da se odabiru zaposlenici pa da se na temelju njihovih sposobnosti i preferencija dodjeljuju mjesta u organizaciji, još uvijek se na temelju postavljene organizacijske strukture pristupa odabiru kadrova. Kada govorimo o samome kadrovanju, njega možemo definirati kao skup aktivnosti usmjerenih na privlačenje, razvoj i održavanje kadrova u organizaciji.

Ljudski potencijal predstavlja najvažniji resurs neke organizacije i ljudi su ti koji danas prave razliku između uspješne i neuspješne organizacije. Međutim, budući da je, ipak, riječ o ljudskim bićima koji imaju svoje želje, potrebe i razmišljanja riječ je o kompleksnom području u kojem je važna uloga menadžmenta da usmjeri zaposlenike prema ostvarenju postavljenih ciljeva.

Prva faza u tome smjeru je odabir kadrova. Odnosno privlačenje kadrova u neku organizaciju je temelj za njeno uspješno poslovanje. Prije samoga odabira potrebno je poznavati profil budućeg/ih zaposlenika kako bi se moglo pristupiti njihovom privlačenju. Privlačenje kadrova se može ostvariti iz dva osnovna izvora. Prvi je unutarnji ili interni izvor, odnosno postojeći zaposlenici unutar organizacije. Oni su ti koji već poznaju procese i djelatnost i kao takvi znatno su jeftiniji od vanjskih izvora.

Osim postojećih zaposlenika kao unutarnji izvor mogu se uzeti i bivši zaposlenici ili vanjski suradnici, oni također poznaju procese unutar organizacije. Često je, pak, potrebno vanjsko zapošljavanje zbog veće potrebe za zaposlenicima koje nije moguće zadovoljiti iz internih izvora ili je potrebna "*svježa krv*" koja bi trebala unijeti neke nove ideje u organizaciju. Kao izvori vanjskog zapošljavanja, prije svega, služe razne agencije za zapošljavanje (*državne i privatne*), obrazovne institucije, konkurentne i partnerske organizacije i slično.

Nakon zapošljavanja potrebnih kadrova tu ne staje briga o njima. Potrebno je stalno upravljati karijerama svakog pojedinog zaposlenika kako bi se ostvarila njegova što veća efikasnost, a samim time i efikasnost organizacije. Kako bi se upravljala karijera zaposlenicima je potrebna stalna obuka i obrazovanje, ali na način da bude u interesi i njih i same organizacije. Važna komponenta kadroviranja predstavlja i procjena performansi zaposlenika. One daju odgovore na to što zaposlenik radi, kako i kakvi su njegovi rezultati u odnosu na postavljene.

Procjene performansi često budu izvor frustracija zaposlenicima, zato je važno da su oni kvalitetno posloženi i da predstavljaju motivirajući faktor. Procjena performansi predstavlja jednu od najvećih razlika između javnoga i privatnoga sektora. Privatni sektor je u cjelini utemeljen na performansama i one su uglavnom osnovni čimbenik i plaćanja zaposlenika, ali i djelovanja cijele organizacije. Za razliku od javnoga sektora gdje postoji veliki broj organizacija gdje nema niti uspostavljenog kvalitetnog mjerenja performansi ili one nemaju nikakvog efekta na konačna primanja zaposlenika niti imaju utjecaja na rad same organizacije.

#### 4.3.4. Vođenje

Vođenje se često poistovjećuje sa samim menadžmentom i mnogi misle da je riječ o jednom te istom pojmu. No, vođenje predstavlja samo jednu od pet funkcija menadžmenta, a možemo ga definirati kao skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije, a uglavnom se sastoji od četiri osnovne grupe aktivnosti: motiviranje, vodstvo, interpersonalnih procesa, upravljanje grupama i konfliktima, te komuniciranje<sup>50</sup>.

Prva grupa aktivnosti kojom se ostvaruje vođenje predstavlja motiviranje zaposlenika kako bi što uspješnije obavili dobivene zadatke. Motivaciju definiramo kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi<sup>51</sup>. Važnost motivacije proizlazi iz činjenice da i najbolji radnici postaju bezvrijedni bez motivirajućeg faktora. Zato je bitno u organizaciji uspostaviti takav motivacijski sustav koji će motivirati radnike na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Nepostojanje nikakvog motivacijskog sustava ili nedovoljno motivirajućeg je jedan od najvećih problema u javnome sektoru. Navedeno je najčešće i razlog neefikasnosti javnoga sektora gdje se trud jednostavno "*neisplati*".

Utjecaj vođe na rad podređenih u određenim situacijama predstavlja vodstvo. Treba razlikovati vođu od menadžera. Iako se često ta dva pojma poistovjećuju, ona to nisu. Menadžer bi trebao biti i vođa ukoliko želi dugoročno uspješno upravljati organizacijom, dok vođa ne mora biti menadžer odnosno ne mora se odnositi na točno definiranu organizaciju. Kada govorimo o samome vođi, on da bi bio uspješan treba imati sposobnost utjecaja na podređene, mora ih moći motivirati da ostvare zacrtano i naravno mora imati moć utjecaja na njih.

Uz navedene komponente vođenja, važno je upravljati nastalim konfliktima i komunicirati sa podređenima, ali i ostalim zainteresiranim skupinama u organizaciji. Budući da u svakoj aktivnosti gdje se susreće više osoba može doći do konflikata, važno je pravovremeno i na pravi način reagirati. Iako se uz riječ konflikt često vežu negativne konotacije, on to ne mora biti. Često iz konflikata rezultiraju i neka nova rješenja ili se dobiju dodatne informacije koje mogu poslužiti u procesu upravljanja organizacijom. Uspješan menadžer bi trebao poticati konflikte koji će rezultirati nekim unaprjeđenjima, ali u startu eliminirati konflikte koji negativno utječu na organizaciju.

---

<sup>50</sup> Buble M., *Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006.*, str. 473.

<sup>51</sup> *Ibid.*, str. 485.

Zbog toga je od vitalne važnosti komunikacija u organizaciji za koju je, također, odgovoran menadžment. Menadžment treba uspostaviti takve procese komuniciranja u kojima postoji komunikacija bez smetnji na svim razinama unutar organizacije.

#### *4.3.5. Kontroliranje*

Završna funkcija menadžmenta, ali i svakoga menadžerskoga procesa, je kontroliranje. Riječ je o funkciji u kojoj se provjerava ostvarivanje zacrtanih ciljeva u procesu planiranja. Bilo koji rezultat koji se dobije kontroliranjem, bio on pozitivan ili negativan u odnosu na postavljeno, treba detaljno proučiti i analizirati. To je važno iz nekoliko razloga. Prije svega, treba utvrditi dali su rezultati u odnosu na očekivane i dali se do njih došlo na planirani način ili na neki drugi. Ukoliko su ostvareni rezultati dosta bolji od planiranih, također, treba pristupiti njihovoj analizi kako bi se utvrdio što je tome uzrok. Svi podaci dobiveni u fazi kontroliranja služe kao osnova budućeg planiranja iz tog razloga je potrebno utvrditi mehanizme prikupljanja podataka i na kraju njihove kvalitetne obrade.

Kontroliranje u javnome i privatnome sektoru se značajno razlikuje budući da im se i sami planovi razlikuju. Posebno je to slučaj u situacijama kada se govori o raznim javnim institucijama koje svoju djelatnost temelje na nekim zakonskim aktima u kojima nema tržišne utakmice. Njihova kontrola prolazi od toga dali su ispunili zakonski definiranu djelatnost i u kojoj mjeri. Za razliku od privatnoga sektora u kojem postoje točno definirane metode i tehnike kontroliranja. Uglavnom se u tom slučaju koriste tehnike kontroliranja koje se temelje na analizi financijskih izvješća. Riječ je o analizi financijskih pokazatelja od kojih su najčešće korišteni: pokazatelj profitne marže, stope povrata na uloženo, koeficijenti obrtaja razne imovine i slično. Kada je riječ o trgovačkim društvima u vlasništvu javnog sektora, oni koriste slične metode kontroliranja kao i privatni sektor uz ograničenja koja im nametne javni sektor. Jedan od takvih primjera su bila ograničenja u pogledu nekih cijena, kao primjerice struje, plina i naftnih derivata, kada su državna regulativna tijela određivala cijene ili raspone promjene cijena. Ovi primjeri su najbolji pokazatelj neefikasnosti kod kojih se često vodila socijalna politika određivanja takvih cijena, a što je rezultiralo velikim gubicima u subjektima koji su djelovali u navedenim branšama. Ulaskom u Europsku uniju, ali i daljnjim aktivnostima u procesu liberalizacije tržišta ovakvi slučajevi će postati rijetkost.

## 5. MENADŽMENT U JAVNOME SEKTORU

Menadžment predstavlja temelj djelovanja svake organizacije, a on se razlikuje od države do države, od sektora do sektora, od organizacije do organizacije. Svaka organizacija ima svoje specifičnosti i o njima treba voditi računa prilikom upravljanja. Tako je slučaj i sa javnim sektorom koji se razlikuje od privatnoga. Te razlike mogu biti male, ukoliko je riječ o tržišno orijentiranom trgovačkom društvu u vlasništvu javnoga sektora, a koje nema povlašteni položaj na tržištu, do velikih ukoliko je riječ o nekoj instituciji koja obavlja javne usluge.

Specifičnosti javnoga sektora proizlaze iz vlasništva, odnosno iz utjecaja, kojeg politika/društvo ima nad njime. U toj situaciji se javljaju posebni zahtjevi nad menadžmentom tih organizacija koji uz zakonitosti djelatnosti treba voditi računa i o željama, potrebama i zahtjevima javnoga sektora ili predstavnika tog javnoga sektora. Iako bi javni sektor trebao biti u službi naroda, nažalost često je on u službi ostvarivanja političkih ciljeva predstavnika tog javnoga sektora. Iz tog razloga treba razlikovati i same uloge menadžera u javnome sektoru. Često oni imaju drugačiju primarnu ulogu od menadžera u privatnome sektoru. Primjerice ravnatelji škola, vrtića, socijalnih usluga i slično, imaju neku drugu ulogu koja se razlikuje od primarne uloge menadžera.

### 5.1. Pojam

Pojam menadžmenta u javnome sektoru<sup>52</sup> možemo definirati kao menadžment u organizacijama koje su u većinskom ili djelomičnom vlasništvu javnoga sektora<sup>53</sup>. Sami menadžmenta javnoga sektora još uvijek nije dovoljno istražen kao kada je riječ o menadžmentu u privatnome sektoru.

Pojava javnoga menadžmenta u "ozbiljnijem" obliku datira iz 18. stoljeća kada se državnim i društvenim problemima trebalo pristupiti na novi način, budući da dotadašnje aktivnosti nisu uspjele spriječiti probleme stanovništva. Prije svega, došlo je do unaprjeđenja u području upravljanja policijom, vojskom, cjelokupnom upravom i javnim financijama.

---

<sup>52</sup> Nazvan još i javni menadžment

<sup>53</sup> Države, regionalne i lokalne vlasti ili njihovih organizacija (institucija, trgovačkih društava,...)

Na tu temu je, među prvima, Joseph Freiherr von Sonnenfels napisao svoje djelo "*Grundsätze der Polizei, Handlung und Finanzwissenschaft*," (1765. godine) u kojem definira neke značajke menadžmenta javnoga sektora. Woodrow Wilson u djelu "*The Study of Administration*" (1887. god.) definira komponente koje su važne i za današnji menadžment, a to je da se menadžment u javnome sektoru treba ponašati kao menadžment u privatnome i da je izrazito važno da se upravljanje javnim sektorom obavlja bez utjecaja politike. Sljedeće veliko unaprjeđenje javni menadžment je doživio kroz New Deal i Drugi svjetski rat kad je došlo do značajnog unaprjeđenja u upravljanju javnim organizacijama i resursima. Današnji menadžment javnoga sektora se, prije svega, temelji na tkz. *modelu novog javnoga menadžmenta*<sup>54</sup> utemeljenog 1980-ih godina u kojem se vrijednosti i znakovitosti privatnog sektora žele nametnuti i javnome sektoru.

## 5.2. Menadžment javnog sektora u svijetu

Novi javni menadžment predstavlja naziv aktivnosti koje se provode u javnome sektoru u proteklih 20-ak godina u skoro svakoj razvijenoj državi<sup>55</sup>. Osnovna zamisao novog javnog menadžmenta je ta da država i javni sektor u cjelini ne budu više nositelj razvoja, već da budu posrednik u razvojnim procesima. Odnosno da se temelje na kriterijima efikasnosti, kao i privatni sektor, odnosno da se ostvari najbolji omjer uloženog i dobivenog. Ovaj model je posebno prisutan u anglosaksonskim zemljama, a kao posljedica toga i međunarodne organizacije su ga usvojile kao najbolju praksu javnog menadžmenta. Tako MMF i Svjetska banka "*nameću*" ovaj model upravljanja zemljama koje koriste njihova sredstva. Iako je u svojoj osnovnoj zamisli novi javni menadžment prisutan u svim razvijenim zemljama, ipak postoje razlike od države do države.

Anglosaksonske zemlje imaju javni menadžment najbliži menadžmentu u privatnome sektoru, a karakteristika tih zemalja je i ta što je većina javnih usluga privatizirana i kao takve u većini slučajeva i nisu više u cjelini dio javnoga sektora, a najviše je to prisutno u zdravstvenom sektoru.

Za razliku od ovih oblika javnog menadžmenta gdje se u biti želi smanjiti javni menadžment, odnosno što više smanjiti veličina i uloga javnoga sektora, druge države, prije svega, europske još uvijek žele imati „*jak*“ javni sektor. Ova činjenica proizlazi iz velike socijalne uloge država koja postoji u Europi.

---

<sup>54</sup> engl. *New Public Management*

<sup>55</sup> Perko-Šeparović I.: *Novi javni menadžment - britanski model, Politička misao, Vol. XXXIX, 2002. god., broj 4, str. 31.-43.*



Unutar europskih zemalja, pak, postoji razlika u centralizaciji javnoga sektora. U zapadnoj Europi javni sektor karakterizira velika decentralizacija, dok u srednjoj, a posebno u istočnim europskim zemljama vlada velika centralizacija središnje države na svim područjima, a pogotovo na najvažnijem području a to je ubiranje i trošenje poreznih prihoda.

Još jedna je velika razlika u zapadnim europskim zemljama u odnosu na ostale europske zemlje, a to je vlasništvo u javnim poduzećima. Zapadne zemlje su skoro privatizirale sva javna poduzeća, kao i većinu javnih usluga, dok je u ostatku Europe još uvijek velik broj područja gdje su tvrtke u javnome vlasništvu i gdje postoji velik broj javnih usluga pod izravnim i provedbenim utjecajem državnih i lokalnih vlasti.

Na ovome mjestu možemo još izdvojiti javni sektor u Japanu, a kojeg možemo smjestiti između anglosaksonskih zemalja i zemalja zapadne Europe, kada je riječ o obliku, veličini i karakteristikama javnoga sektora. Tako možemo reći da je više riječ o tržišnom obliku javnog sektora nego o klasičnom državnom. Kada je riječ o samome javnome menadžmentu on se temelji na klasičnim osnovama japanskoga menadžmenta, a to je da je odanost organizaciji i njegovanje kvalitete temelj poslovanja. Menadžerske uloge se "*dodjeljuju*" prema stažu provedenom u organizaciji i vodeće funkcije su rezervirane za najstarije zaposlenike. Ovaj oblik ima prednost u iskustvu i nastavku tradicije upravljanja, ali je ograničen u pogledu novih ideja i inovativnosti.

### **5.3. Menadžment javnog sektora u Republici Hrvatskoj**

Prikazane karakteristike javnoga sektora u Republici Hrvatskoj govore o velikome javnom sektoru koji je centraliziran u središnjoj državi, a također, javni sektor je još uvijek vlasnik velikog broja trgovačkih društava koji imaju lidersku, skoro pa i monopolsku poziciju u svojim djelatnostima. Taj javni sektor je skoro pa u potpunosti politiziran i to je ključna činjenica koja utječe i na sami javni menadžment. Samo postavljanje i smjenjivanje javnoga menadžmenta je jedna od osnovnih "*aktivnosti*" političkih opcija, a oni su i glavni izvor prijepora prilikom dogovaranja koalicija. Iako, postoji obveza za natjecajima, oni su često samo puka formalnost i provode se zbog zadovoljavanja zakonske osnove. To je posebno vidljivo kada dođe do smjene vlasti na državnoj ili lokalnim razinama kada se u najbržem mogućem roku zamjenjuje menadžment, čak i prije nego što je završio mandat postojećem menadžmentu. Posljedica toga je isplata otpremnina i još drugih povezanih troškova.

Međutim, veći je problem što se mijenjanjem političke garniture mijenjaju skoro pa sve razine menadžmenta u organizaciji, što značajno mijenja poslovanje organizacije. Također, uglavnom novi menadžment dolazi van organizacije, dok stari ostaje raditi što značajno povećava broj djelatnika, a samim time i efikasnost organizacije.

Ulaskom u Europsku uniju javni sektor je doživio brojne promjene kroz nove zakonske okvire. Posljedica toga je potreba za operativnim djelovanjem sa europskim institucijama u značajnom broju institucija. Također, srušene su brojne barijere u mnogim djelatnostima, a što za posljedicu ima gubitak povlaštenog (*monopolnog*) položaja za mnoga, prije svega, trgovačka društva u vlasništvu države. Jedan od najboljih primjera je tržište električne energije gdje su i neke državne institucije prešle na nove "igrač", a nisu ostale kod HEP-a koji je još uvijek u stopostotnom državnom vlasništvu. Ove promjene, ali i stalne prilagodbe, imat će za posljedicu potrebu za stručnijim menadžmentom, ako ne na višim razinama onda svakako na srednjim ili nižim razinama. Posljedica toga će biti stručniji menadžment koji će dobiti prednost u odnosu na podobni menadžment, ali ipak teško će politika prepustiti kadrovanje nekome drugome, nego će više voditi računa o stručnosti odabranih kadrova.

Da je javni menadžment u Hrvatskoj uglavnom u službi političke opcije koja ga postavlja pokazuju i primjeri izvlačenja sredstava iz raznih organizacija pod utjecajem javnoga sektora kako bi se financirale političke stranke. Ukoliko nije riječ o izravnom novčanom financiranju, često se, posebno za vrijeme izbornih kampanja, koriste resursi javnoga sektora kako bi se pomoglo trenutačnoj vladajućoj opciji, a to uglavnom provode postavljeni menadžeri koji moraju ostvariti svoju podobnu ulogu.

Osim pomoći političkoj opciji koja je postavila javni menadžment, brojni su primjeri zlouporabe položaja javnoga menadžmenta za osobnu korist. Prikazane značajke su najveći teret efikasnome javnome menadžmentu u Hrvatskoj i biti će potreban još dugi period kako bi se po tom pitanju približili javnome menadžmentu u starijim članicama Europske unije.

#### 5.4. Menadžment javnog sektora u Šibensko-kninskoj županiji

Karakteristike javnoga menadžmenta u Hrvatskoj odnose se i na menadžment u Šibensko-kninskoj županiji, uz činjenicu da je utjecaj tog javnog menadžmenta veći nego što je to na državnoj razini zbog spomenutog većeg udjela javnoga sektora u ukupnom gospodarstvu županije. Jedna od karakteristika javnog menadžmenta u Šibensko-kninskoj županiji je ta da u organizacijama koje su pod utjecajem regionalne i lokalne vlasti nije dolazilo prečesto do promjene menadžmenta jer je u načelu jedna te ista politička opcija „*stalno*“ na vlasti u velikoj većini jedinica lokalne samouprave.

Kada je riječ o menadžerima u podružnicama državnih institucija i trgovačkim društvima u vlasništvu države, tu također nije bilo prečestih promjena, kao primjerice na državnoj razini, a sve kao posljedica manjka kadrova. Često su se i raspisivali natječaji za promjenu kadrova podobnijim, ali događalo se to da jednostavno novi kadrovi nisu zadovoljavali uvjete ili se nisu snašli. To je dovelo do manje fluktuacije menadžmenta u županiji, pa je često slučaj da pojedini menadžeri budu na toj poziciji do mirovine.

Samu efikasnost menadžera javnoga sektora županije je teško izmjeriti zbog nedostatka kvalitetnih studija, ali i zbog činjenice da se uglavnom odnosi na manji dio većeg državnog sustava. Kao posljedica toga uglavnom su se provodile aktivnosti definirane na višoj razini. Međutim, značajan rast BDP-a do izbijanja krize, ali i manji pad u odnosu na državnu razinu za vrijeme krize, zasigurno ima i zasluge u menadžmentu javnoga sektora županije. Kako bi se dao obol u stvaranju kvalitetnih studija efikasnosti javnog menadžmenta na županijskoj razini poslužit će podaci iz ovoga rada koji će biti prikazani u sljedećem poglavlju.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽMENTA U ŠIBENSKO-KNINSKOJ ŽUPANIJI

Empirijska istraživanja na području menadžmenta u Republici Hrvatskoj, bez obzira na „atraktivnost“ teme, nisu provedena u „zadovoljavajućoj“ mjeri. Nažalost, još uvijek se veliki broj podataka u proučavanju ove znanosti temelje na stranim istraživanjima. Još poraznija statistika istraživanja je na području proučavanja menadžmenta javnoga sektora, kao i utvrđivanje razlike između menadžmenta u javnome i privatnom sektoru. Kada govorimo o nižim prostornim razinama, kao što su županijske ili gradske razine, na prste jedne ruke se mogu pronaći opsežna istraživanja menadžmenta, a kada je riječ o javnome menadžmentu skoro pa da i nema relevantnog istraživanja.

Za prikazanim „trendovima“ ne zaostaje ni Šibensko-kninska županije, koja je nažalost istražena samo kao posljedica nekog većeg, državnog, istraživanja. Kada govorimo o istraživanju menadžmenta javnoga sektora u Šibensko-kninskoj županiji i eventualnoj usporedbi sa menadžmentom u privatnom sektoru, možemo reći da bi ovaj rad bio pionirski na tom području. Odnosno ovaj rad bi trebao:

- *Ustanoviti osnovne karakteristike koje posjeduju menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji;*
- *Ustanoviti različitost kod menadžera javnoga i privatnog sektora u Šibensko-kninskoj županiji;*
- *Usporediti karakteristike menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i Republici Hrvatskoj.*

Dobiveni podaci istraživanjem u ovome radu će se usporediti sa jedim od rijetkih opsežnih istraživanja na polju menadžmenta u Hrvatskoj kojeg su proveli Sikavica i Bahtijarević-Šiber objavljenog u knjizi „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“<sup>56</sup>, odnosno dobiveni podaci će biti prikazani kroz prizmu nekoliko ključnih dijelova koji su prikazani kroz svaki sektor, kao i ukupno za Šibensko-kninsku županiju, a koji će se potom usporediti sa istraživanjem u knjizi „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“ za područje Republike Hrvatske. Također, istraživanje bi trebalo dati i odgovore na postavljene hipoteze, kao i zaključke u pogledu razvojnih tendencija na području menadžmenta Šibensko-kninske županije.

---

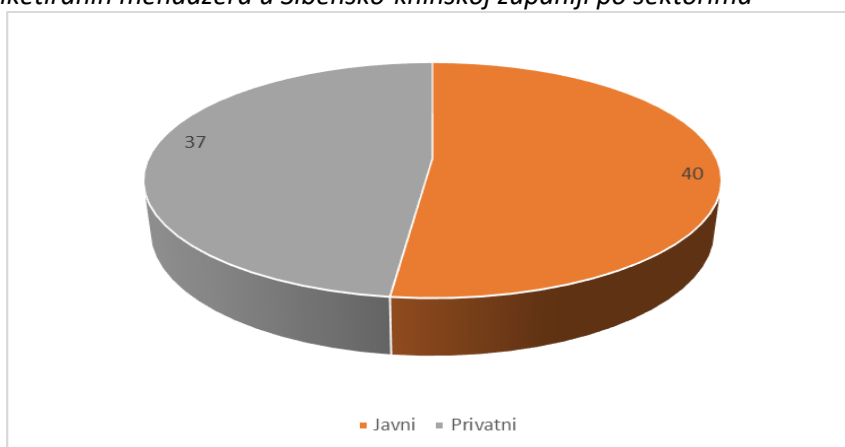
<sup>56</sup> Ovdje treba imati na umu vremensku distancu između prikazanih istraživanja. Naime, istraživanje u ovoj knjizi je rađeno u 2004. godini.

U svrhu istraživanja korišten je anketni upitnik, koji se nalazi u prilogu (*prilog 1.*) rada, a koji je usklađen sa anketnim upitnikom definiranim u knjizi „*Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*“. Treba napomenuti da je autor prilikom predaje anketnih upitnika i osobno popričao sa velikom većinom od anketiranih menadžera i da će i te zabilješke biti korištene za dobivanje cjelokupne slike menadžmenta u Šibensko-kninskoj županiji. Također, treba naglasiti da su prilikom prikaza odgovora na pojedina pitanja rezultati prikazani u drugačijoj formi nego što su prikupljeni, odnosno na neka pitanja anketirani menadžeri su trebali odgovoriti na način da rangiraju ponuđene odgovore, da ih iskažu određenim intenzitetom i slično, pa je zbog lakše prezentacija rezultata, ali i zbog toga što je to korišteno i kod istraživanja na razini države s kojim se uspoređuje obavljeno istraživanje, obavljeno ponderiranje takvih odgovora.

### 6.1. Profil organizacija

Anketne upitnike su osobno ili putem mail-a dobili 139 menadžera<sup>57</sup> (70 menadžera iz organizacija koje „pripadaju“ javnome sektoru i 69 menadžera organizacija iz privatnog sektora Šibensko-kninske županije). Od navedenog broja njih 77 je vratilo upitnik od kojih 40 iz javnoga i 37 iz privatnoga sektora (*slika 6.*). Profil anketiranih organizacija je obuhvaćao skoro sve moguće oblike u kojima djeluju menadžeri. Odnosno od mikro, malih, srednjih i velikih tvrtki u privatnom i javnom vlasništvu do gradova, županije i raznih udruga. Od organizacija osnovanih i vođenih u Šibensko-kninskoj županiji do podružnica domaćih ili stranih organizacija.

**Slika 6.** Broj anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima



Izvor: Rezultati istraživanja

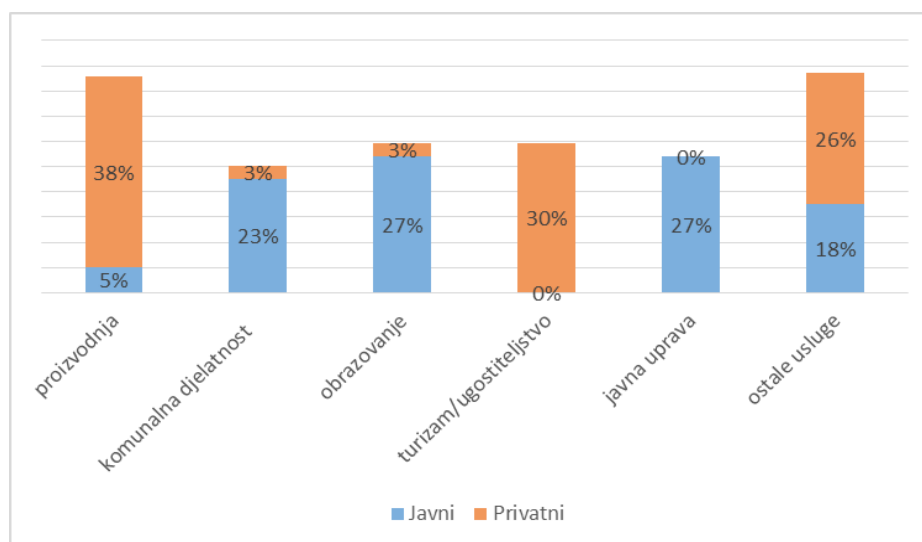
<sup>57</sup> Pod pojmom menadžera u ovom istraživanju podrazumijevaju se oba spola, a tako će biti i kroz cijeli rad budući da je isti način prikaza korišten u knjizi sa kojom se uspoređuje ovaj rad.

Od anketiranih menadžera, njih 29 bilo je iz istih organizacija. Otprilike polovina organizacija čiji menadžeri su bili anketirani imali su poslovne aktivnosti na području cijele županije, ili su bili nadležni za područje cijele županije, dok su ostali bili nadležni za samo određenu jedinicu samouprave ili nekoliko njih.

Kada gledamo starost anketiranih organizacija, organizacije iz javnoga sektora u Šibensko-kninskoj županiji su bile prosječno 18 godina stare, dok su one iz privatnoga bile u prosjeku 12 godina stare.

Obrazovanje i javna uprava, sa 27%, su bile najzastupljenije temeljne djelatnosti kod organizacija javnog sektora u županiji (slika 7.). Kod ovoga sektora je značajno bila zastupljena i komunalna djelatnost (23%). Proizvodnja/prerađivačka industrija je, pak, bila najzastupljenija kod privatnoga sektora (38%). Turizam/ugostiteljstvo sa 30% i ostale usluge sa 26% su bile sljedeće dominantne djelatnosti privatnoga sektora.

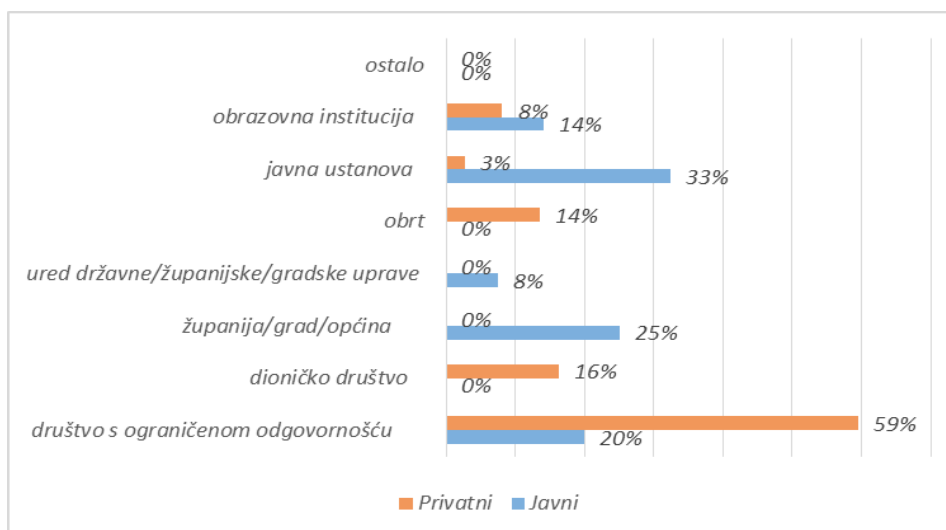
**Slika 7.** Temeljna djelatnost anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

U istraživanju kao zadani pravni oblici su korišteni standardni oblici poslovanja u privatnome sektoru i mogući oblici djelovanja u javnome sektoru. Tako su najzastupljeniji dio anketiranih organizacija (slika 8.) u javnome sektoru, razumljivo, činile javne ustanove sa 33%. Značajno, sa 25%, je bila zastupljena i kategorija županija/gradovi/općine. Kod privatnog sektora Šibensko-kninske županije, najdominantniji pravni oblik je bilo društvo sa ograničenom odgovornošću sa 59% anketiranih organizacija.

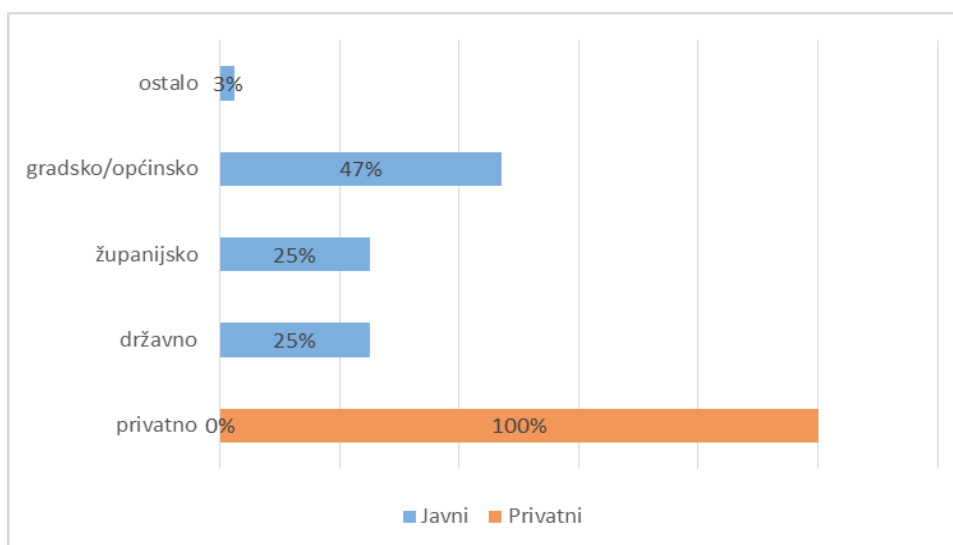
**Slika 8.** Pravni oblik anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Vlasništvo anketiranih organizacija (slika 9.) je zbog teme radnje razumljivo i logično, odnosno s obzirom na postavljeno pitanje, promatrane organizacije privatnoga sektora su bile u 100% vlasništvu privatnih osoba/organizacija, dok je ista situacija i kod javnih organizacija gdje je razumljivo vlasništvo bilo od strane javnoga sektora. Međutim, prikaz vlasništva u javnome sektoru smo dodatno podijelili u podskupine, tako je najviše (47%) promatranih organizacija bilo u vlasništvu gradova/općina, odnosno jedinica lokalne samouprave.

**Slika 9.** Vlasništvo anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Budući da se istraživanje nije promatralo sa aspekta veličine organizacije/poduzeća, ipak je važno prikazati osnovne informacije i sa tog aspekta. Naime, veličina neke organizacije može se promatrati sa nekoliko aspekata, ali u praksi se ustalilo da je broj zaposlenika najvažniji aspekt određivanja veličine. Veličina neke organizacije je važan podatak za menadžersko promatranje jer su znanja i vještine potrebne za upravljanjem malom organizacijom drugačija od onih kod velikih i obrnuto. Po hrvatskim propisima<sup>58</sup>, malo poduzeće je ono koje ima do 50 zaposlenih, s tim što postoji i kriterij za mikro poduzeća koja broje do 10 zaposlenih. Srednja poduzeća su do 250 zaposlenih, a oni preko su velika poduzeća. Ove kriterije primijeniti ćemo i na organizacije iz javnoga sektora.

Prema dobivenim odgovorima prosječan broj zaposlenih je bio 100 osoba u anketiranim organizacijama javnoga sektora i 153 kod privatnoga sektora. Treba napomenuti da su uglavnom svi ispitani menadžeri navodili brojku koliko njihove organizacije imaju ukupno zaposlenih na razini cijele države. Ukoliko bi se gledao broj zaposlenih kod tih organizacija samu na području Šibensko-kninske županije, ta brojka bi bila znatno niža.

## 6.2. Karakteristike menadžera

U nastavku će biti prikazane osnovne informacije anketiranih menadžera po sektorima u Šibensko-kninskoj županiji. Nazivi radnih mjesta anketiranih menadžera u javnome sektoru su bili: *ravnatelj, direktor, član uprave, pročelnik, dožupan, voditelj projekta, šef pravne službe, načelnik, voditelj ureda i slično*. Anketirana radna mjesta u privatnome sektoru su uglavnom bila: *direktor, član uprave, voditelj, poslovođa, zamjenik direktora, direktor regije, zamjenik voditelja, šefovi odjela u tvrtkama, tehnički direktor i slično*.

Gledajući spol anketiranih menadžera po sektorima u Šibensko-kninskoj županiji (*slika 10.*), žene su činile 35% anketiranih u javnome sektoru i 49% u privatnome sektoru. Posljedično tome 65% svih anketiranih u javnome i 51% u privatnome sektoru županije su bili muškarci. Prikazani rezultati ukazuju na činjenicu da su još uvijek muškarci dominantnija skupina u odnosu na žene kada je riječ o upravljanju organizacijama. Posebno je to vidljivo u javnome sektoru koji je pod političkim utjecajem, a koji je, također, dominantno muško zanimanje. Međutim, sve je veća svijest i praksa da visoke pozicije u organizacijama u privatnom vlasništvu zauzimaju žene, a što je vidljivo i iz slike 10.

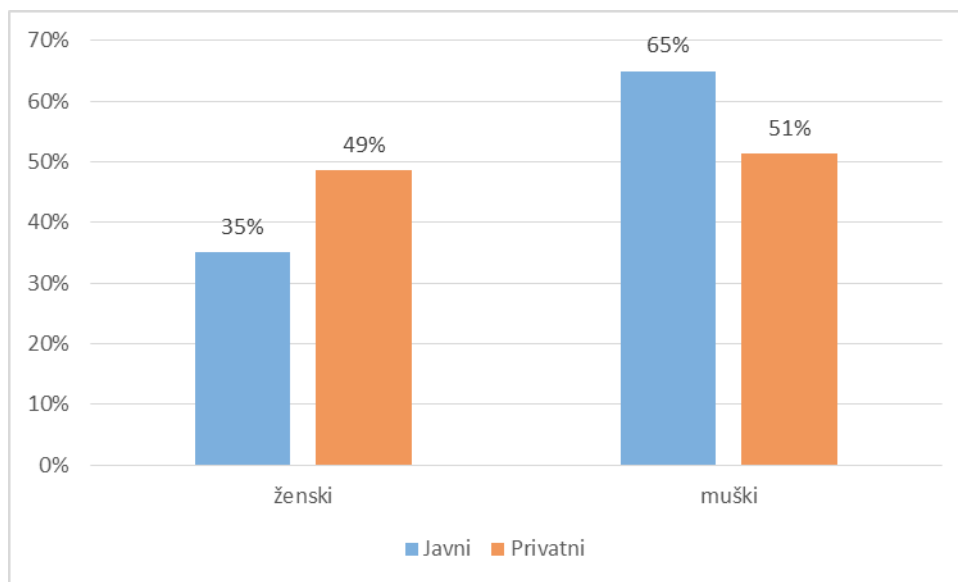
---

<sup>58</sup> Uz kriterij zaposlenih postoji i kriterij veličine imovine i prihoda.



Razlog većeg postotka žena u privatnome sektoru u odnosu na javni možemo promatrati kroz jačanje ženskoga poduzetništva, posebno kroz oblik samozapošljavanja.

**Slika 10.** Spol anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

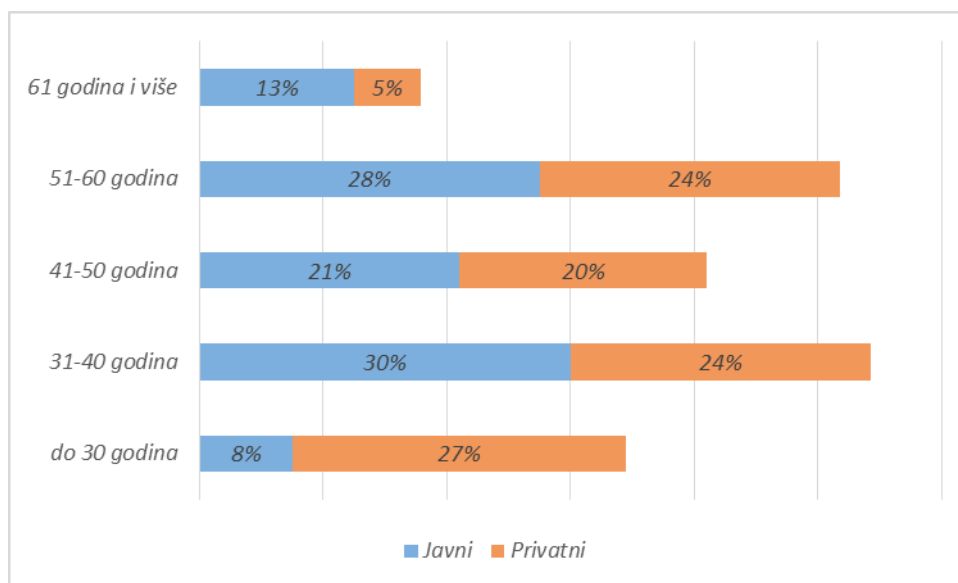


Izvor: Rezultati istraživanja

Podaci za dob anketiranih menadžera (*slika 11.*) pokazuju da je u javnome sektoru županije najviše bilo (30%) menadžera u dobi između 31. i 40. godina, dok ih je najmanje bilo (8%) u dobi do 30 godina. Nasuprot tome u privatnom sektoru je najviše (27%) bilo anketiranih menadžera do 30 godina, a najmanje onih sa 61. godinu i više (5%).

Iz dobivenih podataka je vidljivo da je privatni sektor „mlađi“ od javnoga budući da je 51% promatranih menadžera iz tog sektora bilo do 40 godina starosti, dok je u javnome sektoru takvih menadžera bilo 38%. Razlog starijeg kadra u javnome sektoru možemo tražiti u činjenici da politika jednom postavljenog kadra teško mijenja, izuzev u slučajevima političkih promjena. Kako je to na području Šibensko-kninske županije rijetka pojava tako je i broj „starijih“ kadrova veći. Također, ovo može biti i rezultat činjenice da menadžeri u javnome sektoru, uglavnom, nemaju tržišnog natjecanja i gdje je moguće dugoročno, uz naravno političku potporu, održavati svoju poziciju. U tom kontekstu možemo promatrati i privatni sektor gdje se stalno traži „nova krv“ koja bi novim i inovativnijim metodama trebala unaprijediti konkurentnost.

**Slika 11.** Dob anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

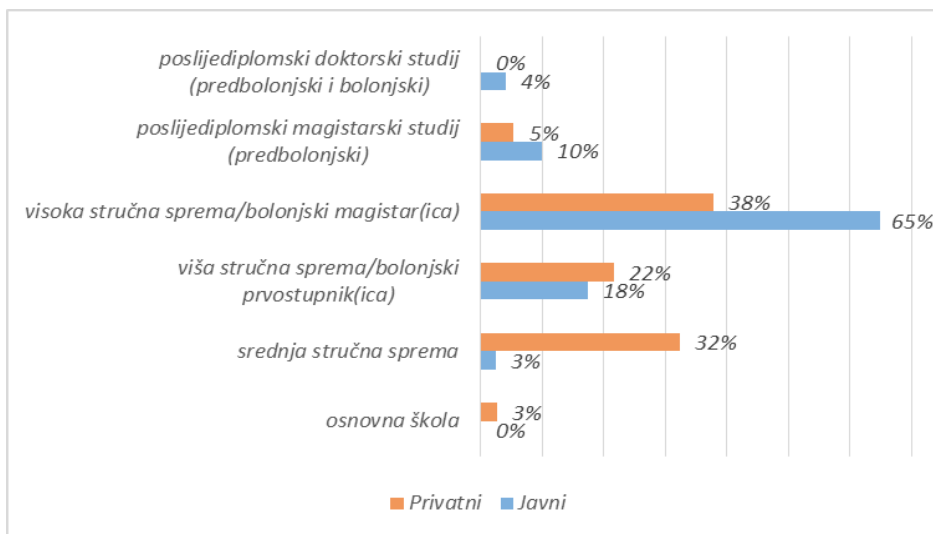


Izvor: Rezultati istraživanja

Visoka stručna sprema - bolonjski magistar/ica je bio najdominantniji stupanj obrazovanja kojeg su posjedovali anketirani menadžeri u promatranim sektorima Šibensko-kninske županije. Navedeni stupanj je imalo 65% anketiranih menadžera u javnome sektoru i 38% njih u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije (slika 12.). Nitko od anketiranih u javnome sektoru županije nije imao samo osnovnu školu, dok je najmanje, odnosno nitko, od anketiranih u privatnome sektoru ŠKŽ-a nije imao doktorski studij.

Ukoliko se promatraju podaci anketiranih menadžera sa visokom stručnom spremom i više, dolazimo do podatka da 80% menadžera u javnome sektoru županije ima visokoškolsko obrazovanje. Nasuprot njima samo 43% anketiranih menadžera u privatnom sektoru županije ima visokoškolsko obrazovanje. Ovi podaci ukazuju na „školovanije“ menadžere u javnome sektoru, a što ima i uporište u zakonskim propisima gdje se prilikom zapošljavanja traži, uglavnom, minimalno visoka stručna sprema - bolonjski magistar/ica. Tog zakonskog pravila nema kod privatnog sektora, iako kada se traži rukovoditeljski kadar izvan tvrtke, traženi kriteriji su slični onome u javnome sektoru, ali ovdje ipak moramo promatrati anketirane menadžere kroz prizmu rukovodeće pozicije u vlastitome poduzeću.

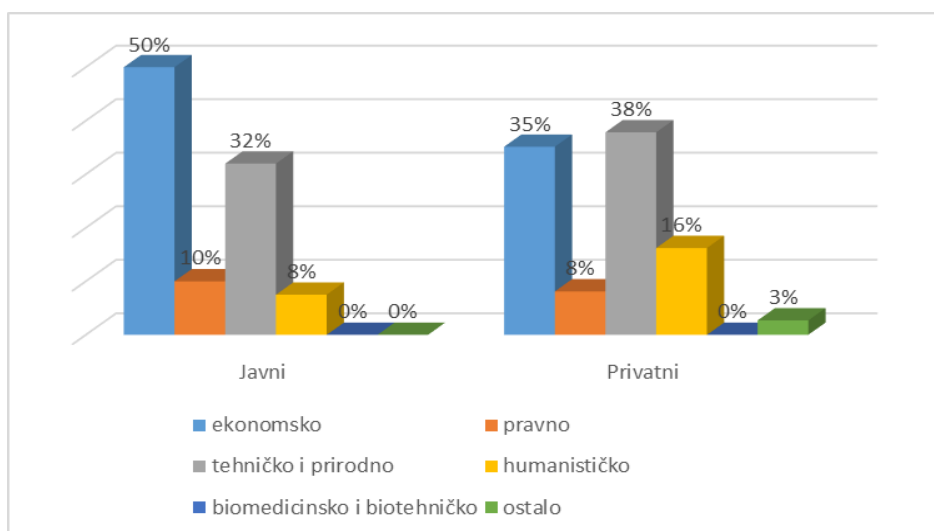
**Slika 12.** Najviši postignuti stupanj obrazovanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Slika 13. pokazuje da su ekonomisti u svakome drugom slučaju menadžeri u javnome sektoru Šibensko-kninske županije. U privatnome sektoru najzastupljeniji, sa 38%, su bili menadžeri iz tehničkih i prirodnih znanosti. Zanimljivo je da niti jedan anketirani menadžer u županiji nije dolazio iz područja biomedicine i biotehničkih znanosti. Sveukupno gledano u javnome sektoru županije prevladavaju društvene znanosti dok su u privatnome zastupljenije tehničke.

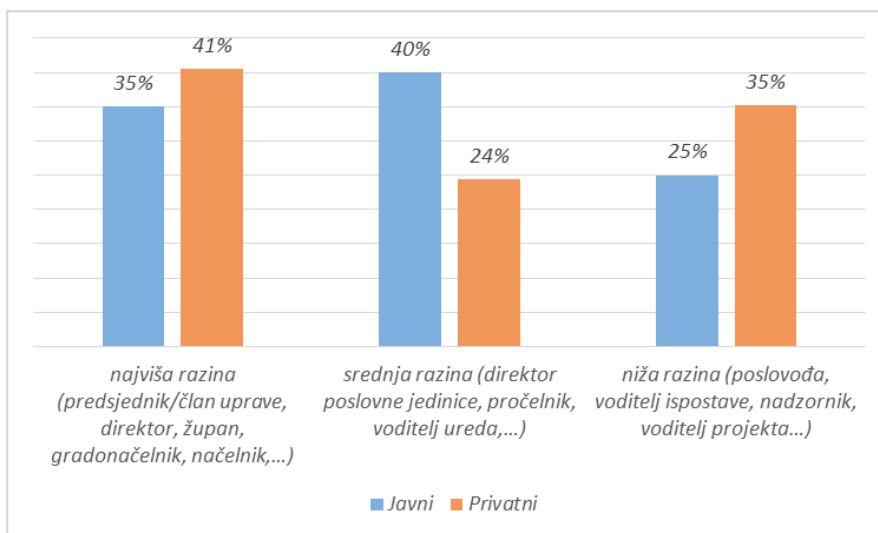
**Slika 13.** Područje stručne spreme anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Distribucija anketiranih menadžera po razinama menadžmenta u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima prikazuje slika 14. U javnome sektoru je bilo najviše (40%) anketiranih menadžera srednje razine, dok je u privatnome sektoru najviše bilo (41%) menadžera najviše razine.

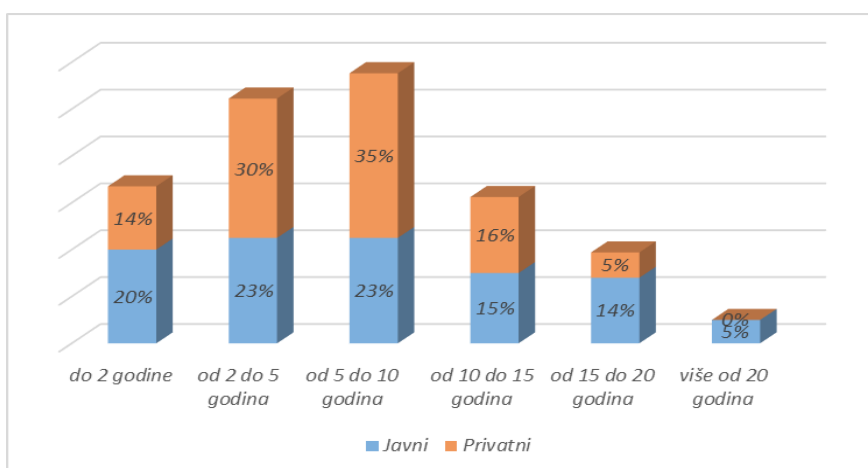
**Slika 14.** Razina menadžmenta anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Od 2. do 5. i od 5. do 10. godina radnoga staža, sa po 23%, imaju anketirani menadžeri u javnome sektoru županije (slika 15.). U privatnome sektoru je bilo najviše menadžera sa stažom između pet i deset godina (35%). U promatranim sektorima najmanje je bilo onih sa 20 godina staža i više.

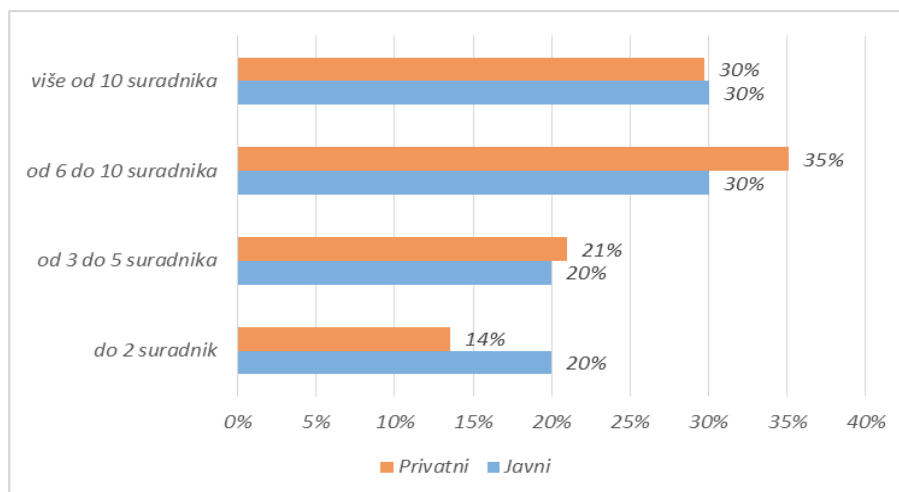
**Slika 15.** Godine radnog staža u organizaciji anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Slika 16. pokazuje broj neposredno podređenih osoba anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima. U javnome sektoru je bilo najviše menadžera, po 30%, koji su imali od 6 do 10, kao i preko 10 podređenih. Od šest do deset podređenih je imalo i najviše (35%) anketiranih u privatnome sektoru.

**Slika 16.** Broj neposredno podređenih osoba anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Na ovome mjestu možemo zaključno prikazati profil tipičnog anketiranog menadžera iz javnog i privatnog sektora Šibensko-kninske županije (tablica 15.), odnosno prikazati će se najzastupljenije skupine po kategorijama.

**Tablica 15.** Profil anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima

|                              | <b>Menadžer javnog sektora</b><br><b>ŠKŽ</b> | <b>Menadžer privatnog sektora</b><br><b>ŠKŽ</b> |
|------------------------------|--|---|
| <b>Spol</b>                  | Muškarac                                     | Muškarac  |
| <b>Dob</b>                   | 31-40 godine                                 | Do 30 godina                                    |
| <b>Kvalifikacija</b>         | VSS  | VSS   |
| <b>Obrazovni profil</b>      | Ekonomist                                    | Tehničar-prirodnjak                             |
| <b>Razina menadžmenta</b>    | Srednja                                      | Najviša   |
| <b>Radni staž u poduzeću</b> | 5-10 godina                                  | 5-10 godina                                     |
| <b>Raspon rukovođenja</b>    | Od 6-10 suradnika                            | Od 6-10 suradnika                               |

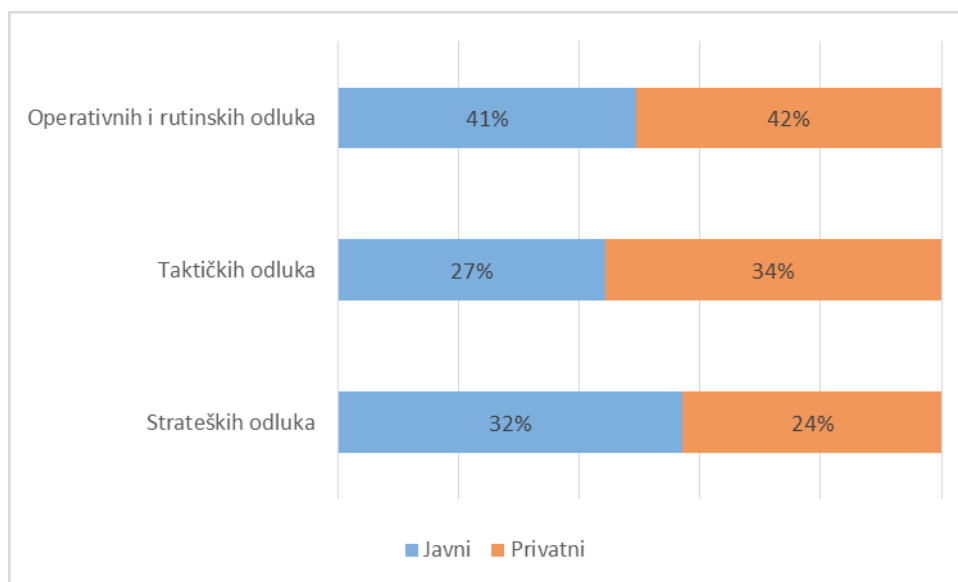
Izvor: Rezultati istraživanja

### 6.3. Razine menadžmenta

Kontrolni mehanizam utvrđivanja stvarnih razina anketiranih menadžera možemo vidjeti kroz strukturu vremena utrošenog na odlučivanje po vrstama odluka karakterističnih za pojedinu razinu. Vrijeme koje anketirani menadžeri utroše na tri temeljne vrste menadžerskih odluka (*operativne/rutinske, taktične i strateške*) prikazano je kroz sliku 17. Prema slici 17., vidljivo je da menadžeri iz javnoga sektora najviše vremena troše na operativne i rutinske odluke (41%), a što je i slučaj kod privatnoga sektora (42%). Najmanje vremena, sa 27%, menadžeri iz javnoga sektora troše na taktične odluke, dok su sa 24% kod privatnoga sektora to bile strateške odluke.

Iz dobivenih odgovora bi se moglo zaključiti da je najviše bilo promatrano menadžera sa nižih razina, ali kao što je pokazala slika broj 14. to nije slučaj, odnosno ovo možemo promatrati sa aspekta manjih organizacija u kojima rade promatrani menadžeri pri čemu obavljaju sve poslove, pa tako najviše operativnih/rutinskih.

**Slika 17.** *Struktura vremena utrošenog na odlučivanje po vrstama odluka anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)*



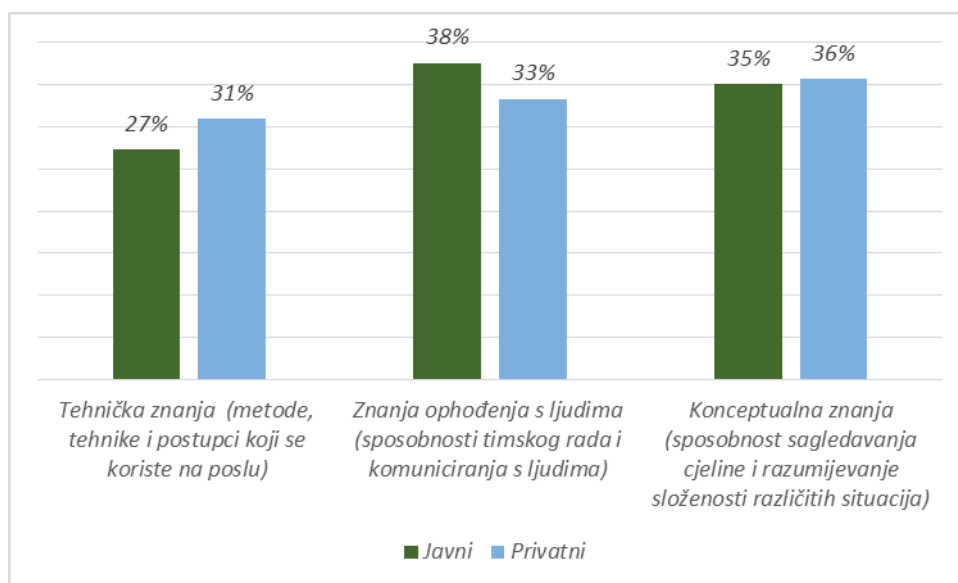
Izvor: Rezultati istraživanja

#### 6.4. Znanja i vještine menadžmenta

Kako bi se uspješno obavljao bilo koji posao potrebna su znanja i vještine. Takav slučaj je i sa menadžerskim poslom. Kada je riječ o nekim najpoznatijim znanjima i vještinama potrebnim menadžerima, možemo ih svrstati u tri osnovne grupe: tehnička/stručna znanja i vještine, socijalna znanja/vještine i konceptualna znanja/vještine. U tu svrhu su anketirani menadžeri odgovarali na postavljena pitanja, a čiji će rezultati biti prikazani u nastavku.

Na postavljeno pitanje (*slika 18.*) u kojoj mjeri su im važna i potrebna prethodno navedena znanja, menadžeri javnoga sektora su odgovorili u 38% slučajeva da su im najvažnija znanja ophođenja sa ljudima, odnosno socijalna znanja. Iz njih slijede konceptualna znanja sa 35%, i, na kraju tehnička znanja sa 27%. Menadžeri privatnoga sektora su naveli da su im najviše potrebna konceptualna znanja (36%), zatim znanja ophođenja sa ljudima (33%) i tehnička znanja (31%). Iako su odgovori dosta blizu u postotku, ovakvi odgovori mogu biti razumljivi sa stajališta anketiranih razina menadžmenta. Naime, višoj i srednjoj razini menadžmenta su „potrebnija“ konceptualna i socijalna znanja, za razliku od nižih menadžerskih razina gdje su potrebna tehnička znanja.

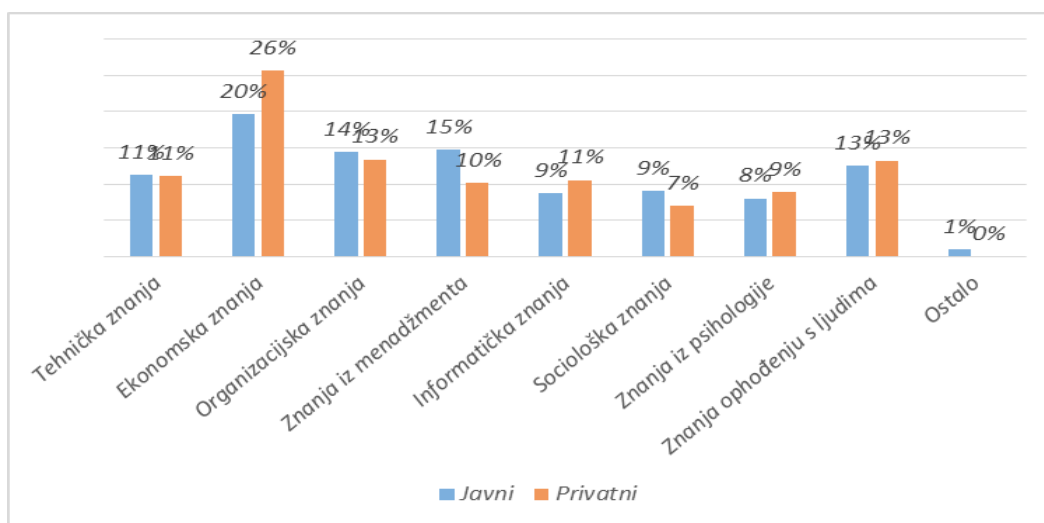
**Slika 18.** Važnost i potreba različitih vrsta znanja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

U prethodno definiranoj slici bila su prikazana uobičajena temeljna znanja potrebna za menadžersko djelovanje. Ona su se još detaljizirala pa su anketirani menadžeri davali svoje odgovore na ponuđena detaljnija znanja (slika 19.). Iz slike 19. je vidljivo da su najveći postotak dobila ekonomska znanja kod oba promatrana sektora. U javnome sektoru je to slučaj u 20% odgovora, dok je to kod privatnoga sektora u 26% slučajeva. Znanja iz menadžmenta su druga po odgovorima (15%) kod javnih menadžera, a kod privatnih su to, sa po 13%, organizacijska znanja i znanja ophođenja sa ljudima.

**Slika 19.** Struktura različitih vrsta znanja potrebnih anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



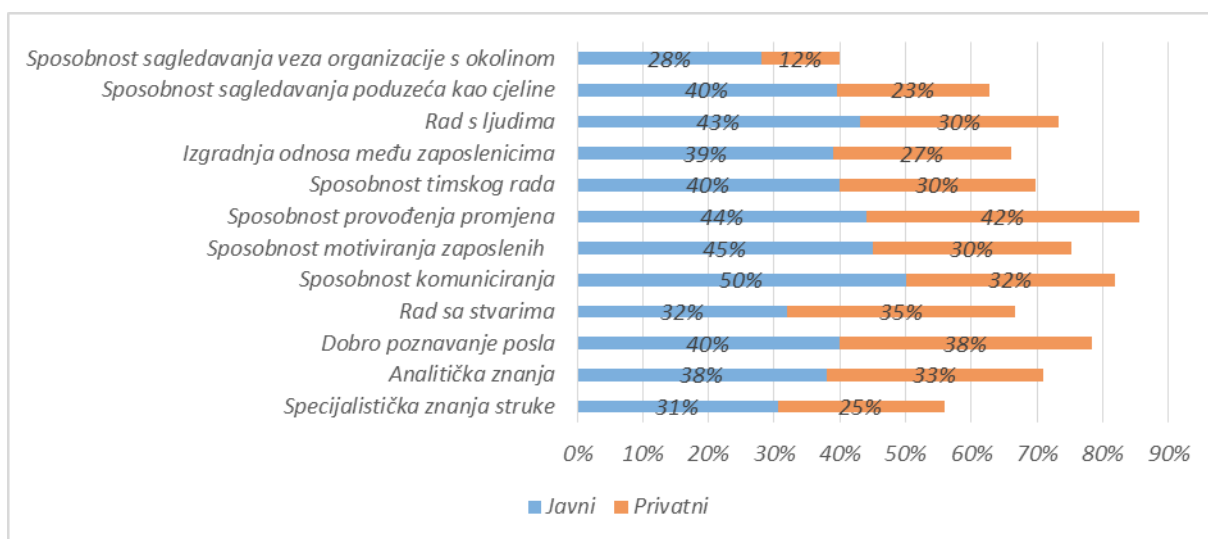
Izvor: Rezultati istraživanja

Koja su anketiranim menadžerima specifična znanja i sposobnosti najvažnija za njihovo uspješno poslovanje prikazano je kroz sliku 20. Budući da je od anketiranih menadžera traženo da rangiraju pet najvažnijih po njima specifičnih znanja i sposobnosti za uspješno obavljanje posla, navesti ćemo redoslijed pet znanja i sposobnosti. *Sposobnost komuniciranja*, sa 50% dobivenih odgovora, i *sposobnost motiviranja zaposlenih*, sa 45% odgovora, su bila najvažnija od ponuđenih specifičnih znanja i sposobnosti kod menadžera javnoga sektora. U prvih pet još su ušli *sposobnost provođenja promjena*, *rad s ljudima* i *sposobnost timskog rada/sposobnost sagledavanja poduzeća kao cjeline*. U privatnome sektoru, menadžeri su dali najviše odgovora (42%) znanju *sposobnosti provođenja promjena* i znanju *dobrog poznavanja posla* (38%). Na trećem mjestu je bio *rad s stvarima*, četvrtom *analitička znanja*, a na petom je navedeno *sposobnost komuniciranja*. Ovdje prikazani dobiveni odgovori na najbolji mogući način objašnjavaju dva promatrana sektora.



Menedžeri javnoga sektora su naveli *spособnost komuniciranja* kao najvažnije specifično znanje i sposobnost, a što je upravo i jedna od glavnih uloga tog tipa menadžmenta, odnosno da komunicira sa zainteresiranim skupinama vezano za pružanje javnih usluga. S druge, pak, strane, menadžeri privatnoga sektora su naveli kao najvažnije specifično znanje i sposobnost *spособnosti provođenja promjena*, a što je upravo i temelj poduzetništva, a to je da stalno inovira i dovodi do promjena.

**Slika 20.** Važnost specifičnih znanja i sposobnosti prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

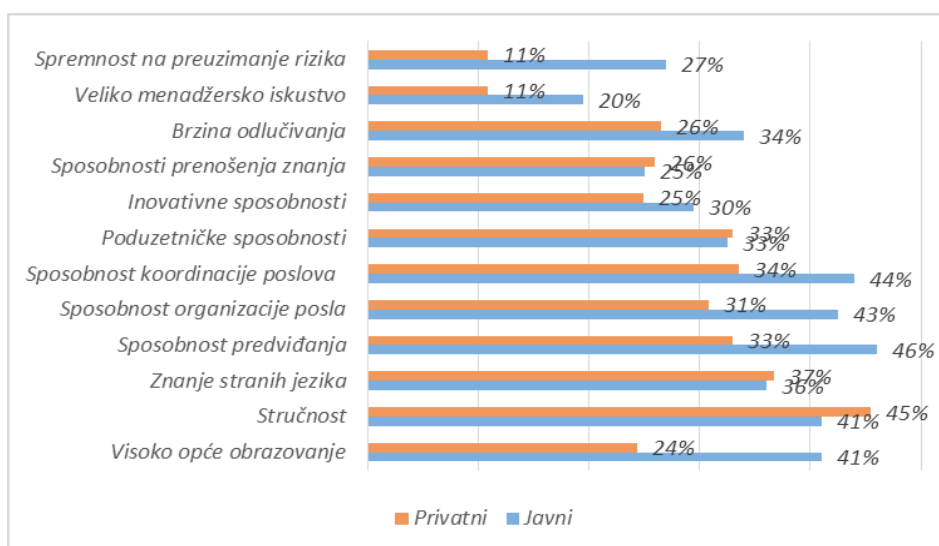


Izvor: Rezultati istraživanja

Važnost individualnih znanja i sposobnosti koja su potrebna konkretnome menadžeru i to na razini na kojoj se nalazi taj konkretni menadžer prikazuje slika 21. Prema menadžerima javnoga sektora najvažnija individualna znanja i sposobnosti koja su im potrebna na njihovom poslu su; *spособnost predviđanja*, sa 46% odgovora, zatim *spособnost koordinacije poslova* (44%), *spособnost organizacije posla* (43%), *stručnost* i *visoko opće obrazovanje* (po 41%). Najmanji postotak menadžeri javnoga sektora su dali, od ponuđenih odgovora, velikom menadžerskom iskustvu (20%). U privatnome sektoru, menadžeri su definirali *stručnost* (45%) kao najvažnije individualno znanje i sposobnost na svome radnome mjestu, zatim *znanje stranih jezika* (37%), *spособnost koordinacije poslova* (34%), *poduzetničke sposobnosti* i *spособnosti predviđanja* (po 33%). Najmanje važni od ponuđenih, sa 11%, su bili *veliko menadžersko iskustvo* i *spremnost na preuzimanje rizika*.

Prikazani rezultati ukazuju na još jednu razliku u sektorima. Tako je *stručnost* na prvome mjestu kod privatnoga sektora, dok je kod javnoga tek na četvrtom. Visok rang znanja i sposobnosti kao što su *poduzetničke sposobnosti* i *znanje stranih jezika* ukazuju, također, na jedan od obilježja privatnog sektora, a to je da postoji potreba za stalnim inoviranjem i traženjem novih tržišta. Navedena znanja i sposobnosti nisu visoko rangirana kod menadžera javnoga sektora jer su „načelno“ osigurani prihodi i tržište.

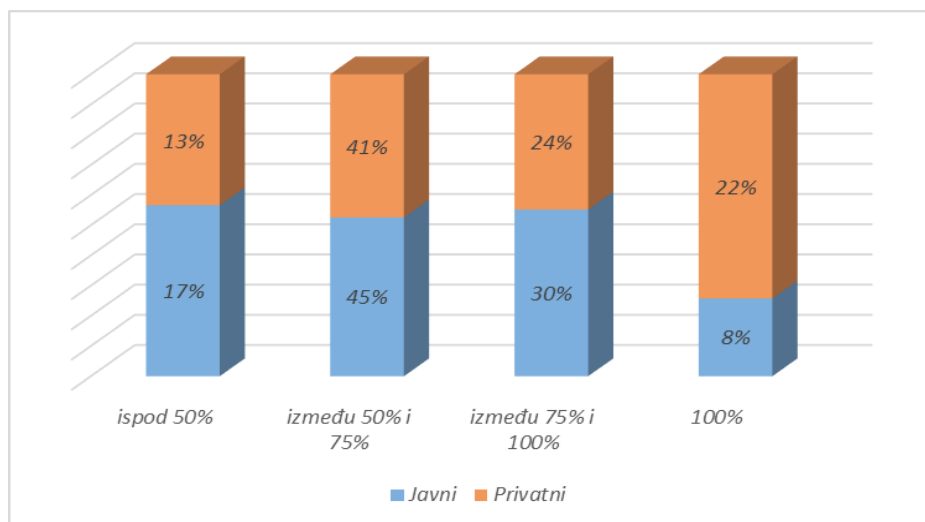
**Slika 21.** Važnost individualnih znanja i sposobnosti za uspješnost obavljanja vlastitog posla prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Dobivanje informacija od strane menadžera o iskorištenosti njegovih znanja i sposobnosti na radnome mjestu je važna činjenica koja ukazuju na to koliko je njegova potencijalna dugoročna motivacija i da li razmišlja o pronalasku drugoga radnoga mjesta. To je također izvor frustracija i stresa ukoliko smatra da nisu iskorišteni njegova znanja i sposobnosti u dovoljnoj mjeri. Tako prema slici 22., najveći broj odgovora anketiranih menadžera je ustvrdilo da su njihova znanja i sposobnosti iskorištene između 50 i 75%. Kod javnog sektora je to ustvrdilo 45% menadžera, a kod privatnoga 41%. Iskorištenost od 100% je bio najmanji broj odgovora sa 8 posto kod javnoga sektora, a kod privatnoga sektora je to bilo sa 22%. Upravo ovaj podatak potvrđuje prisutnu tezu da se menadžment u javnome sektoru koristi neefikasnije nego što je to kod privatnoga sektora slučaj. Iskorištenost ispod 50% je imalo 17% menadžera u javnome sektoru i 13% u privatnome.

**Slika 22.** Stupanj iskorištenosti njihovih znanja i sposobnosti na radnom mjestu prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

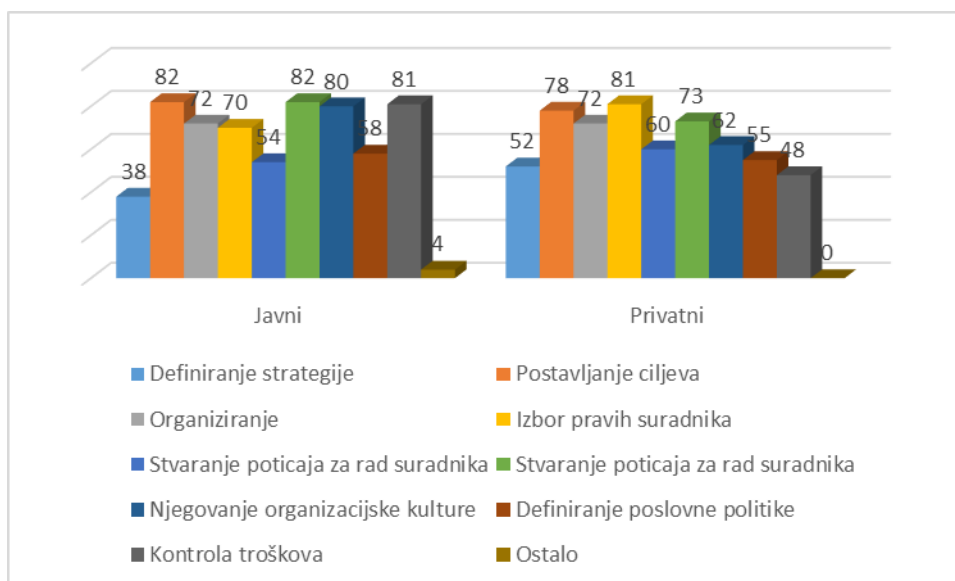


Izvor: Rezultati istraživanja

Osim znanja i sposobnosti u istraživanje se uvrstila i kategorija menadžerskih aktivnosti. Tako svaki menadžer u svome radu troši vrijeme na razne aktivnosti koje su sastavni dio funkcija menadžmenta. Važnost pojedine aktivnosti i utrošak vremena za nju ovisi o brojnim parametrima, a prije svega o njegovom stilu upravljanja, karakteristikama poduzeća i trenutačnoj situaciji. Na pitanje da odaberu i rangiraju pet najvažnijih aktivnosti koje obavljaju, menadžeri javnog sektora ŠKŽ-a dali su sljedeći redoslijed (slika 23.): *postavljanje ciljeva, stvaranje poticaja za rad suradnika, kontrola troškova, njegovanje organizacijske kulture i organiziranje.*

Prema dobivenim odgovorima, redoslijed pet najvažnijih aktivnosti kod privatnog sektora su bili: *izbor pravih suradnika, postavljanje ciljeva, stvaranje poticaja za rad suradnika, organiziranje i njegovanje organizacijske kulture.* Razlika u dobivenim odgovorima između sektora je vidljiva u aktivnosti *izbor pravih suradnika* koja je navedena kao najvažnija u privatnome sektoru, dok je kod javnoga nema među prvih pet. Iz odgovora privatnoga sektora vidljiva je važnost kadrova koja se privlače u organizaciju, jer su postali temeljna konkurentska prednost, za razliku od javnoga sektora gdje je ta razina, također, važna ali veže se za zainteresirane skupine van poduzeća, odnosno za politiku.

**Slika 23.** Rangiranje po važnosti menadžerskih aktivnosti anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

U istraživanju se posvetila i pažnja odnosa menadžera i vođe, postavljena su anketiranim menadžerima pitanja vezana za njih bitne menadžerske karakteristike, a koje su sadržavale specifične karakteristike tipične za menadžera, ali i one koje su tipične za vođe. Iz tih podataka htjelo se saznati koje su karakteristike bliže anketiranim menadžerima. Razlike menadžera i vođa se često ističi kroz činjenice kao što su da menadžeri „bave stvarima,“ dok se vođe „bave ljudima“, odnosno da se menadžeri „rade stvari na pravi način“, a vođe „rade prave stvari“.

Rezultati prikazani u tablici broj 16. pokazuju odgovor anketiranih menadžera na pitanje koje su im karakteristike bitne, odnosno koje ih bolje opisuju. Budući da su u anketnom upitniku karakteristike bile izmiješane, dobiveni odgovori su oni koji ih najbolje opisuju. Iz prikazanih rezultata vidi se da je kod menadžera javnoga sektora najviše menadžera odabralo *postizanje cilja* kao bitnu karakteristiku. Ta karakteristika je, ujedno najčešće prikazana kao bitna kod karakteristika specifičnih kod menadžera, dok je *držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje prema cilju* bila najzaokruženija kod javnih menadžera za karakteristike specifične za vođe. *Postizanje cilja* je bila i najbitnija karakteristika kod menadžera privatnoga sektora općenito, ali i za specifične karakteristike za menadžere. Kod specifičnih karakteristika vođe, najbitnija je bila kao i kod javnoga sektora *držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje prema cilju*.

Najmanje bitne karakteristike iz istraživanja kod karakteristika specifičnih za menadžere su bile *optimalno kombiniranje čimbenika proizvodnje (javni sektor)* i *proizvodnja rezultata (privatni sektor)*. *Slijedeće vođe* je bila najmanje zaokružena karakteristika specifična za vođe kod oba anketirana područja. Ukoliko bi prikazane podatke iz tablice 16. prikazali postotno kao odraz prevladavajućih karakteristika došli bi do podatka da anketirani menadžeri u javnome sektoru imaju prevladavajuće karakteristike menadžera sa 53%, dok je to slučaj kod privatnoga sektora sa 51%.

**Tablica 16.** Menadžerske karakteristike bitne anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

| <b>Karakteristike menadžera</b>                                  | <b>Javni</b> | <b>Privatni</b> |
|--|--------------|-----------------|
| <i>postizanje cilja</i>  | 88%          | 86%             |
| <i>optimalno kombiniranje čimbenika proizvodnje</i>              | 15%          | 41%             |
| <i>procedure i rezultati</i>                                     | 43%          | 54%             |
| <i>obavljanje poslova</i>  | 30%          | 49%             |
| <i>savladavanje složenosti</i>                                   | 48%          | 54%             |
| <i>položaj u organizaciji</i>                                    | 20%          | 41%             |
| <i>proizvodnja rezultata</i>                                     | 75%          | 5%              |
| <b>Karakteristike vođe</b>                                       | <b>Javni</b> | <b>Privatni</b> |
| <i>slijedeće vođe</i>  | 5%           | 14%             |
| <i>interakcija među ljudima</i>                                  | 33%          | 49%             |
| <i>savladavanje promjena</i>                                     | 23%          | 46%             |
| <i>provođenje promjena</i>                                       | 28%          | 41%             |
| <i>držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje prema cilju</i> | 75%          | 62%             |
| <i>određivanje smjera promjena</i>                               | 48%          | 46%             |
| <i>zadovoljstvo suradnika</i>                                    | 68%          | 62%             |

Izvor: Rezultati istraživanja

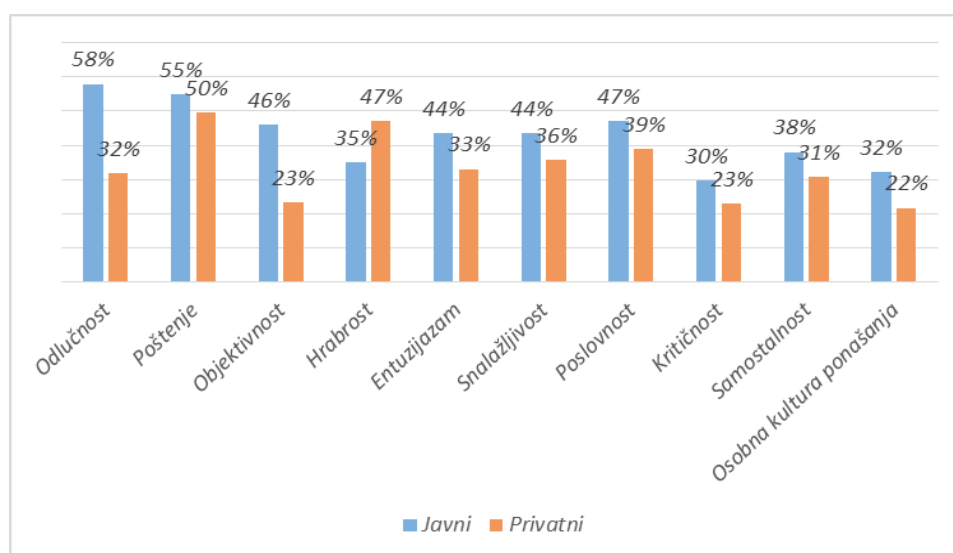
Do sada su prikazana znanja, sposobnosti i karakteristike menadžera, a nastavno će se prikazati i osobine anketiranih menadžera. Osobine menadžera govore o tome kako neki menadžer vodi svoju organizaciju i na čemu temelje svoj rad. Poželjne i nepoželjne osobine koje trebaju imati menadžeri, kao i one koje ih, prema njima, karakteriziraju dani su kroz nastavak ovoga rada.

Koje su najpoželjnije osobine menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji prikazano je u slici broj 24. Prema prikazanome u toj slici, *odlučnost* (58%) i *poštenje* (55%) predstavljaju najpoželjnije osobine menadžera kod javnoga sektora, a u prvih pet<sup>59</sup> su ušli još *poslovnost*, *objektivnost* i *entuzijizam/snalazljivost*.

<sup>59</sup> Prikazuje se pet jer je traženo da anketirani menadžeri navedu pet najpoželjnijih.

Poštenje je prisutno i kod privatnoga sektora gdje je prikazana kao najpoželjnija osobina (50% odgovora), dok je na drugome mjestu navedena hrabrost (47%), a treće do petog mjesta su zauzeli poslovnost, snalažljivost i entuzijizam. Najmanje odgovora po pitanju najpoželjnije osobine kod javnoga sektora je dobila kritičnost (30%), a kod privatnoga sektora je to bila, sa 22%, osobna kultura ponašanja. Koliko je kriminal/nepoštenje prisutno u gospodarskome životu Šibensko-kninske županije, ali i cijele Republike Hrvatske, najbolje pokazuju dobiveni odgovori. Tako je poštenje na prvome, odnosno drugome mjestu, kao najpoželjnija osobina kojeg općenito menadžeri trebaju imati.

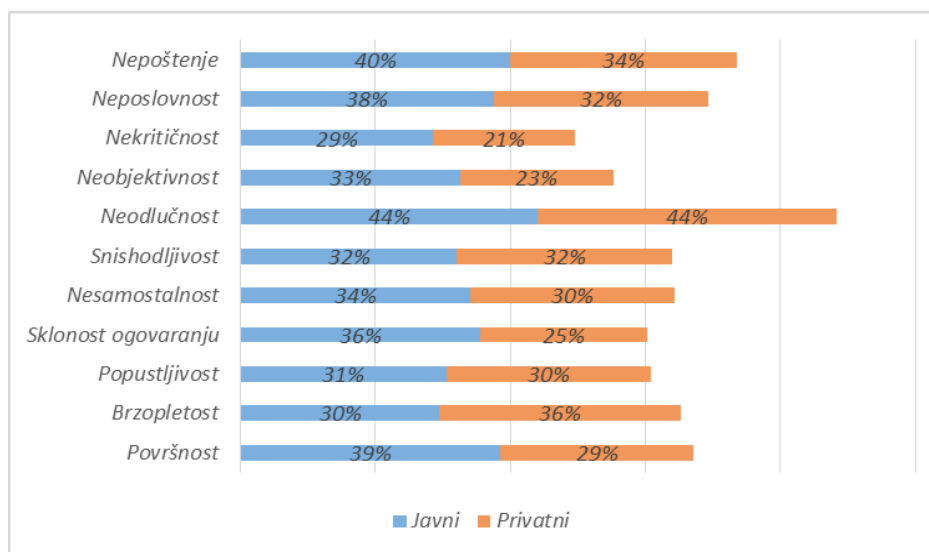
**Slika 24.** Najpoželjnije osobine menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Suprotno od najpoželjnijih osobina, traženi su i odgovori na pitanje koje su po njima pet najnepoželjnije osobine kod menadžera (slika 25.). Sa 44%, javni i privatni sektor su odgovorili da je najnepoželjnija menadžerska osobina neodlučnost. Na drugome mjestu (40%), kod javnoga sektora je nepoštenje, a kod privatnoga brzopletnost (sa 36%). Treće mjesto su zauzeli površnost (javni sektor) i nepoštenje (privatni sektor). Četvrto i petom mjesto, kod javnog sektora su zauzeli neposlovnosti i sklonost ogovaranju, a kod privatnoga sektora neposlovnost i snishodljivost. I dok je odlučnost bila najpoželjnija osobina javnoga sektora, pa shodno tome je neodlučnost razumljivo i najnepoželjnija, interesantno je da je neodlučnost, također, najnepoželjnija osobina kod privatnoga sektora, dok istovremeno nisu definirali odlučnost kao jednu od najpoželjnijih osobina.

**Slika 25.** Najnepoželjnije osobine kod menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

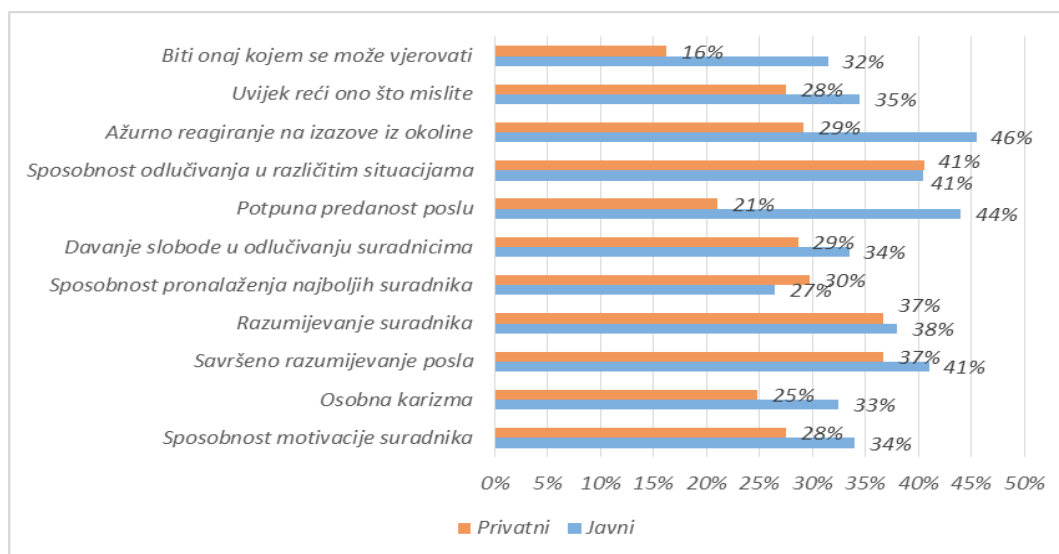


Izvor: Rezultati istraživanja

Nakon pitanja o rangiranju najpoželjnijih osobina koje trebaju imati menadžeri općenito, napravljeno je i rangiranje po važnosti osobina koje karakteriziraju same anketirane menadžere. Rezultati su dani kroz sliku broj 26. Prema podacima iz te slike, postotno najveći broj odgovora su dobile osobine „ažurno reagiranje na izazove iz okoline“, sa 46%, i „potpuna predanost poslu“, sa 44%, „sposobnost odlučivanja u različitim situacijama“ (41%), „savršeno razumijevanje posla“ (41%) i „razumijevanje suradnika“ (38%), kao osobine koje karakteriziraju menadžere u javnome sektoru. Kod privatnog sektora osobine sa najvećim postotkom odgovora su bile: „sposobnost odlučivanja u različitim situacijama“ (41%), „savršeno razumijevanje posla“ (37%) „razumijevanje suradnika“ (37%), „sposobnost pronalaženja najboljih suradnika“ (30%) i „ažurno reagiranje na izazove iz okoline/ davanje slobode u odlučivanju suradnicima“ (po 30%).

Osobine koje su dobile najmanji postotak odgovora od ponuđenih su bile, kod javnoga sektora „sposobnost pronalaženja najboljih suradnika“ (27%), a kod privatnoga sektora osobina „biti onaj kojem se može vjerovati“ (16%). Ažurno reagiranje na izazove iz okoline kao osobina veže se prije za privatni sektor nego za javni, međutim, ovdje je na prvome mjestu kod menadžera javnoga sektora, dok je kod onih iz privatnoga tek na četvrtom. Zastupljenost tri osobine vezane izričito za suradnike, među prvih pet, kod privatnoga sektora, u odnosu na jednu kod javnoga, ukazuje na važnost kadrova kod privatnoga sektora.

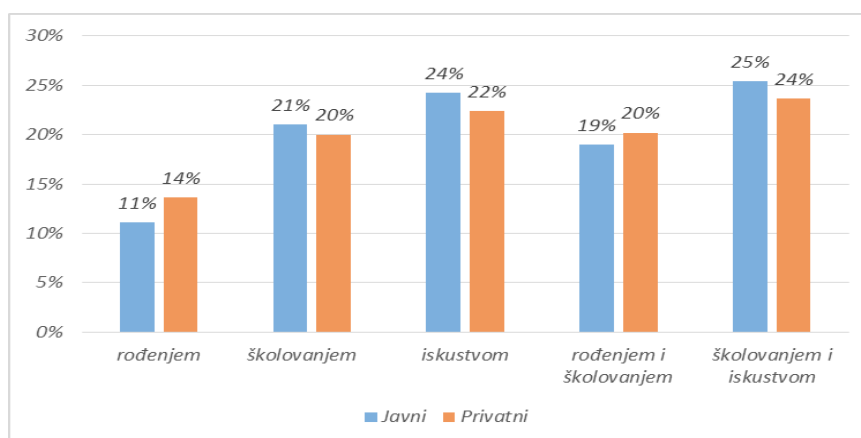
**Slika 26.** Važnost osobina koje karakteriziraju anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Nastavno na osobine menadžera, od kako se menadžment izučava rasprave su vezane za pitanje da li se menadžer „rađa“ ili „stvvara“? Iz tog razloga je menadžerima postavljeno pitanje u kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera (slika 27.). Najveći broj odgovora kod oba sektora, menadžeri su dali školovanju i iskustvu (javni sektor – 25%; privatni sektor – 24%) kao mjeri koja određuje uspjeh menadžera, dok je najmanje odgovora dobio odgovor – rođenje, sa 11% odnosno 14%. Na taj način su menadžeri dali odgovor da se ipak menadžer „stvvara“, a ne „rađa“.

**Slika 27.** U kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja



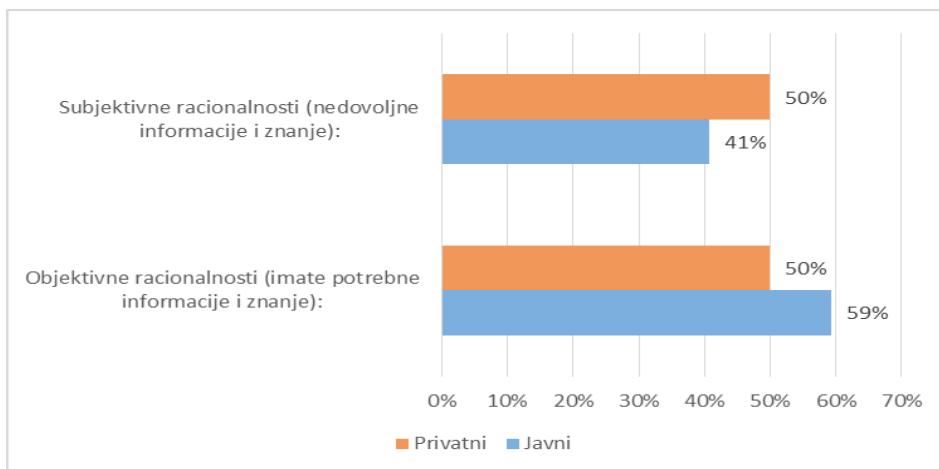
## 6.5. Stilovi vođenja

Svaki menadžer u svome radu njeguje neki svoj stil koji ima odraz na njegovo uspješno ili neuspješno upravljanje organizacijom u kojoj se nalazi. Iz tog razloga će se u nastavku prikazati rezultati odgovora iz područja koji pokazuju karakteristike stilova vođenja anketiranih menadžera. U tom pravcu se prvo istražilo način na koji anketirani menadžeri donose odluke, odnosno kako se ponašaju u procesu odlučivanja.

Koji model odlučivanja koriste anketirani menadžeri u svome radu prikazuje slika 28. Od dva temeljna (*ponuđena*) modela odlučivanja, subjektivne racionalnosti i objektivne racionalnosti, javni sektor u županiji preferira model objektivne racionalnosti u 59% slučajeva u odnosu na 41% kod kojih menadžeri odlučuju putem subjektivne racionalnosti. Odgovori kod menadžera privatnog sektora pokazuju podjednake odgovore, odnosno po 50% odgovora su dali i subjektivnoj i objektivnoj racionalnosti.

Budući da su karakteristike subjektivne racionalnosti takve da se odlučivanje temelji na nedovoljno dostatnim informacijama i znanjima u odnosu na objektivnu racionalnost, gdje se odluke donose u situaciji kada postoje dostatne informacije i znanja, logično je da menadžeri u javnome sektoru u većoj mjeri donose odluke na temelju objektivne racionalnosti, budući da im je okolina manje turbulentna, odnosno predvidljivija u odnosu na privatni sektor.

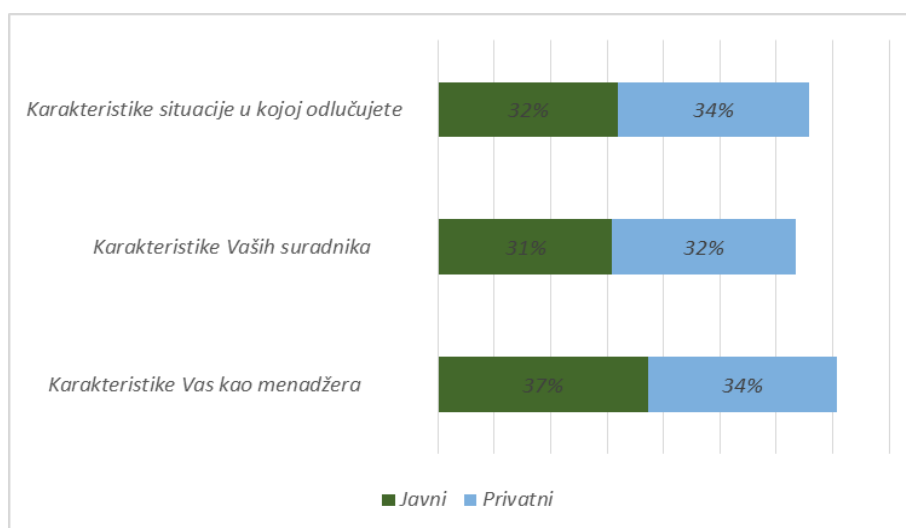
**Slika 28.** Odlučivanje po prikazanim modelima anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Osim odlučivanja po prethodno prikazanim modelima, na odlučivanje utječu i druge stvari, a prikazane su kroz sliku 29. Tako su anketirani menadžeri trebali dati odgovor što utječe na njihov stil odlučivanja kroz tri ponuđena odgovora. U javnome sektoru Šibensko-kninske županije, menadžeri su, sa 37%, rekli da na stil odlučivanja utječu njihove karakteristike kao menadžera. Na drugome mjestu, sa 32%, su naveli da na stil odlučivanja utječe karakteristika situacije u kojoj se odlučuje, dok je najmanji broj odgovora anketiranih menadžera, sa 31%, bilo da na njihov stil odlučivanja utječu karakteristike njihovih suradnika. Kod privatnoga sektora, najviše odgovora je bilo za karakteristike situacije u kojoj odlučuju i njihove karakteristike kao menadžera sa 34%. Nešto manje odgovora, sa 32%, je dobio odgovor karakteristike suradnika je ono što utječe na stil odlučivanja. Budući da je disperzija dobivenih odgovora skoro pa i podjednaka, možemo reći da odgovori anketiranih menadžera ukazuju da na stil odlučivanja utječu skoro podjednako sve tri promatrane karakteristike.

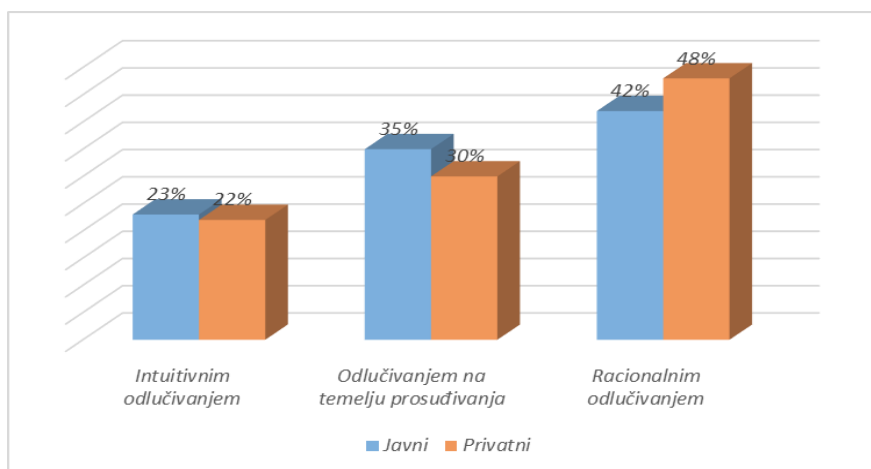
**Slika 29.** Što utječe na stil odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



**Izvor:** Rezultati istraživanja

Način donošenja odluka anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima prikazano je kroz sliku broj 30. Budući da se odluke mogu donositi intuitivno, na temelju prosuđivanja i racionalno, na ponuđene odgovore, većina menadžera i u javnome (42%) i privatnome sektoru (48%) su odgovorili da je racionalno odlučivanje način donošenja njihovih odluka. Najmanje odgovora je dobilo intuitivno odlučivanje i to 23% kod javnoga sektora i 22% kod privatnoga. Kako se racionalno odlučivanje odvija po jasnim pravilima i sa jasnim ishodom, razumljivo je da je ovo prevladavajući način donošenja odluka anketiranih menadžera.

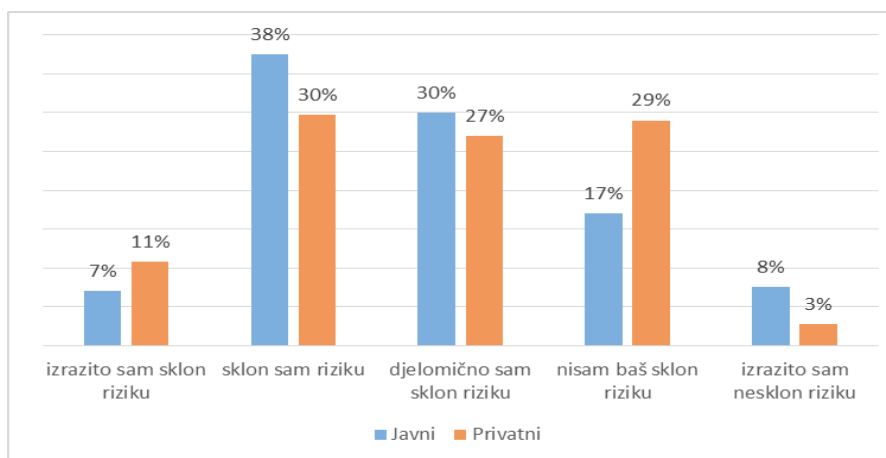
**Slika 30.** Način odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Važan čimbenik u procesu odlučivanja menadžera predstavlja i sklonost riziku u odlučivanju. Sklonost riziku u odlučivanju prikazuje slika 31. Ta slika ukazuje da je najveći broj odgovora, kod oba sektora, bio da su *skloni riziku*. Zanimljivo je za primijetiti da su anketirani menadžeri u javnome sektoru više skloni riziku od onih kod privatnoga sektora. Naime, *djelomično, skloni i izrazito skloni riziku* je 75% menadžera javnoga sektora, dok je to kod privatnika u 68% slučajeva. Izrazita nesklonost riziku je bila kod 8% menadžera javnoga sektora i kod tri posto menadžera privatnoga sektora. Međutim, ovdje treba promatrati odgovore i kroz percepciju samog rizik kod svakoga pojedinačnog menadžera, a posebno onih u javnome sektoru u odnosu na one u privatnome.

**Slika 31.** Sklonost riziku u odlučivanju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

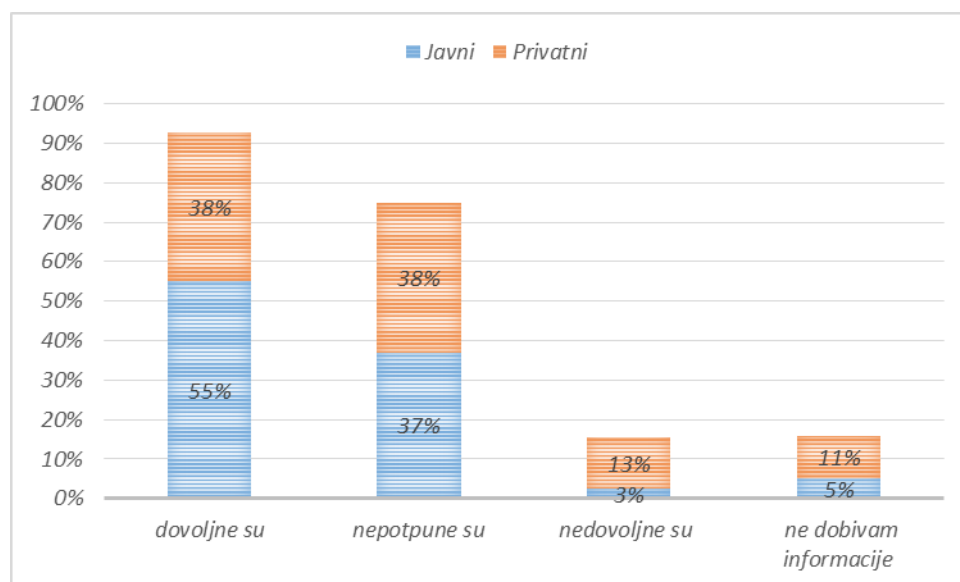


Izvor: Rezultati istraživanja

Rizik u odlučivanju je povezan i sa informacijama sa kojima menadžer raspolaže, odnosno temelj za svako odlučivanje su informacije koje se dobivaju. U tu svrhu smo pitali anketirane menadžere da li su informacije koje dobivaju dovoljne za odlučivanje (slika 32.). Da dovoljne informacije primaju izjasnilo se 55% menadžera javnoga sektora, a 38% privatnoga. Isto tako, 38% privatnih menadžera izjasnilo se da dobivaju nepotpune informacije. Zanimljivo je i da je 5% javnih menadžera i 11% privatnih reklo da ne dobiva informacije potrebne za odlučivanje.

Međutim, zanimljivo je usporediti dobivene podatke iz slike 32. sa podacima iz slike 31. u kojoj se prikazuje rizik u odlučivanju anketiranih menadžera. Tako je 75% menadžera javnoga sektora *djelomično, sklono i izrazito sklono riziku*, dok je to kod privatnih bio u 68% slučajeva, iako je 55% menadžera javnoga sektora reklo da raspolaže sa dovoljnim informacijama za odlučivanje u odnosu na 38% onih u privatnome sektoru. Ukoliko bi se isključile sve ostale varijable u usporedbi ovih podataka, trebalo bi biti 45% menadžera u javnome sektoru koji su sklono riziku u odnosu na 62% onih u privatnome. Kroz ove odgovore možemo zaključiti da menadžeri u privatnome sektoru, ipak, djeluju u većoj neizvjesnosti, a što je i karakteristika privatnoga sektora, kao i da je percepcija rizika između sektora drugačija.

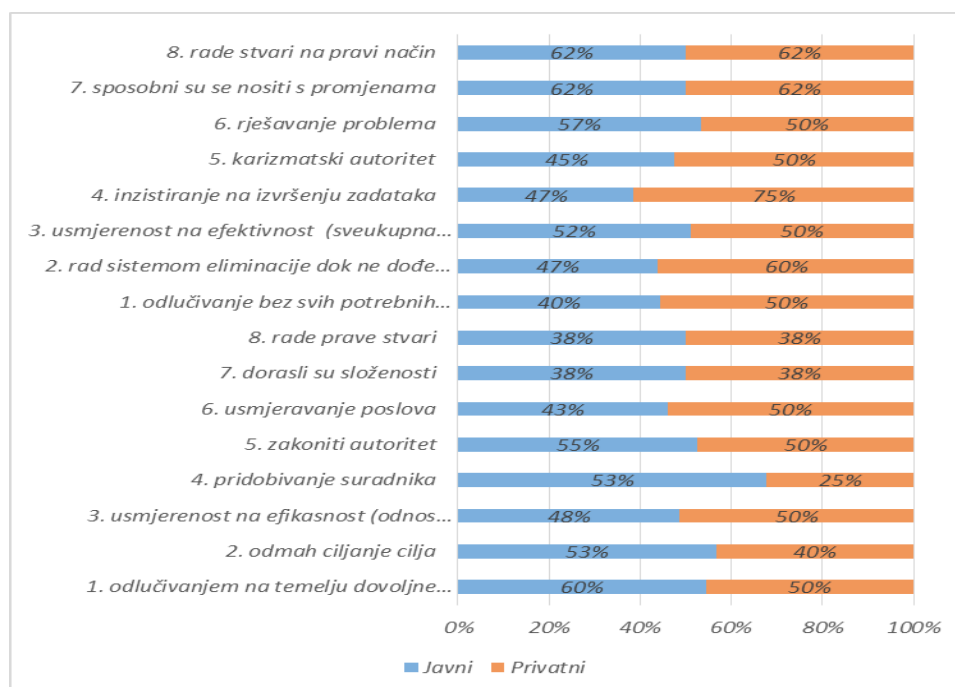
**Slika 32.** Dostatnost informacija za odlučivanje anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Anketiranim menadžerima je postavljeno i pitanje koje su im karakteristike vođe bliže i to kroz kontekst različitih vrsta vođa. Kroz stručnu literaturu su se ustalila dva osnovna tipa vođa i to transakcijski i transformacijski vođa. Transakcijski vođa ima „tradicionalne menadžerske karakteristike“ da izvršava planove, rješava probleme i slično. Na drugu stranu transformacijski vođa predstavlja vizionara koji razvija svoje suradnike i provodi promjene. Kako bi se došlo do rezultata koji tip vođe preferiraju anketirani menadžeri, ukupno im je ponuđeno da odgovore na jedan od dva ponuđena odgovora<sup>60</sup>, a rezultati su prikazani u slici broj 33. Iz slike je vidljivo da su najviše odgovora dobile karakteristike *sposobnost nosit se sa promjenama* i *raditi stvari na pravi način*, sa po 62% odgovora menadžera javnoga sektora. Karakteristika *inzistiranja na izvršenju zadataka*, sa 75% odgovora, je bila sa najviše odgovora u privatnome sektoru. Međutim, u svrhu utvrđivanja prevladavajućeg tipa vođe zbrojni su iznosi čimbenika koji karakteriziraju taj tip vođe (*od 1 do 8 za svaki tip vođe*) i došlo se do podatka da je sa 52% prevladavajući oblik vođe kod javnoga sektora transakcijski, kao i kod privatnoga sa 54%. Ovi podaci ukazuju da su menadžeri na području Šibensko-kninske županije još uvijek pretežito orijentirani prema tradicionalnim karakteristikama vođe u odnosu na modernije oblike.

**Slika 33.** *Koje su karakteristike vođe bliže kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)*



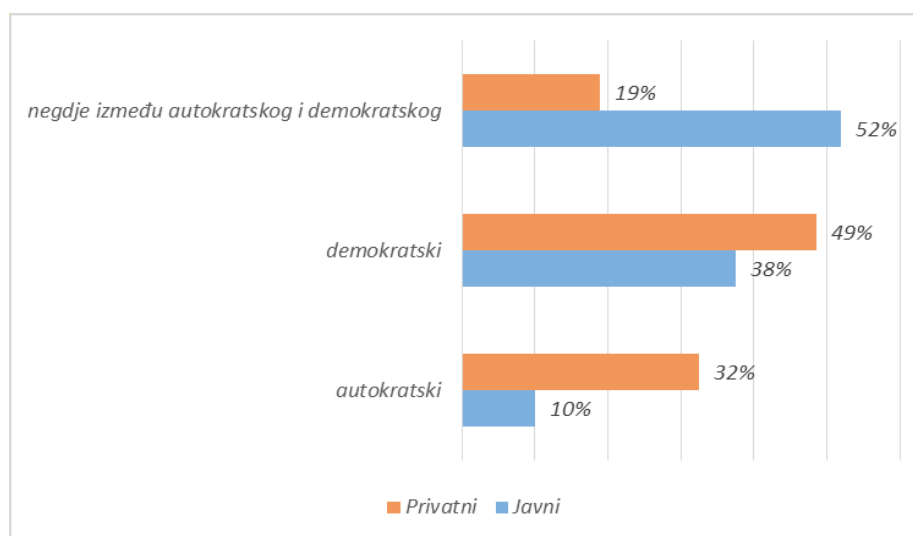
Izvor: Rezultati istraživanja

<sup>60</sup> Izbor je bio između ponuđenih odgovora koji u slici broj 33. imaju isti početni broj.

Na postavljeno pitanje o vlastitome stilu vođenja (slika 34.), dobiveni podaci se značajno razlikuju u dva promatrana sektora. Tako 32% anketiranih u privatnom sektoru navodi autokratski stil kao svoj stil vođenja, dok je taj broj u javnome sektoru samo 10%.

Najzastupljeniji stil vođenja kod anketiranih u privatnome sektoru je demokratski (49%), dok je kod javnoga sektora to stil između demokratskog i autokratskoga (52%). Dobivene podatke možemo promatrati i sa aspekta prava radnika u pojedinim organizacijama. Naime, anketirani menadžeri u javnome sektoru, prilikom neformalnoga razgovora sa autorom, naveli su činjenicu da bi možda i bili više autoritativni, ali da se onda odmah javlja, u najčešćem slučaju neopravdan, otpor radnika. Navedeno rezultira otporima u vidu pozivanja na mobing ili se uzimaju bolovanja, a budući da su menadžerima uglavnom vezane ruke u pogledu kažnjavanja ili otkaza nastoje onda balansirati svoj stil vođenja.

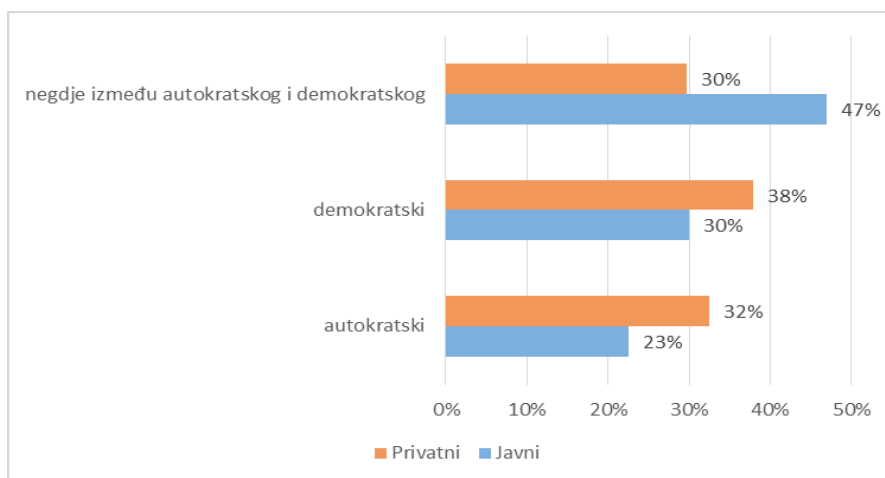
**Slika 34.** Stil vođenja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Prethodno iskazani vlastiti stavovi o stilovima vođenja ovdje će se nadopuniti sa odgovorom na pitanje kakvi su stilovi vođenja pretpostavljenih menadžera. Iz slike 35. je vidljivo da 47% menadžera javnoga sektora smatra da je stil vođenja pretpostavljenih menadžera negdje između autokratskih i demokratskih. Da njihov šef ima autokratski stil vođenja reklo je 23% menadžera javnoga sektora. Privatni sektor najviše (38%) smatra da njihovi nadređeni imaju demokratski stil vođenja. Da nadređeni vladaju autoritativno smatra 32% anketiranih u privatnome sektoru.

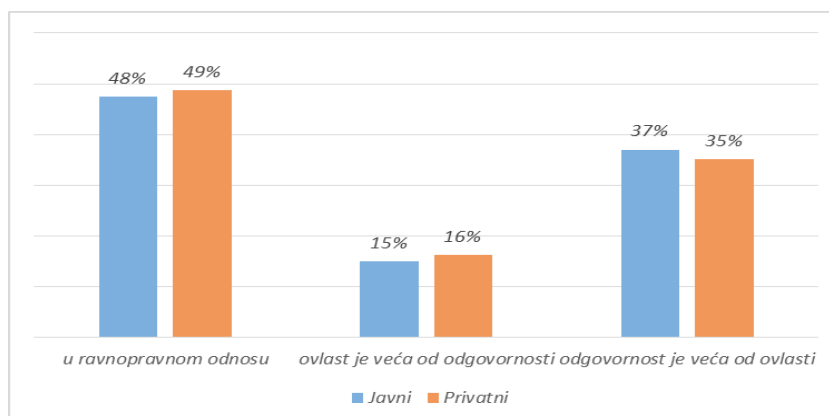
**Slika 35.** Stil vođenja pretpostavljenog menadžera kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Važan aspekt menadžerskog stila i djelovanja, ali i izvor frustracija i stresa kod menadžera, je (ne)usklađenost između ovlasti i odgovornosti. Iz tog razloga se pitalo anketirane menadžere u kakvome su odnosu njihove ovlasti i odgovornost. Podaci menadžera u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije (slika 36.) pokazuju skoro pa iste odgovore. Name 48% menadžera javnoga sektora i 49% posto privatnoga smatraju da su im ovlasti i odgovornost u ravnopravnome odnosu, 37%, odnosno 35% ih smatra da je odgovornost veća od ovlasti, a da je ovlast veća od odgovornosti smatra 15% menadžera javnoga sektora i 16% privatnoga sektora. Zanimljivo je da su odgovori u oba sektora skoro isti, budući da se poslovanje odvija u različitim okolnostima.

**Slika 36.** U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornost kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

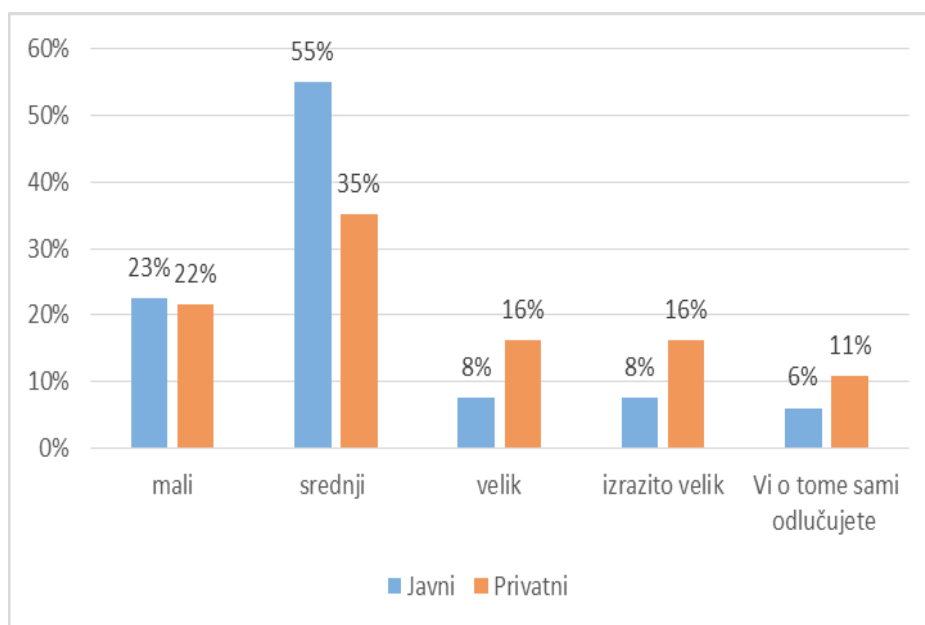


Izvor: Rezultati istraživanja

Odnos ovlasti i odgovornosti najbolje je vidljiv prilikom izbora suradnika, budući da je kadroviranje jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Mogućnost pronalaska i zapošljavanja adekvatnoga kadra je temelj za stvaranje uspješne organizacije. U tom pogledu postavljeno je pitanje anketiranim menadžerima kolikog utjecaja imaju prilikom izbora suradnika. Menadžeri i javnog i privatnog sektora u županiji (slika 37.) su sa najviše postotaka označili odgovor da imaju *srednji utjecaj* (55% - javni; 35% privatni) na izbor svojih suradnika.

Ukoliko ovim podacima pridodamo i odgovore onih koji su rekli da imaju *mali utjecaj*, dolazimo do podataka da menadžeri javnoga sektora u 78% slučajeva imaju *mali ili srednji utjecaj* na izbor svojih suradnika, odnosno 22% njih ima *velik, izrazito velik ili odlučujući utjecaj*. *Mali ili srednji utjecaj* kod izbora suradnika ima 57% anketiranih menadžera u privatnome sektoru, dok *velik, izrazito velik i odlučujući* utjecaj ima njih 43%. Budući da su anketirani menadžeri dolazili sa viših i srednjih menadžerskih razina, manji utjecaj na izbor svojih suradnika kod menadžera javnoga sektora možemo protumačiti političkim utjecajem na zapošljavanje koji seže i do zapošljavanja „čistačice“.

**Slika 37.** Kakav utjecaj imaju na izbor suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

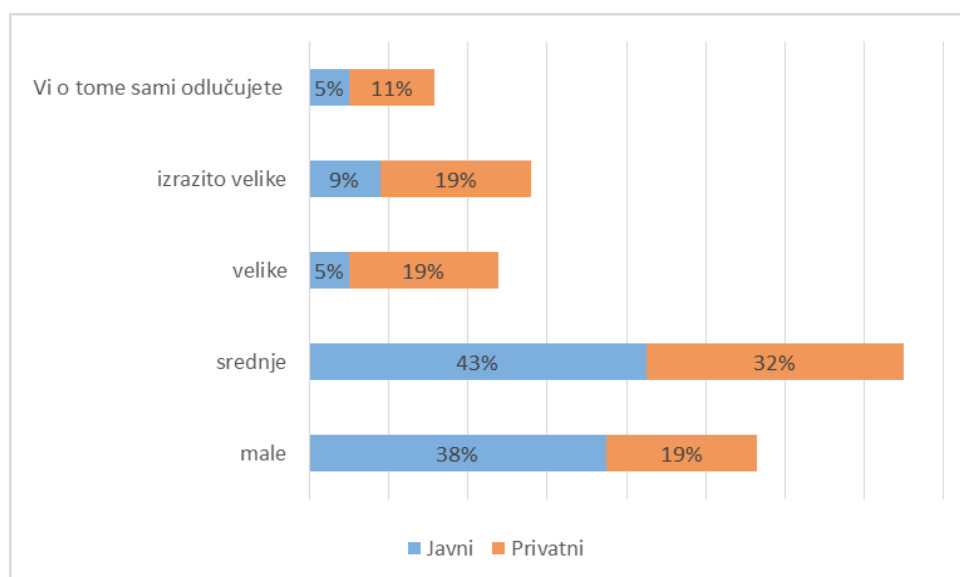


Izvor: Rezultati istraživanja



Važan mehanizam upravljanja organizacijom predstavlja i stimuliranje i nagrađivanje suradnika (*slika 38.*). Na tom polju vladaju, otprilike, iste relacije kao u dijelu utjecaja na zapošljavanje suradnika. U javnome sektoru županije, *mali ili srednji utjecaj* na stimuliranje i nagrađivanje suradnika ima 81% menadžera, dok je to u privatnome sektoru na razini 51%. Razlozi mogu biti brojni, međutim, karakteristika javnoga sektora u Republici Hrvatskoj općenito je ta da je zakonski teško ili nemoguće dodatno nagraditi suradnike. Posljedično tome je, nažalost, teško i kazniti „neradnike“ u organizacijama javnoga sektora.

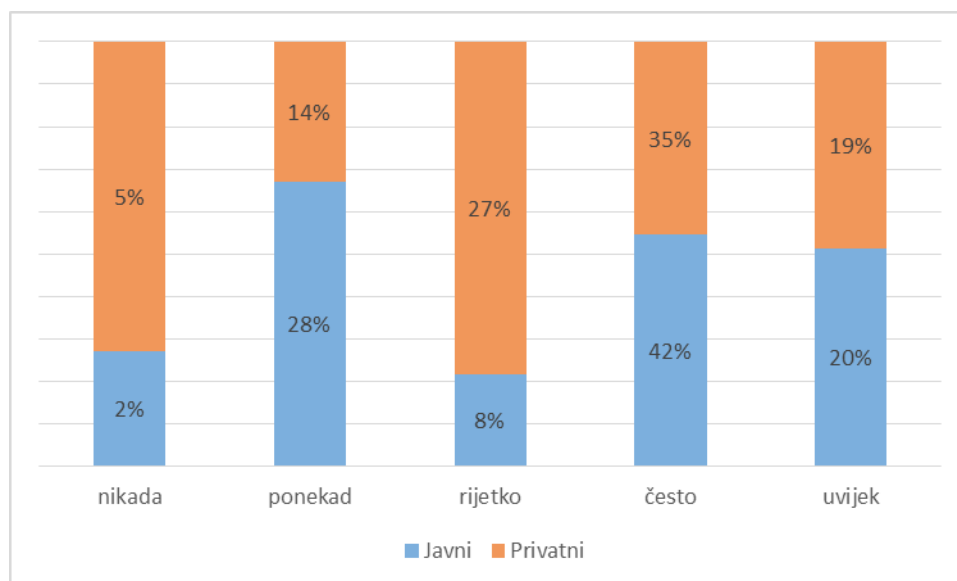
**Slika 38.** Kolike su mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimuliraju i nagrade svoje suradnike anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Jednom kada su zaposlenici zaposleni treba ih uključiti u procese donošenja odluka, ali i po mogućnosti prenijeti ovlasti kao važan aspekt današnjeg poslovanja organizacija. Brojna istraživanja su pokazala da uključivanjem radnika u procese odlučivanja jača njihova privrženost tvrtki i izvor su većeg zadovoljstva u radu. To se može promatrati i sa aspekta korištenja ideja podređenih u rješavanju menadžerskih problema/zadataka. Podatak koliko često u rješavanju problema anketirani menadžeri koriste ideje podređenih dano je u slici broj 39. Slika 39. ukazuje na to da menadžeri javnoga sektora *nikad, ponekad ili rijetko* koriste ideje u rješavanju problema podređenih u 38 posto slučajeva, dok u 62% slučajeva koriste *često ili uvijek* ideje podređenih. Kod privatnoga sektora to je slučaj u 54% anketiranih menadžera, a 46% njih *nikad, ponekad ili rijetko* koriste ideje podređenih.

**Slika 39.** Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

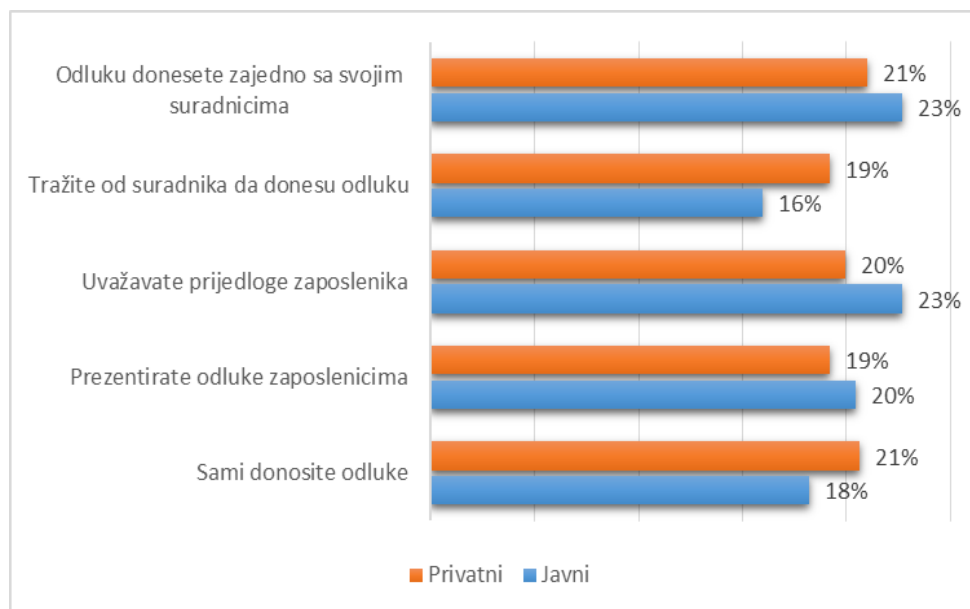


Izvor: Rezultati istraživanja

Kontrolno pitanje vezano za pitanje prezentirano u slici 39. može biti ponašanje u procesu odlučivanja vezano za uključenost suradnika. Možemo reći da je važna odlika stila vođenja menadžera i način provode proces odlučivanja, odnosno da li odlučuju sami ili u suradnji sa ostalim zaposlenicima. Odgovore na to pitanje daje slika broj 40.

Prema podacima iz slike 40., vidljivo je da menadžeri javnoga sektora, sa po 23%, odluku donose zajedno sa svojim suradnicima ili uvažavaju prijedloge zaposlenika. Najmanje odgovora je dobio odgovor traženje suradnika da donesu odluku (16%). Najveći broj odgovora menadžera privatnoga sektora su dali odgovoru da sami donose odluke, kao i da odluke donose zajedno sa svojim suradnicima (po 21%). Ostali odgovori su dobili približne postotke pa možemo reći da su zastupljeni skoro pa jednako ponuđeni obrasci ponašanja u procesu odlučivanja anketiranim menadžera. Uspoređujući podatke iz ove slike sa podacima iz prethodne slike, vidljiva je nepodudaranost odgovora, odnosno anketirani menadžeri samo u 5%, odnosno 2% slučajeva nikad ne pitaju suradnike za pomoć u rješavanju problema (slika 39.), dok, prema podacima iz slike 40., samostalno donose odluke u 21%, odnosno 18% slučajeva.

**Slika 40.** Ponašanje u procesu odlučivanja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

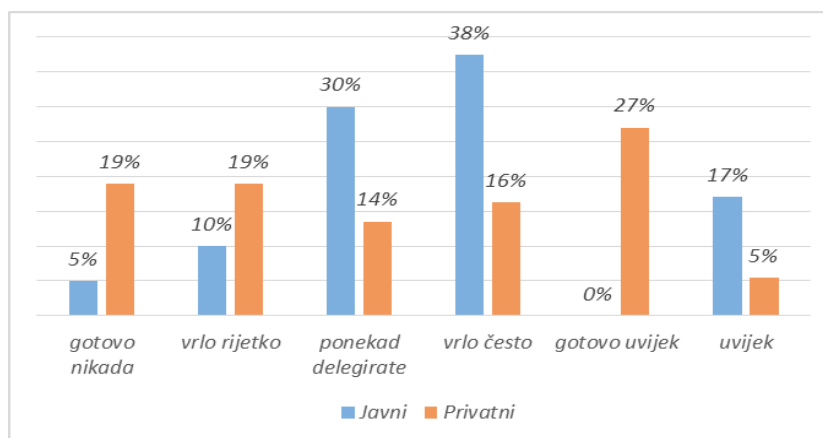


Izvor: Rezultati istraživanja

Kroz provedeno istraživanje htjeli su se dobiti i podaci koji ukazuju na to koliko anketirani menadžeri delegiraju poslove u svojoj nadležnosti. Prema slici 41., menadžeri u javnome sektoru županije u 55% slučajeva *vrlo često i uvijek* delegiraju poslove iz svoje nadležnosti. *Gotovo nikad, vrlo rijetko ili ponekad delegira* 45% menadžera iz javnoga sektora. To je u slučaju menadžera iz privatnoga sektora na razini 52%, dok njih 48% delegira poslove iz svoje nadležnosti *vrlo često, gotovo uvijek i uvijek*. Ovako prikazani rezultati pokazuju slične vrijednosti kod promatranih sektora, međutim, ukoliko pojedinačno promatramo ponuđene odgovore, vidljivo je da 19% menadžera u privatnome sektoru gotovo nikad ne delegira svoje poslove u odnosu na 5% kod javnoga sektora.

Drugi „*ekstrem*“ predstavlja situacija u kojoj menadžeri uvijek delegiraju svoje poslove. Tu su podaci suprotni od prethodno navedenog, pa tako 17% menadžera u javnome sektoru delegira *uvijek* svoje poslove na suradnike, dok je to kod privatnoga sektora u 5% slučaj.

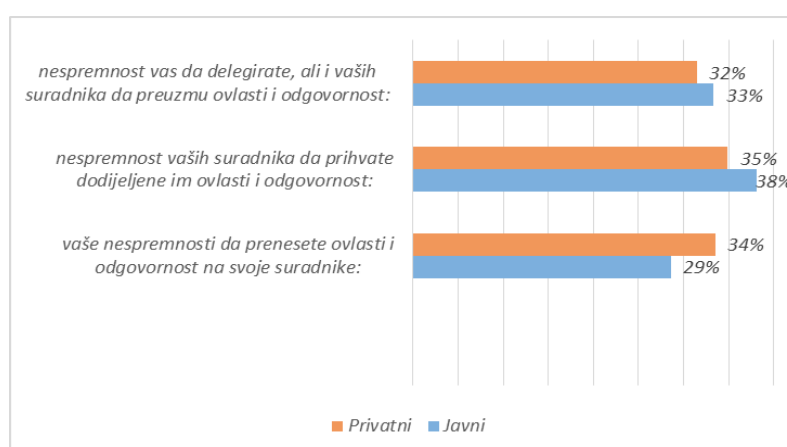
**Slika 41.** Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenim anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Nastavno na podatke iz slike 41., prema kojoj u 55% slučajeva menadžeri *vrlo često, gotovo uvijek i uvijek* delegiraju svoje poslove podređenima, odnosno u 52% slučajeva kod privatnoga sektora, u nastavku će se prikazati rezultati koji pokazuju posljedice poteškoća u delegiranju kod anketiranih menadžera (slika 42.). Nespremnost suradnika da prihvate dodijeljene im ovlasti i odgovornosti je navedena kao glavna posljedica poteškoća u delegiranju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji. To je odgovorilo 38% menadžera javnoga sektora i 35% privatnoga. Međutim, i ostali ponuđeni odgovori su dobili značajne postotke, ali sve u svemu približno odgovaraju dobivenim odgovorima u slici 41.

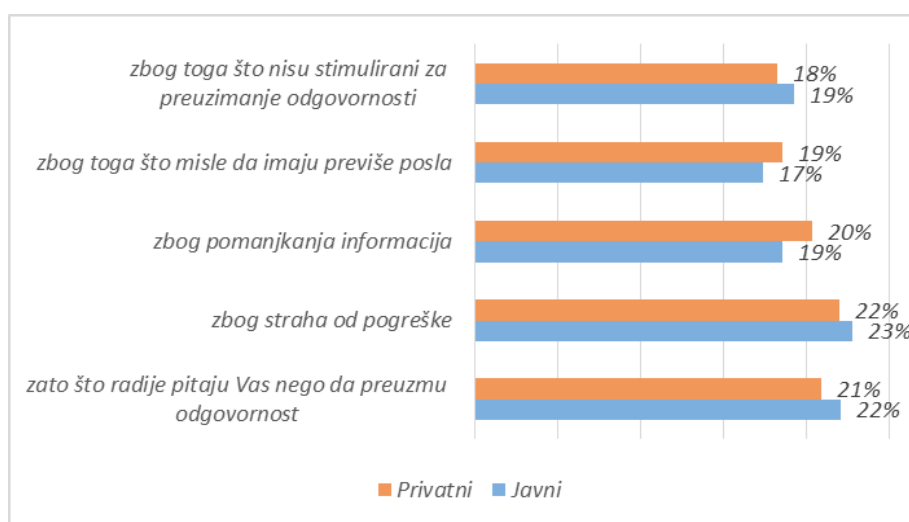
**Slika 42.** Posljedice poteškoća u delegiranju kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

Zanimljivo je promatrati i razloge zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti, a koji su prikazani u slici broj 43. Od ponuđenih odgovora, najčešći razlog zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti prema menadžerima javnoga sektora je *strah od pogreške* (23%) i zato što *radije pitaju menadžera nego da preuzmu odgovornost* (22%). Gore spomenuti razlozi su i glavni razlozi kod menadžera privatnoga sektora sa 22%, odnosno 21%. Kao što je vidljivo iz slike 43. i ostali odgovori su dobili približne postotke u odnosu na najčešće, tako da možemo reći da su brojni razlozi zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti, ali zanimljivo je da su vrijednosti za oba sektora podjednake.

**Slika 43.** Razlozi zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

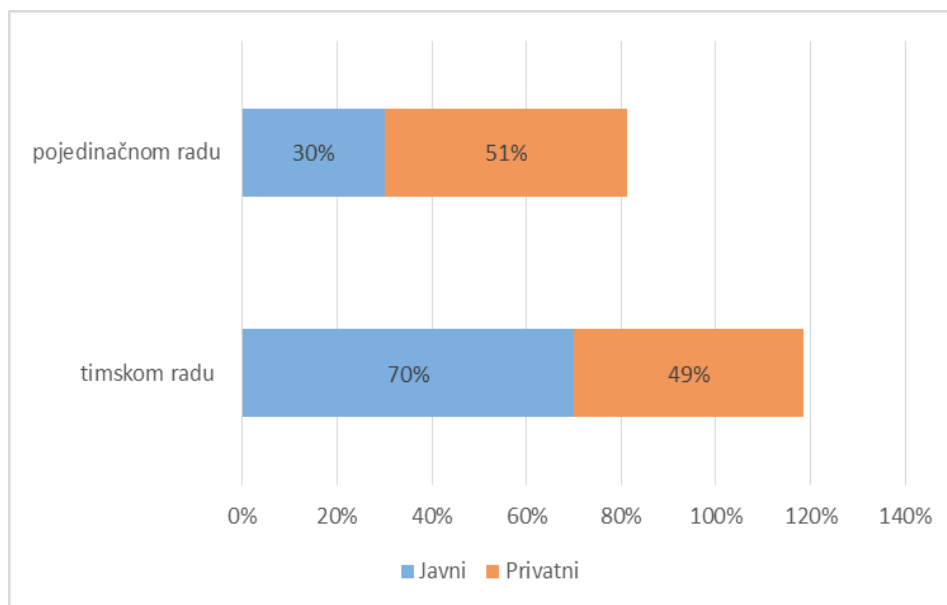


Izvor: Rezultati istraživanja

Nastavno na prethodna pitanja i suradnju sa suradnicima kroz sliku 44. prikazati će se razmišljanje anketiranih menadžera po pitanju timskoga rada, kao jedne od važnih obilježja današnjih organizacija. Kako je vidljivo iz slike 44., timskom radu je više sklon javni sektor u odnosu na privatni u Šibensko-kninskoj županiji. Naime, 70% anketiranih u javnome sektoru su iskazali da su skloni timskome radu, dok je to kod privatnoga sektora bio u 49% slučaj. Podatak da 51% anketiranih menadžera u privatnome sektoru radije bira pojedinačni rad nauštrb timskome može proizlaziti iz činjenice da je u privatnome sektoru, pogotovo kod malih poduzetnika, menadžer ujedno i vlasnik i da u upravljačkome dijelu nema nekog dodatnog zaposlenog. Potpuno drugačija slika je u javnome sektoru gdje je ipak broj zaposlenih na svim područjima veći možda i od potreba pa je lakše razviti i njegovati timski rad.

Međutim, bez obzira na razloge, timski rad bi trebao biti više zastupljen kod oba sektora, budući da je to temelj djelovanja današnjih organizacija.

**Slika 44.** Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

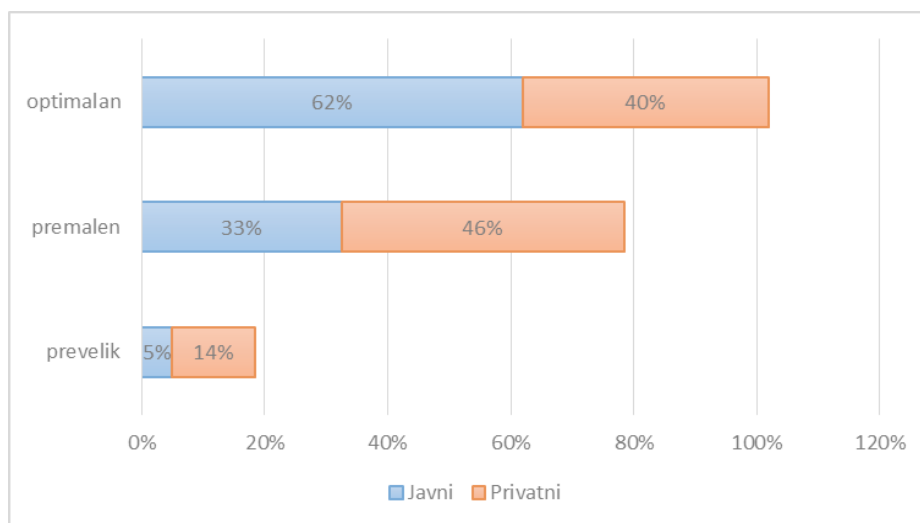


Izvor: Rezultati istraživanja

Zadnji podatak u istraživanju vezan za ljudske resurse predstavlja optimalnost broja suradnika koje prikazuje slika 45. Iz slike 45. je vidljivo da menadžeri iz javnoga sektora smatraju da imaju optimalan broj radnika, u 62% slučajeva, dok je većina u privatnome sektoru, sa 46%, rekla da im je broj podređenih premali. Da imaju prevelik broj podređenih, odnosno suradnika, smatralo je 5% menadžera javnoga sektora i 14% privatnoga sektora.

Zadnji podatak je zanimljiv iz perspektive stalnih procjena da postoji „višak“ radnika u javnome sektoru, a što prema procjeni, kao što je vidljivo, samih nadređenih tih radnika nije slučaj u velikoj mjeri. Naravno da je to njihovo subjektivno mišljenje, ali i dobiveni odgovor prikazuje da je, ipak, pet posto zaposlenih, prema mišljenju njihovih menadžera višak na razini javnoga sektora Šibensko-kninske županije.

**Slika 45.** Broj suradnika, odnosno neposredno podređenih osoba kod anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

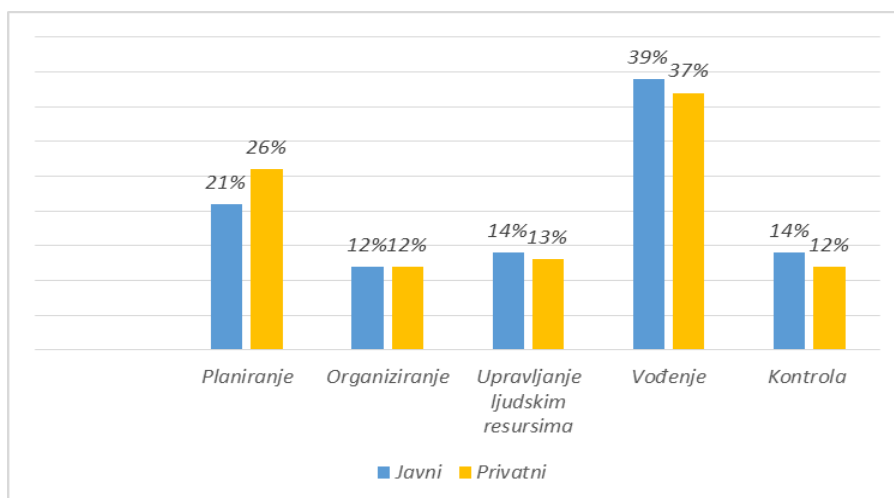
## 6.6. Upravljanje vremenom menadžera

Uspješnost menadžera ovisi i o efikasnom upravljanju vremena, jer je danas vrijeme jedan od najvažnijih resursa, a posebno u pogledu sve većih i bržih promjena koje se događaju na svim poljima. Iz tog razloga je važno da menadžeri efikasno organiziraju svoje vrijeme, ali i vrijeme svojih suradnika/zaposlenika. Obilježja anketiranih menadžera vezanih za upravljanje vremenom dani su kroz slike 46., 47., 48. i 49.

Svaki menadžer u svome radu primjenjuje jednu od osnovnih menadžerskih funkcija. Naravno da se svaka funkcija koristi različito u ovisnosti od razine menadžmenta, tvrtke i ostalih parametara, međutim, dobiveni podaci će dati dobar uvid u ovo područje i prikazati eventualne različitosti u odnosu na postavljena područja. Rezultate istraživanja za to područje može se vidjeti u slici 46. Kao što ta slika pokazuje, najviše vremena menadžment utroši na funkciju menadžmenta vođenje<sup>61</sup>. Kod javnog sektora je to 39%, dok je kod privatnoga utrošak menadžerskog vremena na tu funkciju 37%. Najmanje vremena menadžment u županiji utroši na organiziranje. Taj postotak je isti kod oba sektora (12%), dok je identičan postotak, sa 12% utrošenog vremena, imala i funkcija kontroliranja kod privatnoga sektora.

<sup>61</sup> Vođenje se u anketnom upitniku podijelio kroz njegove komponente i to komuniciranje, motiviranje i vođenje. Zbirni rezultati za sve komponente funkcije vođenja dane su u slici broj 44.

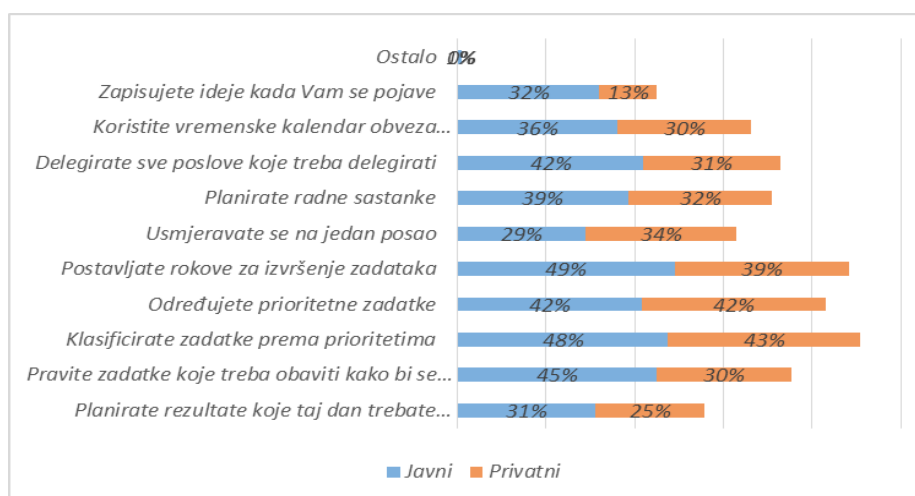
**Slika 46.** Koliko vremena troše na pojedine funkcije menadžmenta anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

U slici 47. prikazani su odgovori koji su dati na pitanje da se rangiraju po važnosti aktivnosti koje menadžeri prakticiraju u svome radu s obzirom na vrijeme. U javnome sektoru su menadžeri, sa 49%, najbolje rangirali aktivnost *postavljanja rokova za izvršenje zadatka*. Na drugome mjestu, sa 48%, je bila rangirana aktivnost *klasificiranja zadataka prema prioritetima*. Zadnje navedena aktivnost je, sa 43%, bila najbolje rangirana i kod menadžera privatnoga sektora, dok je odmah poslije nje, sa 42%, bila *aktivnost određivanje prioriteta zadataka*.

**Slika 47.** Važnosti aktivnosti koje prakticiraju u svome radu anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

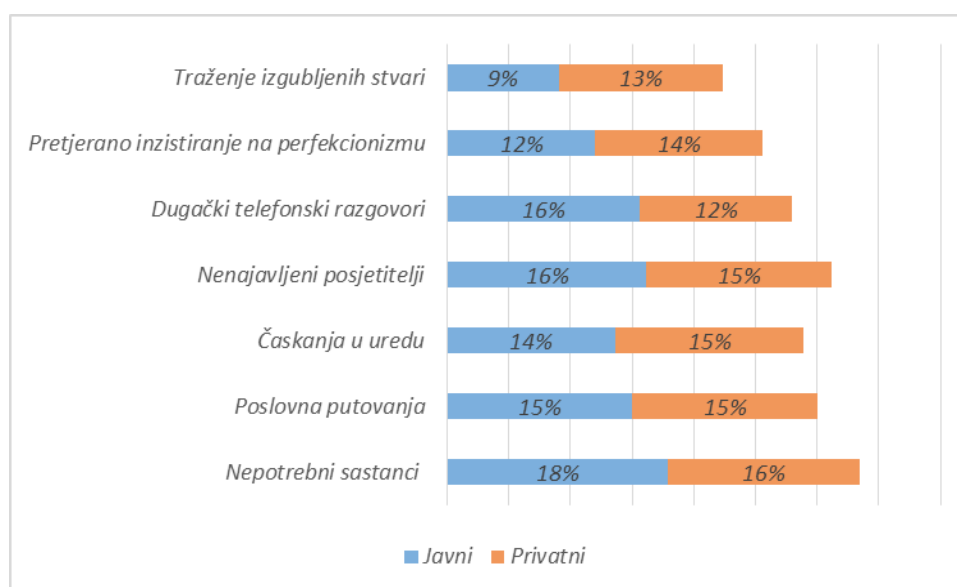


Izvor: Rezultati istraživanja



Na efikasno upravljanje vremenom znatno utječu i brojne aktivnosti koje možemo promatrati kao one koje oduzimaju vrijeme menadžerima. Kao što je vidljivo u slici broj 48., *nepotrebni sastanci* su ti koji najviše (18%) oduzimaju vremena menadžerima u javnome sektoru. *Nepotrebni sastanci*, sa 16%, su i najveći oduzimatelji vremena kod menadžera privatnoga sektora. I ostali odgovori su dobili približne postotke, tako da možemo reći da ovisno o situaciji, brojni čimbenici „*kradu*“ vrijeme menadžerima. Isto tako, vidljivo je da bez obzira na sektor, menadžeri imaju iste približno iste „*oduzimatelje*“ vremena.

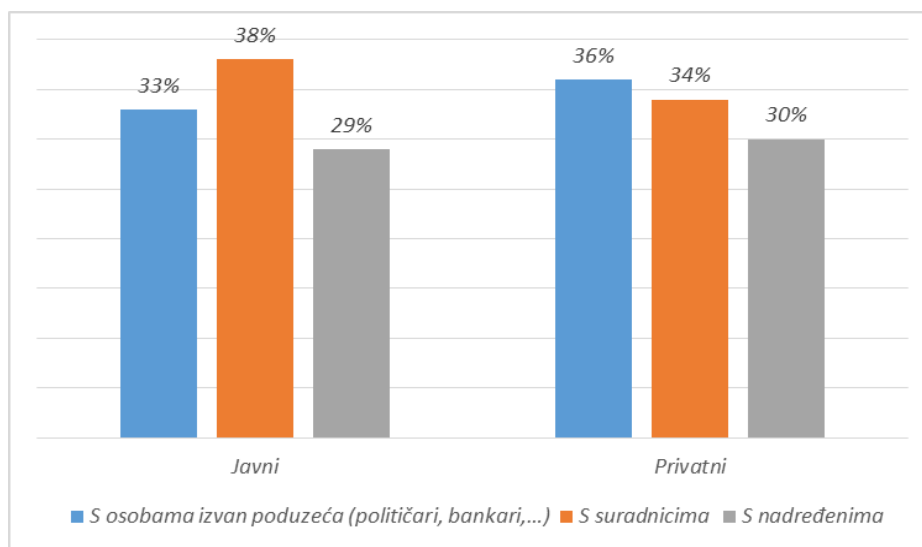
**Slika 48.** *Kradljivci vremena u radu ponuđenih aktivnosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)*



*Izvor: Rezultati istraživanja*

Važna aktivnost svakoga menadžera je i komunikacija sa raznim zainteresiranim skupinama. Iz tog razloga su pitani menadžeri koliko vremena utroše na komunikaciju sa pojedinom skupinom. Prema podacima iz slike 49., javni menadžeri najviše vremena (38%) utroše na komunikaciju sa suradnicima, a najmanje (29%) sa nadređenima. U privatnome sektoru, menadžeri najviše vremena utroše na komunikaciju sa osobama van poduzeća (36%), dok, kao i kod javnoga sektora, najmanje vremena se troši na komunikaciju sa nadređenima.

**Slika 49.** *Koliko vremena utroše na komuniciranje s ponuđenim skupinama anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (%)*



Izvor: Rezultati istraživanja

## 6.7. Različnost menadžera javnoga i privatnog sektora u ŠKŽ

Nakon što su prikazani rezultati istraživanja, u ovome dijelu će se prikazati različitosti menadžera promatranih sektora kao posljedica provedenog istraživanja. Naime, jedan od osnovnih ciljeva ovoga rada je bio ustanoviti različitosti kod menadžera javnoga i privatnoga sektora u Šibensko-kninskoj županiji. Prethodno prikazani rezultati istraživanja će se na ovome mjestu još jednom sumirati kroz prizmu utvrđivanja sličnosti i različitosti menadžera po promatranim sektorima u županiji. To će se nastojati prikazati kroz prikaz odgovora koji su dobili najveći postotak po pojedinom pitanju.

Dakle, kao što pokazuju podaci iz tablice 17., postoji velik broj pitanja kod koji su menadžeri iz oba promatrana sektora dali iste najbolje odgovore. Ti odgovori su u tablici 17. prikazani crvenom bojom i kao što je vidljivo riječ je o 17 slučajeva, odnosno 50% pitanja imaju isti najbolji odgovor i u javnome i u privatnome sektoru. U tablici 17., plavo prikazani dio ukazuje na dio u kojem promatrani menadžeri u javnome sektoru imaju isti najbolji odgovor kao i menadžeri u privatnome sektoru, ali to nije bio jedini najbolji odgovor već je isti postotak dobio i neki drugi odgovor koji je prikazan uz taj. To je bilo u tri pitanja slučaj, odnosno kod 8,83% pitanja/odgovora.

Gledajući samo prvi, odnosno najbolji odgovor kod postavljenog pitanja, u 14 slučajeva ili 41,17% odgovora, najbolji odgovor kod privatnih i javnih menadžera se razlikovao. Neki od tih odgovora su bliski jedan drugome, dok drugi odražavaju osobne stavove koje su vezane za osobni pogled toga menadžera, kao i karakteristike organizacije u kojoj radi. Međutim, značajnije razlike se mogu naći u nekoliko pitanja, a koja će detaljnije biti objašnjena.

Prvo takvo pitanje je „*koja opća znanja su im potrebna*“, pri čemu su menadžeri javnog sektora rekli da su im najpotrebnija *znanja ophođenja sa ljudima*, dok su menadžeri privatnog sektora rekli da su im najpotrebnija *konceptualna znanja*. Ovo se može objasniti činjenicom da javni sektor provodi, uglavnom, javne usluge i da je u tom pogledu najvažnija dobra komunikacija i ophođenje sa ljudima, kako među zaposlenicima organizacije, a još više prema korisnicima tih javnih usluga. S druge, pak, strane privatni sektor nema osigurane svoje prihode, pa je potrebna i šira slika i aktivnost djelovanja. Iz tog razloga su važnija konceptualna znanja od ostalih. Nastavno na rečeno možemo promatrati i odgovore na pitanje „*s kim najviše komuniciraju anketirani menadžeri*“. Kod menadžera javnoga sektora, najčešći odgovor je bio sa suradnicima, a što je na tragu prethodno objašnjenoga. Kod privatnog sektora su menadžeri odgovorili da najviše komuniciraju „*sa osobama van poduzeća*“, što također objašnjava potrebnu širu sliku koju trebaju imati navedeni menadžeri.

Značajnija razlika je bila i kod pitanja „*što utječe na stil odlučivanja*“, a najčešći odgovor kod menadžera javnoga sektora je bio da „*njihove karakteristike kao menadžera*“ najviše utječu na njihov stil odlučivanja, a dok je kod menadžera privatnoga sektora najčešći odgovor bio „*karakteristike situacije*“. Prikazanu razliku možemo gledati sa aspekta promjenjivosti, odnosno kompleksnosti okoline kod pojedinoga sektora. Budući da privatni sektor posluje u kompleksnijoj okolini koja se neprestano mijenja, razumljivo je da na stil odlučivanja utječe karakteristika situacije. Suprotno tome, u poznatoj i manje promjenjivoj okolini, u kojoj djeluje javni sektor, razumljivo je da su karakteristike menadžera odlučujuće u pogledu stila odlučivanja.

Vlastiti stil vođenja, ali i onaj pretpostavljenog menadžera, je sljedeće područje u kojem se razlikuju odgovori. Menadžeri u javnome sektoru su rekli da, oni, ali i njihovi pretpostavljeni menadžeri, najčešće njeguju stil vođenja koji je negdje između demokratskoga i autokratskoga, dok je kod privatnoga sektora naveden „*čisti*“ demokratski stil. Iako na prvi pogled oba sektora imaju u sebi demokratsku komponentu, ipak, su menadžeri u javnome sektoru više orijentirani na autokratski stil vođenja, ali zbog negativnih konotacija u javnosti nisu ga naveli kao dominantnijeg.

Jasno je da privatni sektor danas u većini slučajeva njeguje demokratski stil vođenja, jer je to najbolji model u kojem se ostvaruje sinergija svih zaposlenika i koji omogućava stvaranje najboljih rezultata.

I zadnje pitanje u kojem je bila značajna razlika je sklonost timskome radu. Iako je bilo za očekivati da privatni sektor njeguje više timski rad, većina menadžera u tom sektoru je rekla da je manje sklona timskome radu, dok su javni menadžeri rekli da u većini slučajeva njeguju timski rad. Ukoliko gledamo upravljački proces, onda prikazane rezultate možemo promatrati iz činjenice da u privatnome sektoru, pogotovo u malom poduzetništvu, nema drugih menadžera ili ih je malo, za razliku od javnoga sektora u kojem često postoji i nepotreban broj menadžera, odnosno suradnika. Drugi razlog možemo gledati i kroz aspekt brzine odlučivanja, kada privatni sektor mora brzo reagirati i to čini bez konzultacija sa timom. Druga situacija je kod javnoga sektora, gdje je ta brzina rijetka i gdje se otvara veći prostor za timskim djelovanjem. Međutim, kao što je i prije naglašeno, bez obzira na sve, timski rad nema alternativu ukoliko se gleda dugoročna efikasnost organizacije. Iz tog razloga je potrebno njegovati timski rad što je više moguće.

**Tablica 17.** Sumiranje karakteristika menadžera u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije

| <i>Pitanja</i>   | <i>Menadžeri javnog sektora ŠKŽ</i>            | <i>Menadžeri privatnog sektora ŠKŽ</i>                 |
|--|--|--|
| <i>Na koje odluke troše najviše vremena</i>                      | <i>operativne i rutinske odluke</i>            | <i>operativne i rutinske odluke</i>                    |
| <i>Koja opća znanja su im potrebna</i>                           | <i>znanja ophođenja sa ljudima</i>             | <i>konceptualna znanja</i>                             |
| <i>Vrsta znanja potrebna pojedinom anketiranom menadžeru</i>     | <i>ekonomska znanja</i>                        | <i>ekonomska znanja</i>                                |
| <i>Važnost specifičnih znanja i sposobnosti</i>                  | <i>sposobnost komuniciranja</i>                | <i>sposobnosti provođenja promjena</i>                 |
| <i>Važnost individualnih znanja i sposobnosti</i>                | <i>sposobnost predviđanja</i>                  | <i>stručnost</i>                                       |
| <i>Stupanj iskorištenosti njihovih znanja i sposobnosti</i>      | <i>između 50 i 75%</i>                         | <i>između 50 i 75%</i>                                 |
| <i>Rangiranje po važnosti menadžerskih aktivnosti</i>            | <i>postavljanje ciljeva</i>                    | <i>izbor pravih suradnika</i>                          |
| <i>Menadžerske karakteristike</i>                                | <i>karakteristike menadžera</i>                | <i>karakteristike menadžera</i>                        |
| <i>Najpoželjnije osobine menadžera</i>                           | <i>poslovnost</i>                              | <i>poštenje</i>  |
| <i>Najnepoželjnije osobine kod menadžera</i>                     | <i>neodlučnost</i>                             | <i>neodlučnost</i>                                     |
| <i>Važnost osobina koje karakteriziraju anketirane menadžere</i> | <i>ažurno reagiranje na izazove iz okoline</i> | <i>sposobnost odlučivanja u različitim situacijama</i> |
| <i>U kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera</i>                 | <i>školovanjem i iskustvom</i>                 | <i>školovanjem i iskustvom</i>                         |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <i>Odlučivanje po prikazanim modelima</i>  | <i>model objektivne racionalnosti</i>   | <i>model subjektivne i objektivne racionalnosti podjednako</i>                  |
| <i>Što utječe na stil odlučivanja</i>  | <i>njihove karakteristike kao menadžera</i>   | <i>karakteristike situacije</i>   |
| <i>Način odlučivanja</i>   | <i>racionalno odlučivanje</i>   | <i>racionalno odlučivanje</i>   |
| <i>Sklonost riziku u odlučivanju</i>   | <i>vrlo skloni riziku</i>   | <i>vrlo skloni riziku</i>   |
| <i>Dostatnost informacija za odlučivanje</i>   | <i>dovoljne informacije</i>   | <i>dovoljne informacije/nepotpune informacije podjednako</i>                    |
| <i>Koje su karakteristike vođe bliže</i>   | <i>transakcijske</i>  | <i>transakcijske</i>  |
| <i>Stil vođenja</i>  | <i>između demokratskog i autokratskoga</i>  | <i>demokratski</i>  |
| <i>Stil vođenja pretpostavljenog menadžera</i>   | <i>između demokratskog i autokratskoga</i>  | <i>demokratski</i>  |
| <i>U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornost</i>   | <i>ovlasti i odgovornost u ravnopravnome odnosu</i>                                     | <i>ovlasti i odgovornost u ravnopravnome odnosu</i>                             |
| <i>Kakav utjecaj imaju na izbor suradnika</i>  | <i>srednji utjecaj</i>  | <i>srednji utjecaj</i>  |
| <i>Kolike su mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimuliraju i nagrade svoje suradnike</i> | <i>srednji utjecaj</i>  | <i>srednji utjecaj</i>  |
| <i>Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih</i>  | <i>često</i>  | <i>često</i>  |
| <i>Ponašanje u procesu odlučivanja</i>   | <i>odluku donose zajedno sa svojim suradnicima ili uvažavaju prijedloge zaposlenika</i> | <i>sami donose odluke, kao i da odluke donose zajedno sa svojim suradnicima</i> |
| <i>Dali poslove iz svoje nadležnosti delegiraju</i>  | <i>vrlo često</i>   | <i>gotovo uvijek</i>  |
| <i>Posljedice poteškoća u delegiranju</i>  | <i>Nespremnost suradnika da prihvate dodijeljene im ovlasti i odgovornosti</i>          | <i>Nespremnost suradnika da prihvate dodijeljene im ovlasti i odgovornosti</i>  |
| <i>Razlozi zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti</i>  | <i>strah od pogreške</i>  | <i>strah od pogreške</i>  |
| <i>Sklonost timskom radu</i>   | <i>da</i>   | <i>ne</i>   |
| <i>Broj suradnika</i>  | <i>optimalan</i>  | <i>premalen</i>   |
| <i>Koliko vremena troše na pojedine funkcije</i>   | <i>vođenje</i>  | <i>vođenje</i>  |
| <i>Važnosti aktivnosti koje prakticiraju u svome radu</i>  | <i>postavljanja rokova za izvršenje zadatka</i>   | <i>klasificiranja zadataka prema prioritetima</i>                               |
| <i>Kradljivci vremena u radu</i>   | <i>nepotrebni sastanci</i>  | <i>nepotrebni sastanci</i>  |
| <i>S kim najviše komuniciraju</i>  | <i>komunikaciju sa suradnicima</i>  | <i>komunikaciju sa osobama van poduzeća</i>                                     |

*Izvor: Rezultati istraživanja*

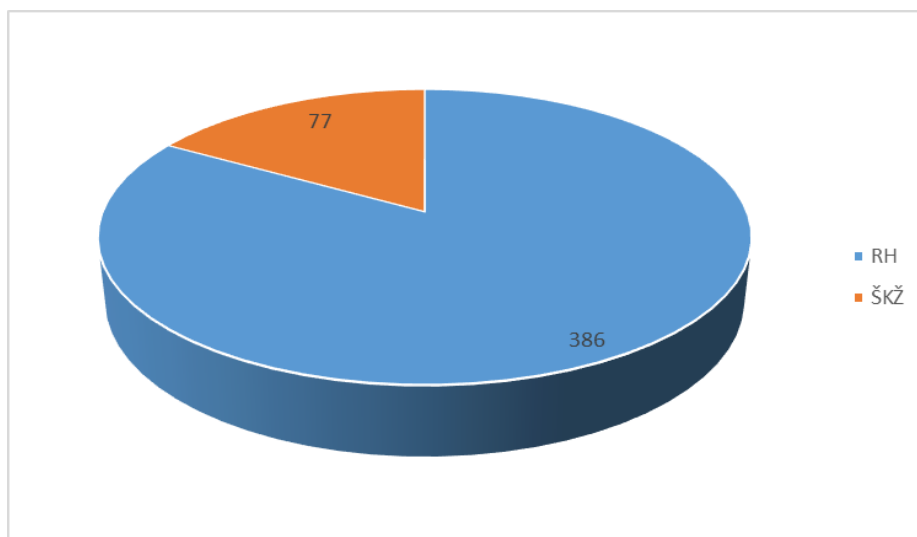
## 7. USPOREDBA S PROSJEKOM REPUBLIKE HRVATSKE

Prethodno prikazani podaci po sektorima Šibensko-kninske županije u ovome dijelu će se prikazati zbirno za cijelu županiju i usporediti sa podacima dobivenim u jednom od rijetkih opsežnih istraživanja na polju menadžmenta u Hrvatskoj kojeg su proveli Sikavica i Bahtijarević-Šiber objavljeno u knjizi „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“. Budući da se istraživanje prikazano za područje Šibensko-kninske županije temeljilo na anketom upitniku koji je rađen po anketnom upitniku iz navedene knjige, usporedba će biti kompatibilna.

### 7.1. Profil organizacija

Gledajući navedeno istraživanje na razini cijele Republike Hrvatske anketirano je ukupno 386 menadžera (slika 50.) iz ukupno 50 poduzeća, od kojih je 52% menadžera bilo iz Zagreba, a ostatak iz drugih dijelova Hrvatske. Ukupno je u Šibensko-kninskoj županiji anketirano 77 menadžera iz oba sektora.

**Slika 50.** Broj ispitanih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH

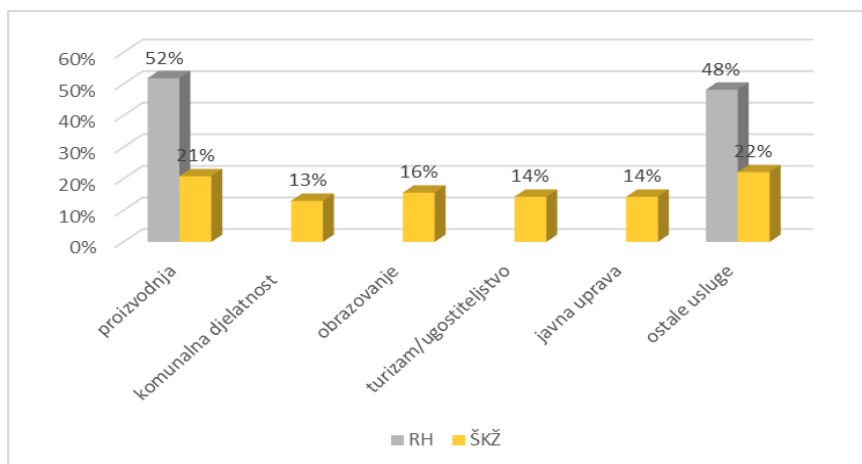


*Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“*

Kada je riječ o prosječnoj starosti svih promatranih organizacija, ona je na razini županije bila 15 godina, a dok je na razini cijele države prosječna starost promatranih organizacija bila cca. 40 godina.

Prema vidljivome iz slike 51., koja govori o temeljnim djelatnostima anketiranih organizacija, ostale usluge i proizvodnja sa 22%, odnosno 21% bile su najzastupljenije djelatnosti promatranih organizacija na području županije. Iz iste slike je vidljivo da su navedene djelatnosti bile najzastupljenije i kod promatranih organizacija na području RH, odnosno proizvodnja sa 52% i ostale usluge sa 48%.

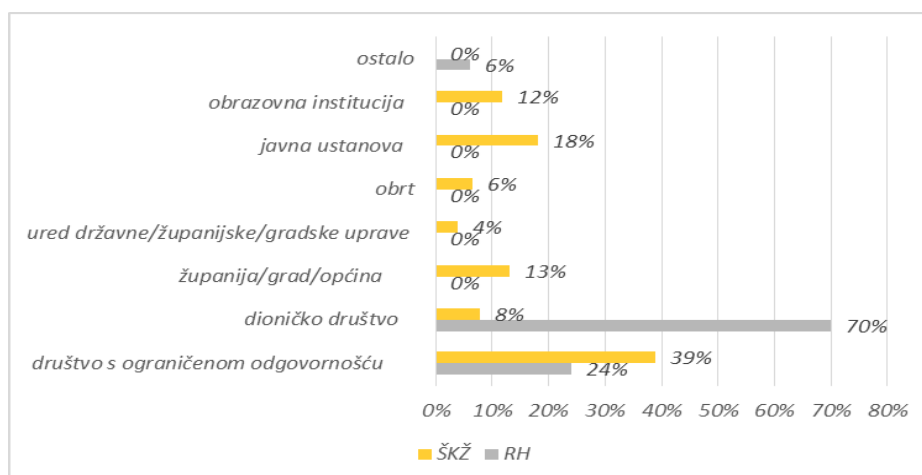
**Slika 51.** Temeljna djelatnost anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Društvo sa ograničenom odgovornošću je bio najzastupljeniji pravni oblik kod svih anketiranih organizacija u ŠKŽ (slika 52.). Zastupljenost ovoga oblika kod organizacija na razini države je bila 24%, dok su najčešći oblik organizacije poslovanja kod tih organizacija, sa 70%, činila dionička društva.

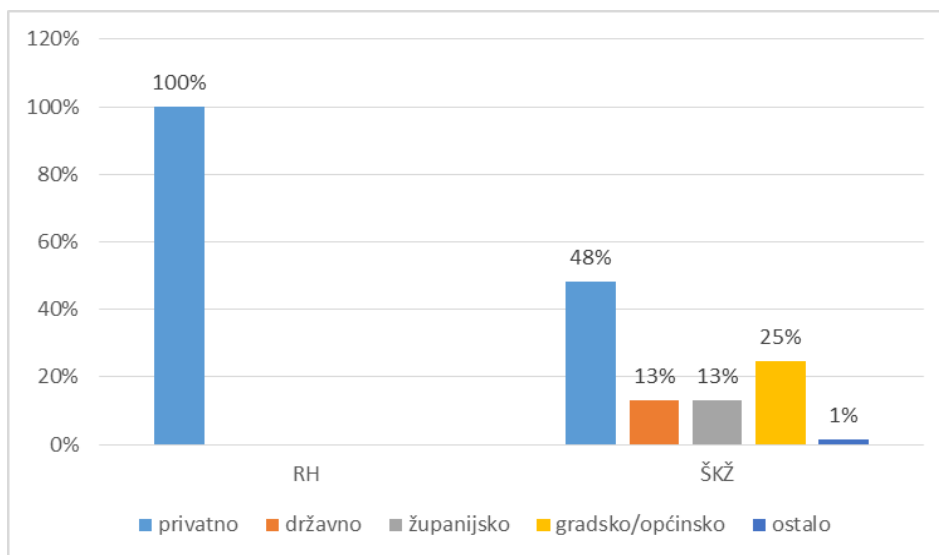
**Slika 52.** Pravni oblik anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Iz slike 53. je vidljivo da su sve organizacije promatrane na razini države bile u pretežitom privatnome vlasništvu, a što je bio i cilj tog spomenutog istraživanja. Na razini cijele Šibensko-kninske županije je bilo 52% organizacija iz javnoga sektora i 48% iz privatnoga.

**Slika 53.** *Vlasništvo anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)*



*Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“*

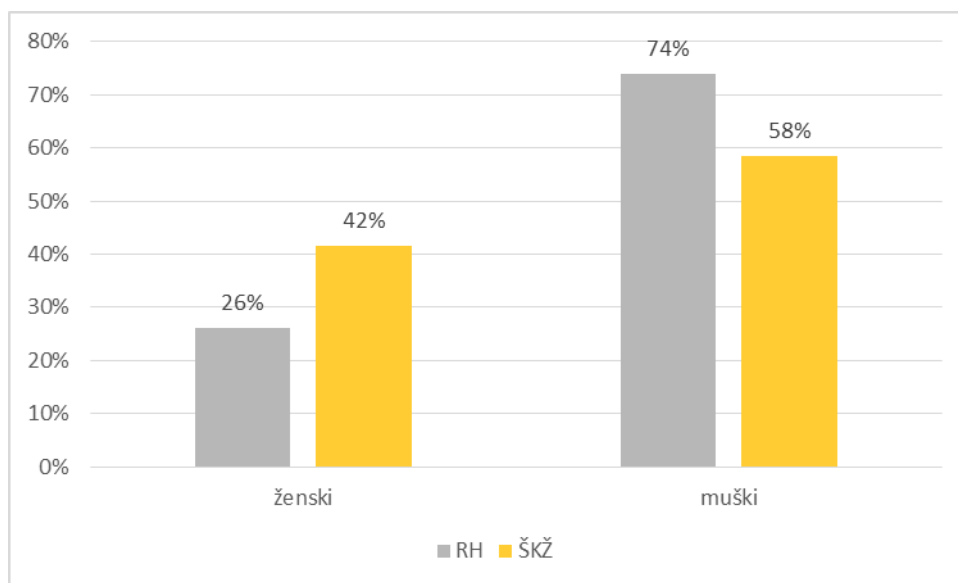
Istraživanje na razini cijele države je obuhvatilo samo srednje i velike organizacije/poduzeća, odnosno 80% promatranih organizacija/poduzeća su bile velike po kriteriju zaposlenih. Prosječno su promatrane organizacije/poduzeća imala cca. 500 zaposlenih. Organizacija promatrane na razini cijele županije imale su prosječno 125 zaposlenih.

## 7.2. Karakteristike menadžera

Nazivi radnih mjesta menadžera anketiranih na razini županije su već navedeni u dijelu rada koji govori o tome, dok su nazivi radnih mjesta na razini države bili: predsjednik uprave, član uprave, direktor i slično. Kada se gleda spol anketiranih menadžera (slika 54.), zbirni podatci za Šibensko-kninsku županiju govore da je bilo 58% muškaraca i 42% žena. Usporedno istraživanje na razini cijele Republike Hrvatske imalo je znatno više anketiranih menadžera (74%) u odnosu na menadžerice koje su činile 26% anketiranih.



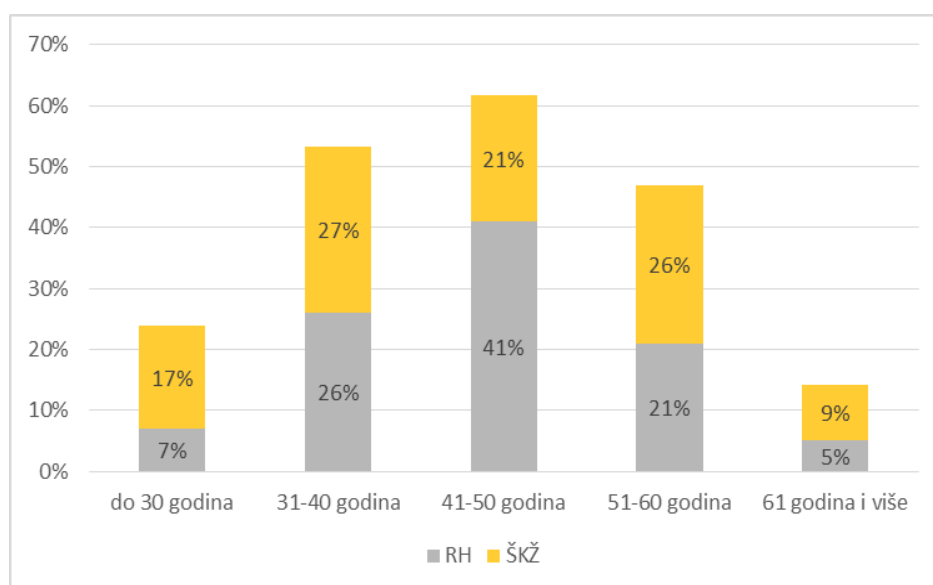
**Slika 54.** Spol anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Dob anketiranih menadžera prikazana je u slici 55. Iz te slike je vidljivo da je najdominantnija skupina kod menadžera u Šibensko-kninskoj županiji, sa 27%, bila u dobi između 31. i 40. godine, a najmanje je bilo onih sa 61. godinom i iznad (9%). Najviše menadžera, na razini cijele države, je bilo u dobi između 41. i 50. godina (41%), a najmanje onih sa 61. godinom i iznad (5%).

**Slika 55.** Dob anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

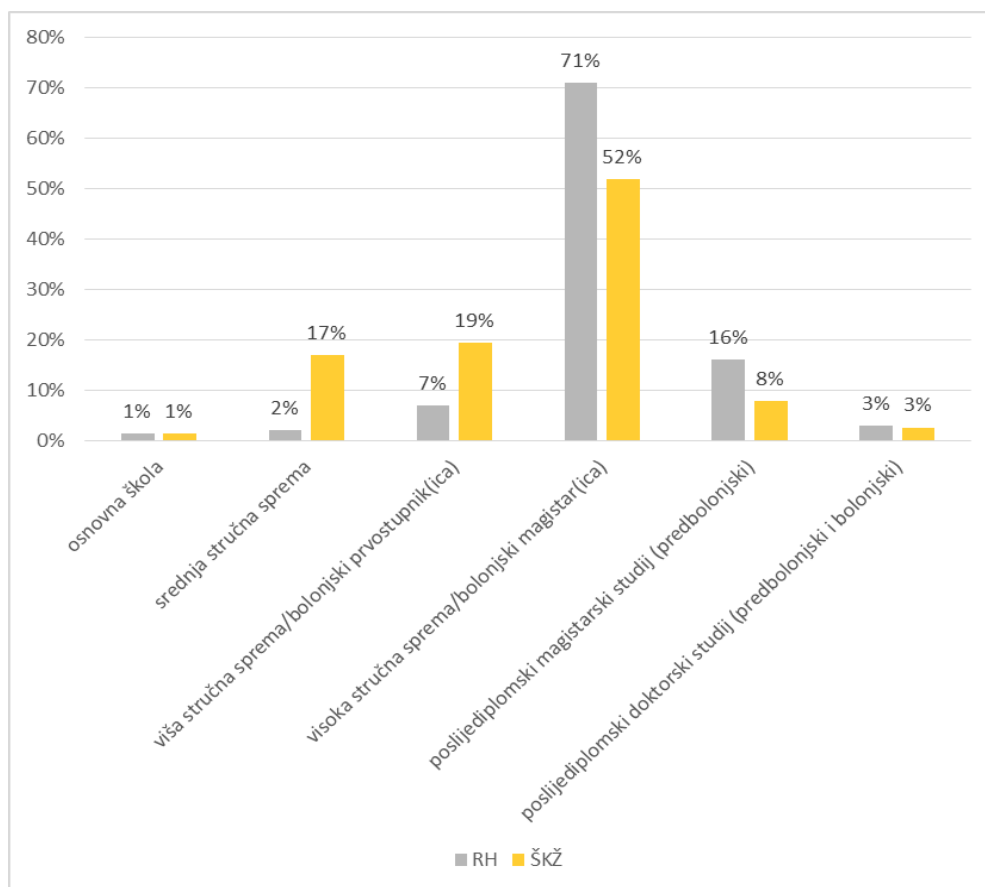


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Usporedbom Šibensko-kninske županije sa rezultatima na razini cijele države može se primijetiti da je veći udio menadžera do 30. godina u županiji u odnosu na državu, a što se može objasniti činjenicom da je na razini županije anketirano više menadžera koji su ujedno i poduzetnici, uglavnom mali, dok su anketirani menadžeri na razini države uglavnom dolazili iz većih tvrtki gdje je potrebno određeno vrijeme dok se dođe na upravljačku poziciju.

Kao što je iz slike 56. vidljivo, 71% svih anketiranih menadžera u istraživanju za područje cijele Republike Hrvatske je bilo sa visokom stručnom spremom - bolonjski magistar/ica, dok je na razini županije to bilo u 52% slučajeva. Kada se usporede podaci za visoku stručnu spremu i više, na razini države je bilo 90% menadžera sa visokoškolskim obrazovanjem, dok je na razini županije ta brojka bila 63%. Najmanje, sa 1%, je bilo onih koji imaju samo završenu osnovnu školu, kako na razini države, tako i na razini Šibensko-kninske županije.

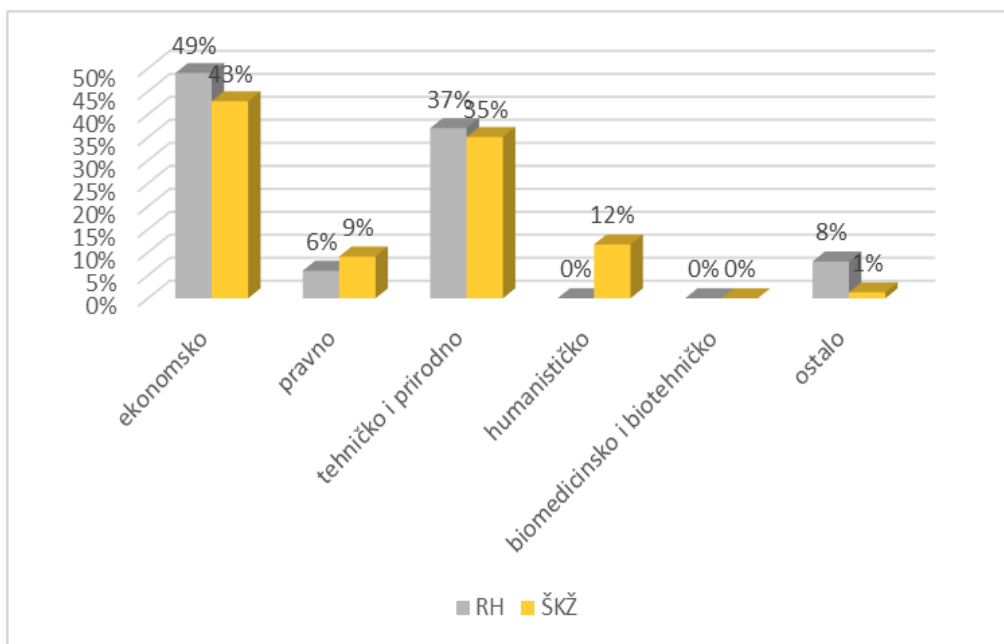
**Slika 56.** Najviši postignuti stupanj obrazovanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Područje stručne spreme anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH prikazano je kroz sliku 57. Ona ukazuje na prilično sličan raspored područja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH, osim u humanističkom području koje je zastupljeno u županiji sa 12% dok ga kod anketiranih menadžera na razini države nema. Najzastupljenije, očekivano, je bilo ekonomsko sa 49% (RH), odnosno 43% (ŠKŽ).

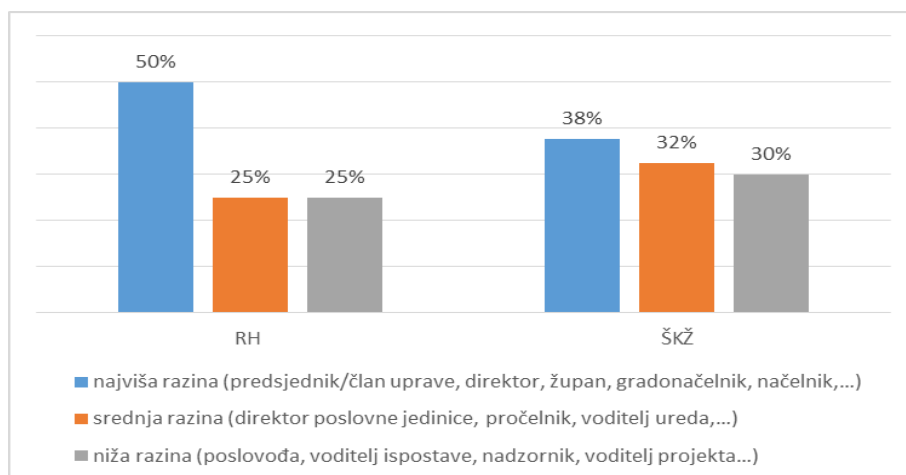
**Slika 57.** Područje stručne spreme anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



**Izvor:** Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Promatrajući podatke za razine menadžmenta, na razini cijele županije (slika 58.) najzastupljenija je bila kategorija vrhovnog menadžmenta sa 38% anketiranih. Međutim, i ostale su kategorije bila reprezentativno zastupljene sa 32% (srednja razina) i 30% (niža razina). Na razini cijele Hrvatske svaki drugi anketirani menadžer je bio sa najviše razine, dok su po četvrtinu činili menadžeri sa srednje i niže razine. Ovdje treba, također, napomenuti da viša razina menadžmenta kod malog poduzetnika nije isto kao što je to viša razina menadžmenta kod velikih poduzeća. Isti slučaj je i kod ostalih razina, stoga trebamo promatrati dobivene podatke i sa tog stajališta.

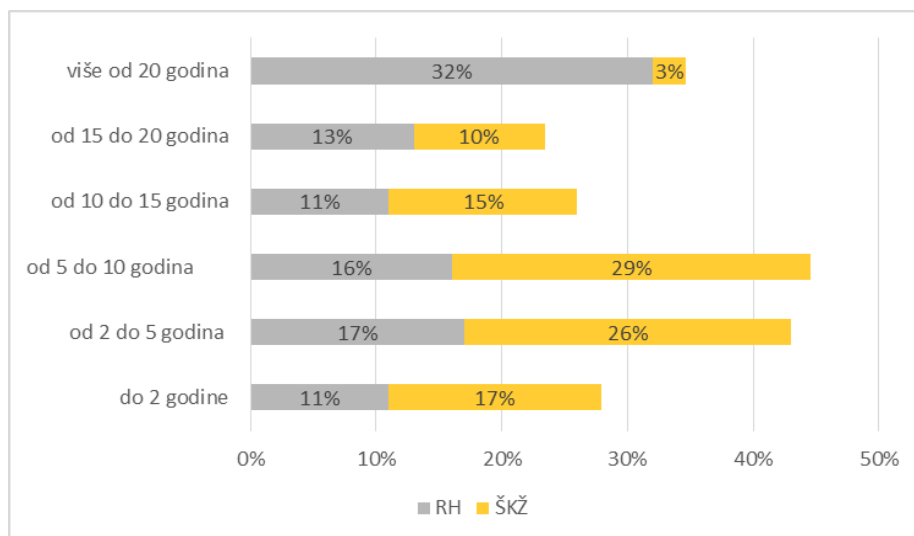
**Slika 58.** Razina menadžmenta anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

U slici 59. prikazan je radni staž anketiranih menadžera na razini ŠKŽ i RH. Grupa koja je imala između pet i deset godina staža je ujedno i najzastupljenija (29%) kod svih anketiranih menadžera u županiji. Na istoj slici je vidljivo da je najviše (32%) kod anketiranih na razini države bilo onih menadžera sa 20 godina i više staža u sadašnjem poduzeću. Ova skupina sa 20 godina i više staža je bila, pak, najmanje zastupljena (3%) kod menadžera u Šibensko-kninskoj županiji. Sa 11% najmanje zastupljena skupina je, kod menadžera na razini RH, bila ona između 10 i 15 godina, kao i do dvije godine staža.

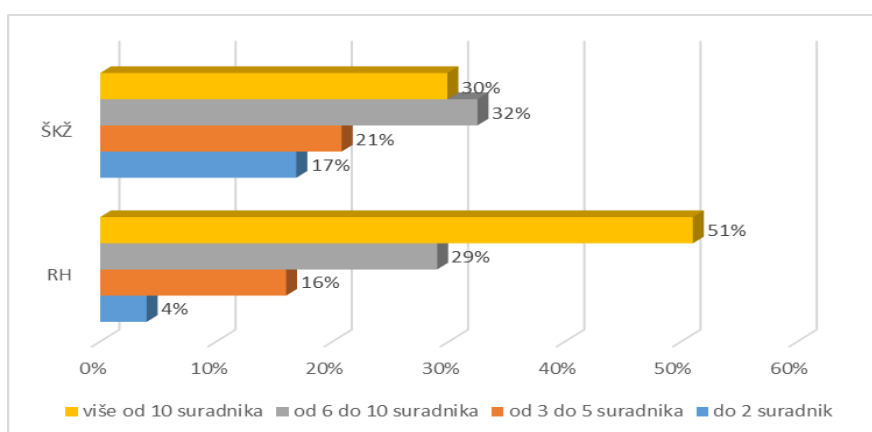
**Slika 59.** Godine radnog staža u poduzeću/organizaciji anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Anketirane menadžere je pitano i pitanje vezano za broj neposredno podređenih. Rezultati su prikazani u slici 60., a gdje je vidljivo da je 51% anketiranih menadžera na državnoj razini imalo više od 10 podređenih suradnika. Zbirni podaci za cijelu Šibensko-kninsku županiju ukazuju na to da je najviše menadžera bilo onih koji su imali od 6 do 10 podređenih suradnika (32%). Najmanje je bilo, na razini RH i ŠKŽ, onih do dva podređena suradnika.

**Slika 60.** Broj neposredno podređenih osoba anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Kao i u dijelu ovoga rada kada je napravljen profil prosječnog anketiranog menadžera za javni i privatni sektoru Šibensko-kninske županije, tako će i na ovome mjestu biti prikazani profili anketiranih menadžera na razini cijele Šibensko-kninske županije, ali i Republike Hrvatske. Profil kao rezultat prethodno prikazanih rezultata provedenog istraživanja prikazan je u tablici broj 18.

**Tablica 18.** Profil anketiranih menadžera na razini Šibensko-kninske županije i RH

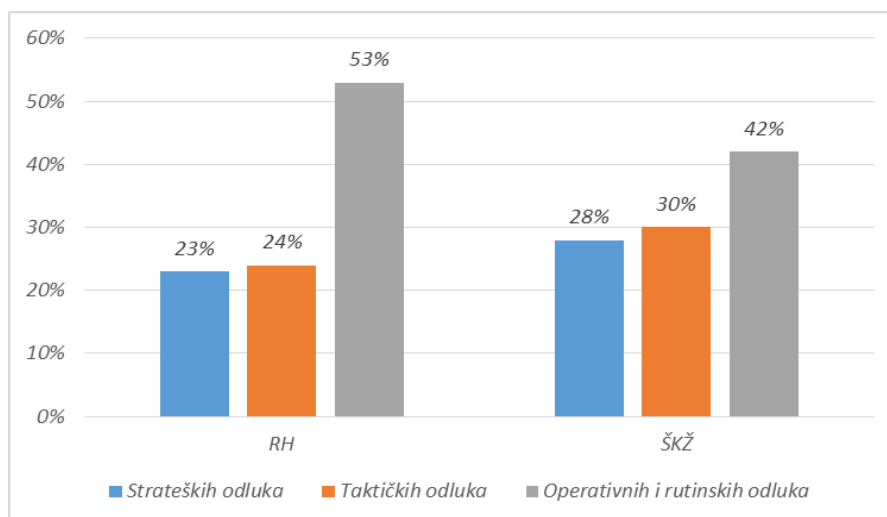
|                              | <b>Menadžer Šibensko-kninske županije</b> | <b>Menadžer RH</b>   |
|------------------------------|---|----------------------|
| <b>Spol</b>                  | Muškarac                                  | Muškarac             |
| <b>Dob</b>                   | 31-40 godine                              | 41-50 godine         |
| <b>Kvalifikacija</b>         | VSS                                       | VSS                  |
| <b>Obrazovni profil</b>      | Ekonomist                                 | Ekonomist            |
| <b>Razina menadžmenta</b>    | Viša                                      | Viša                 |
| <b>Radni staž u poduzeću</b> | 5-10 godina                               | Preko 20 godina      |
| <b>Raspon rukovođenja</b>    | Od 6-10 suradnika                         | Više od 10 suradnika |

Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

### 7.3. Razine menadžmenta

Vrijeme utrošeno na odlučivanje anketiranih menadžera pokazuje slika 61. Kao što je iz te slike vidljivo, distribucija dobivenih odgovora je ista i kod menadžera na razini države, kao i na razini Šibensko-kninske županije. Tako najviše vremena menadžeri troše na *operativne i rutinske odluke* (53% - RH; 42% - ŠKŽ). Na drugome mjestu su *taktičke odluke* (24% - RH; 30% - ŠKŽ), dok najmanje vremena troše na *strateške odluke* (23% - RH; 28% - ŠKŽ). Kao i u dijelu rada koji govori o rezultatima po sektorima u ŠKŽ za ovo područje, također, za razinu države možemo reći da se menadžeri više bave odlukama koje su karakteristične za niže razine menadžmenta, što je suprotno od onoga što su anketirani menadžeri izjavili u pogledu razine menadžmenta.

**Slika 61.** Struktura vremena utrošenog na odlučivanje po vrstama odluka anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



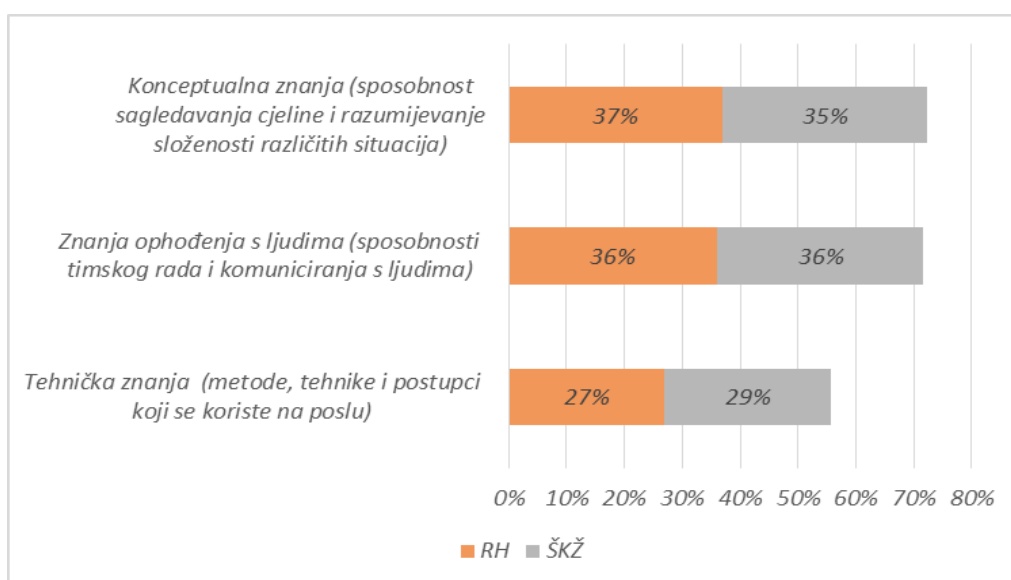
Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

### 7.4. Znanja i vještine menadžmenta

Kao što su u dijelu prikaza rezultata po sektorima u Šibensko-kninskoj županiji prikazani dobiveni odgovori vezani za znanja i vještine menadžmenta, tako će se i ovdje prikazati i usporediti dobiveni rezultati zbirno za sve sektor u Šibensko-kninskoj županiji sa podacima anketiranih menadžera sa područja cijele Republike Hrvatske.

Važnost i potreba različitih vrsta znanja za anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji i RH prikazuje slika 62. Iz te slike je vidljivo da su *konceptualna znanja i znanja ophođenja sa ljudima* skoro podjednako važna kod anketiranih menadžera, kako na razini cijele RH, tako i na razini Šibensko-kninske županije. Obe grupe su na treće mjesto stavili *tehnička znanja* u odnosu na prethodno dva navedena. Kao što je bilo i navedeno kod objašnjenja prikaza rezultata po sektorima u ŠKŽ, ovakva distribucija odgovora bila je i očekivana, budući da je bilo riječ o više zastupljenih menadžera sa više razine, ali i onih sa srednje kojima su potrebna konceptualna i socijalna znanja.

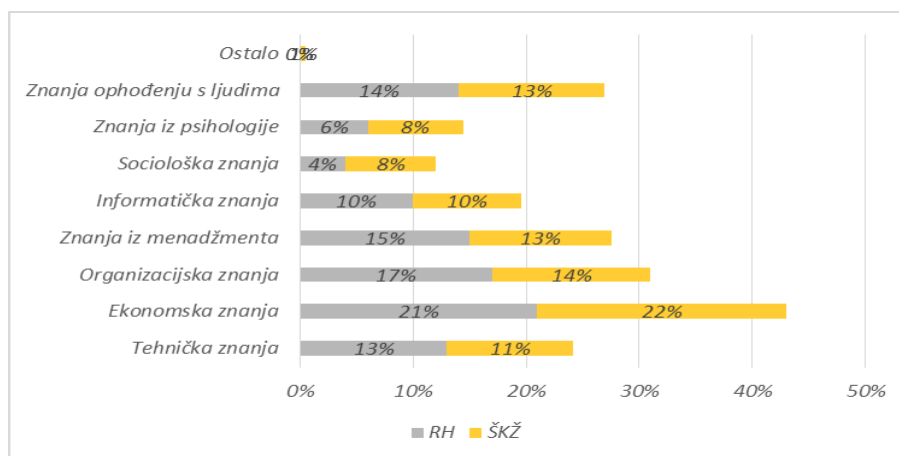
**Slika 62.** Važnost i potreba različitih vrsta znanja za anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Detaljniji prikaz strukture znanja potrebna anketiranim menadžerima prikazuje slika 63. U ukupnoj strukturi znanja (100% svih znanja), na prvo mjesto, za uspješno rukovođenje, su menadžeri i sa državne i županijske (ŠKŽ) razine stavili *ekonomska znanja* sa 21%, odnosno 22%. Na drugome mjestu, također, kod obaju razina su navedena *organizacijska znanja* (RH -17%; ŠKŽ – 14%). *Znanja iz menadžmenta* su, sa 15%, bila na trećem mjestu kod menadžera na razini RH, što je bio i slučaj kod menadžera na razini ŠKŽ, sa 13%, s tim što je kod menadžera na razini ŠKŽ isti postotak imala i *znanja ophođenja s ljudima*.

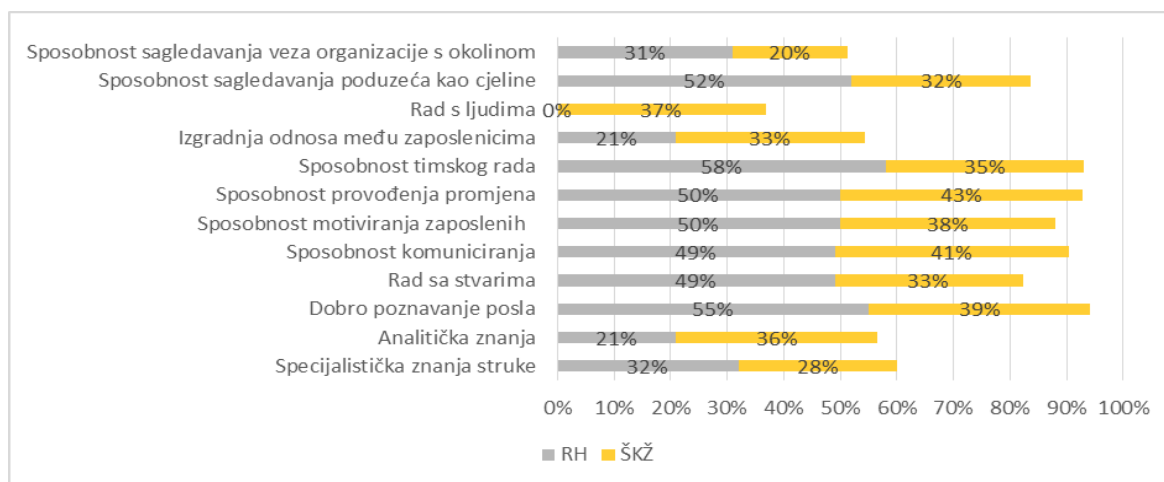
**Slika 63.** Struktura različitih vrsta znanja potrebnih anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Koja su anketiranim menadžerima specifična znanja i sposobnosti najvažnija za njihovo uspješno poslovanje prikazano je kroz sliku 64. Redoslijed pet najvažnijih specifičnih znanja i sposobnosti kod menadžera na državnoj razini je bio sljedeći: *sposobnost timskog rada, dobro poznavanje posla, sposobnost sagledavanja poduzeća kao cjeline, sposobnost provođenja promjena i sposobnost motiviranja zaposlenih*. Zbirno kod svih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji, rang pet najboljih je bio: *sposobnost provođenja promjena, sposobnost komuniciranja, dobro poznavanje posla, sposobnost motiviranja zaposlenih i rad s ljudima*.

**Slika 64.** Važnost specifičnih znanja i sposobnosti prema mišljenju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



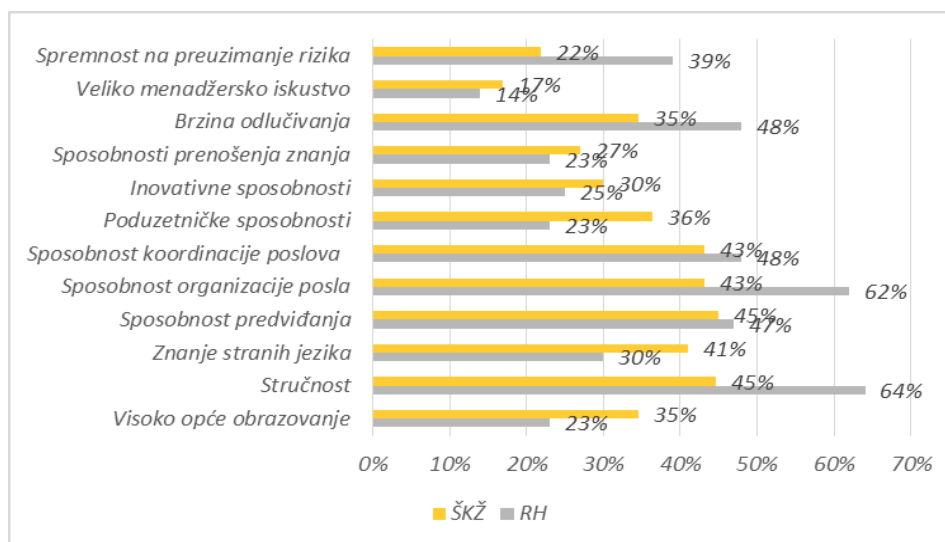
Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“



Važnost individualnih znanja i sposobnosti za uspješno obavljanje vlastitog posla prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH prikazuje slika 65. Od dvanaest ponuđenih odgovora, traženo je od menadžera da rangiraju pet najvažnijih individualnih znanja i sposobnosti. Disperzija dobivenih odgovora se kretala u rasponu od 14% do 64% kod menadžera na državnoj razini, dok je kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije disperzija iznosila između 17% i 45%. Pet najvažnijih individualnih znanja i sposobnosti kod menadžera na razini RH su bili: *stručnost, sposobnost organiziranja posla, brzina odlučivanja, sposobnost koordiniranja posla i sposobnost predviđanja*. Kod menadžera na razini ŠKŽ, pet najvažnijih individualnih znanja i sposobnosti su bili: *stručnost, sposobnost predviđanja, sposobnost organizacije poslova, sposobnost koordiniranja poslova i znanje stranih jezika*.

Dobiveni odgovori kod menadžera na obe prikazane razine su slični, ali obe skupine nisu istaknule *preuzimanje rizika* kao jednu od najvažnijih znanja i sposobnosti, a što ukazuje na još uvijek „stari“ način razmišljanja i djelovanja naših menadžera.

**Slika 65.** Važnost individualnih znanja i sposobnosti za uspješnost obavljanja vlastitog posla prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



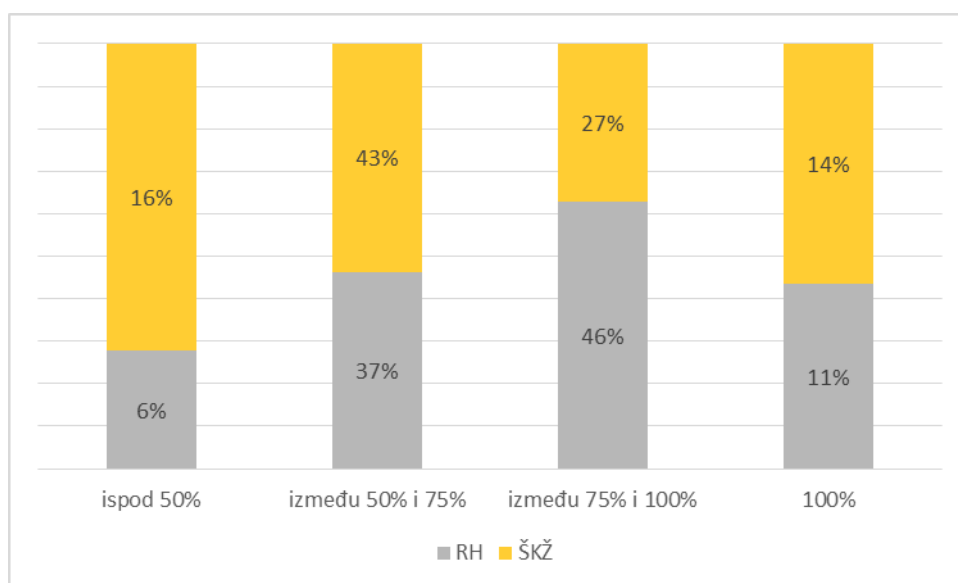
Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Osim definiranja koja su znanja i sposobnosti potrebna menadžerima u cjelini, ali i njima kao individualcima, važno pitanje koje je anketiranim menadžerima, isto tako bilo postavljeno, je to koliko su njihova znanja i sposobnosti iskorištena na njihovim radnim mjestima (slika 66.).

Menadžeri u županiji sa 43% su rekli da su im iskorištena znanja i sposobnosti između 50 i 75%, dok je 14%, najmanji broj odgovora, reklo da su im znanja iskorištena 100%. Iskorištenost od 100% na razini države je zaokružilo njih 11% dok je najveći broj (46%) naveo da su ima iskorištena znanja i sposobnosti između 75 i 100%.

Dobiveni podaci ukazuju na to da je potrebna bolja organizacija posla budući da velika većina smatra da nisu dovoljno iskorištena njihova znanja i sposobnosti, posebno kada se gleda kategorija iskorištenosti ispod 75%. Tako je 59% menadžera na razini ŠKŽ reklo da su im iskorištena znanja i sposobnosti do 75%, dok je taj postotak na razini cijele RH bio 43%. Ovo je zanimljiv podatak ukoliko uzmemo u obzir da je više od 50% anketiranih menadžera u ŠKŽ došlo iz javnoga sektora, dok su anketirani menadžeri sa državne razine svi dolazili iz privatnoga sektora. Također, možemo reći da ovi menadžeri do 50% u biti i ne rade svoj posao pa bi bila i mala šteta za njihove organizacije ukoliko bi ih se i otpustilo.

**Slika 66.** Stupanj iskorištenosti njihovih znanja i sposobnosti na radnom mjestu prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

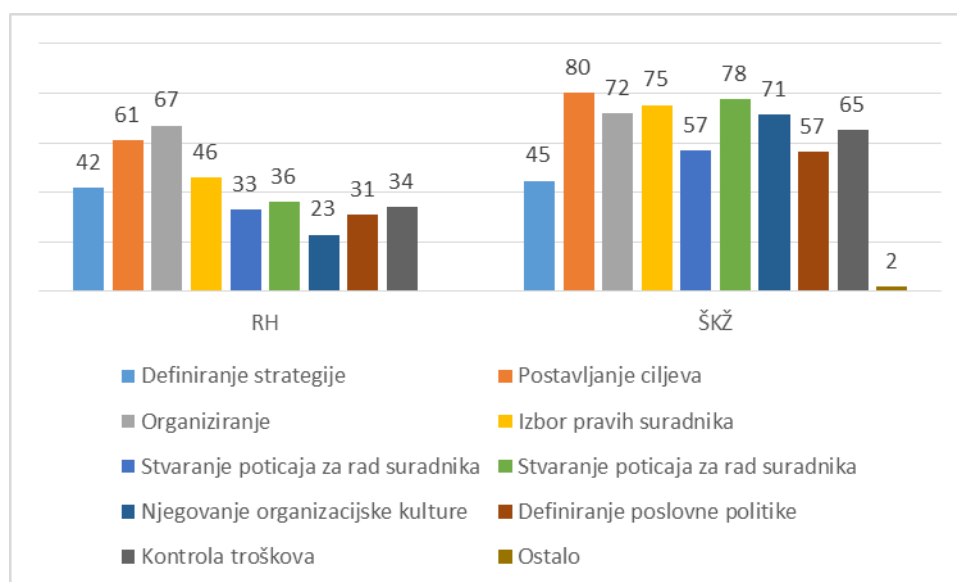


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Nakon utvrđenih znanja i sposobnosti, proučavane su i menadžerske aktivnosti. Tako su u slici 65. prikazani rezultati na odgovore u kojem je od menadžera traženo da rangiraju pet po njima najvažnijih menadžerskih aktivnosti.

Redosljed pet najvažnijih aktivnosti menadžera Šibensko-kninske županije je bio: *postavljanje ciljeva, stvaranje poticaja za rad suradnika, izbor pravih suradnika, organiziranje i razvijanje i osposobljavanje suradnika*, dok je od ponuđenih zadnje rangirana bila aktivnost *definiranje strategije*. U istoj slici podaci za državnu razinu ukazuju na to da je *organiziranje* bila najbolje rangirana, odnosno najvažnija od ponuđenih aktivnosti. Ostali rangirani su bili: *postavljanje ciljeva, izbor pravih suradnika, definiranje strategije i stvaranje poticaja za rad suradnika*. Najslabije rangirana je bila aktivnost *njegovanje organizacijske kulture*. Također, treba napomenuti da podaci iz slika 67. ukazuju na to da su u županiji skoro sve aktivnosti dobile velik postotak i da je njihova razlika manja u odnosu na dobivene podatke na razini cijele RH.

**Slika 67.** Rangiranje po važnosti menadžerskih aktivnosti anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Kao što je i po sektorima u Šibensko-kninskoj županiji prikazana razlika karakteristika menadžera i vođe, to će se i na ovome mjestu napraviti zbirno za sve menadžere Šibensko-kninske županije i Republike Hrvatske. Rezultati postavljenih karakteristika specifične za menadžere i vođe prikazuje tablica 19. Iz nje je vidljivo da je najbolje rangirana karakteristika menadžera, kod menadžera na državnoj razini, ali i na razini ŠKŽ-a, bila *postizanje cilja*. *Zadovoljstvo suradnika* je bila najbolje rangirana karakteristika vođe kod menadžera na razini RH, dok je to kod menadžera na razini ŠKŽ bilo *držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje prema cilju*.

Kada se zbroje dobiveni rezultati vezani za pojedine karakteristike, dobijemo prevladavajuću karakteristiku kod anketiranih menadžera. Sa 53% karakteristike vođe prevladavaju u odnosu na karakteristike menadžera (47%) kod menadžera na razini cijele države, dok kod menadžera na razini ŠKŽ, sa 52%, prevladavaju karakteristike menadžera. Dakle, menadžeri na razini RH se „bave ljudima“, dok se menadžeri na razini ŠKŽ prvenstveno „bave stvarima“.

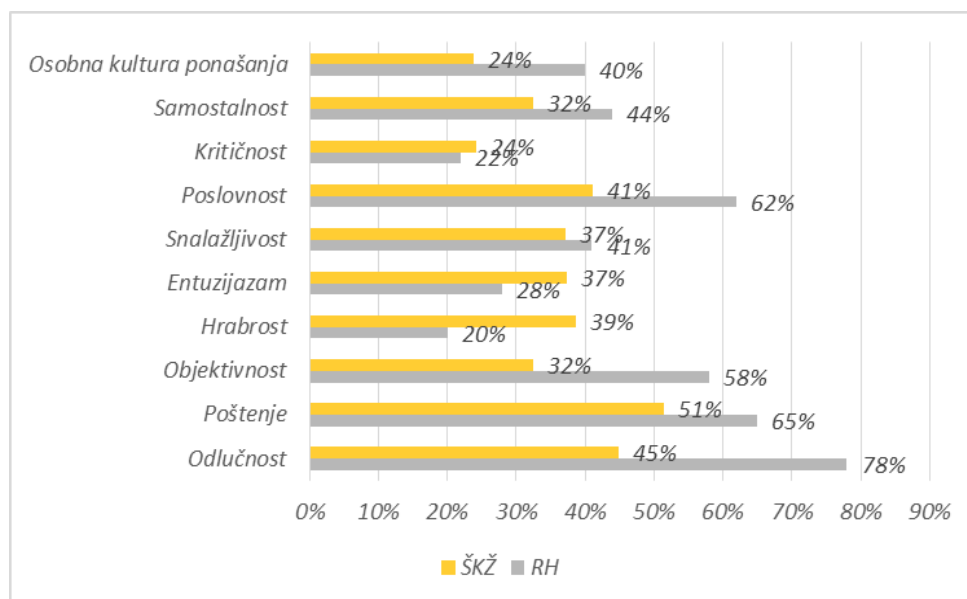
**Tablica 19.** Menadžerske karakteristike bitne anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

| <b>Karakteristike menadžera</b>                                  | <b>RH</b> | <b>ŠKŽ</b> |
|--|-----------|------------|
| <i>postizanje cilja</i>  | 92%       | 87%        |
| <i>optimalno kombiniranje čimbenika proizvodnje</i>              | 39%       | 27%        |
| <i>procedure i rezultati</i>                                     | 49%       | 48%        |
| <i>obavljanje poslova</i>  | 37%       | 39%        |
| <i>savladavanje složenosti</i>                                   | 42%       | 51%        |
| <i>položaj u organizaciji</i>                                    | 6%        | 30%        |
| <i>proizvodnja rezultata</i>                                     | 63%       | 42%        |
| <b>Karakteristike vođe</b>                                       | <b>RH</b> | <b>ŠKŽ</b> |
| <i>slijeđenje vođe</i>   | 8%        | 9%         |
| <i>interakcija među ljudima</i>                                  | 51%       | 40%        |
| <i>savladavanje promjena</i>                                     | 58%       | 34%        |
| <i>provođenje promjena</i>                                       | 37%       | 34%        |
| <i>držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje prema cilju</i> | 62%       | 69%        |
| <i>određivanje smjera promjena</i>                               | 63%       | 47%        |
| <i>zadovoljstvo suradnika</i>                                    | 93%       | 65%        |

*Izvor:* Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Odgovori na pitanje koje su najpoželjnije osobine menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH prikazano je kroz sliku 68. Kao što je vidljivo iz te slike, u Republici Hrvatskoj najpoželjnije menadžerske osobine, prema anketiranim, su bile: *odlučnost, poštenje, poslovnost, objektivnost i samostalnost*. Prema menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji pet najpoželjnih osobina menadžera bile su: *poštenje, odlučnost, poslovnost, hrabrost i snalažljivost/entuzijizam*. Zanimljivo je za vidjeti da poštenje zauzima prvo, odnosno drugo mjesto u odgovorima, a dok je istovremeno korupcija još uvijek na visokim razinama u Republici Hrvatskoj.

**Slika 68.** Najpoželjnije osobine menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

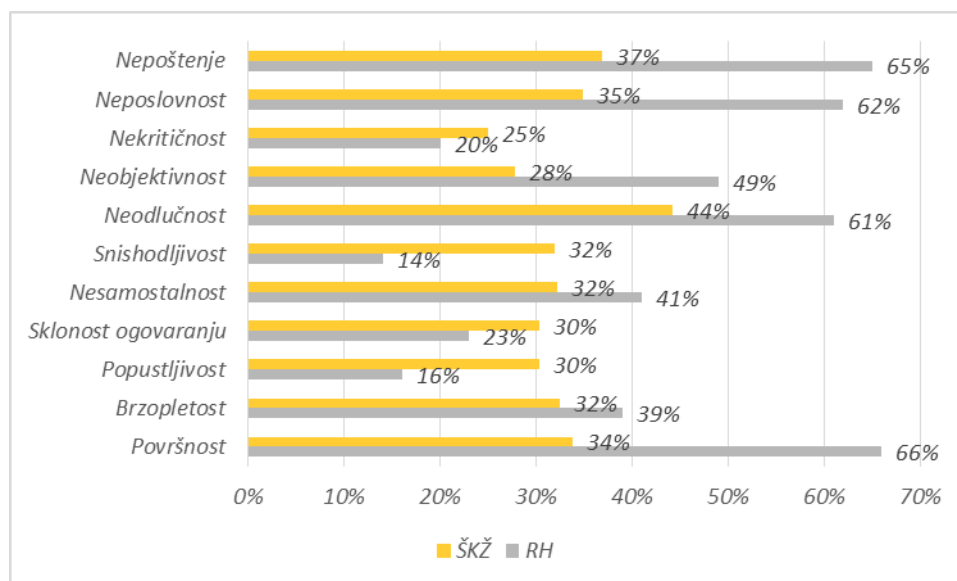


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Osim najpoželjnijih osobina, menadžeri su odgovorili i na pitanje koje su za njih najnepoželjnije menadžerske osobine (slika 69.). Kod menadžera na području cijele države, najnepoželjnije navedene menadžerske osobine su bile: *površnost, nepoštenje, neposlovnost, neodlučnost i neobjektivnost*. Za razliku od menadžera na državnoj razini, menadžeri na području Šibensko-kninske županije su dali raznolikije odgovore pri čemu su odgovori dosta bliži jedan drugome, odnosno manja je disperzija odgovora. Tako su najnepoželjnije osobine prema menadžerima u ŠKŽ: *neodlučnost, nepoštenje, neposlovnost, snishodljivost i nesamostalnost/brzopletost*.

Dobivene odgovore kod promatranih skupina možemo promatrati i kroz kontekst danih odgovora na pitanje o poželjnim osobinama. Tako je nepoštenje, kao i poštenje kod poželjnih osobina, zauzelo visoko mjesto što je razumljivo sa aspekta brojnih prevara, a pogotovo neplaćanja, sa kojima se susrećemo dnevno u poslovnoj praksi Republike Hrvatske. Ostali odgovori načelno odgovaraju odgovorima definiranim u prethodnoj slici.

**Slika 69.** Najnepoželjnije osobine kod menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

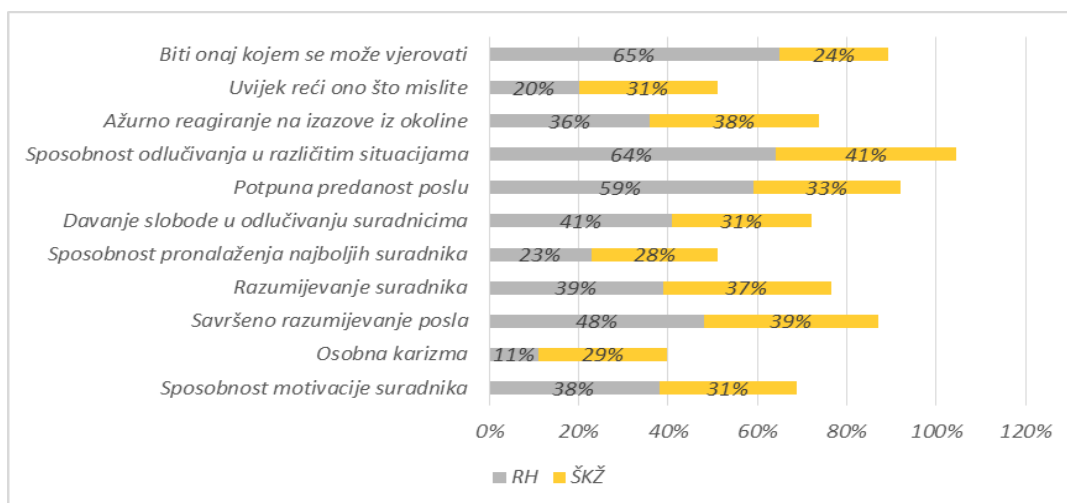


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Važnost osobina koje karakteriziraju anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji i RH dane su u slici 70. „*Biti onaj kojem se može vjerovati*“ je osobina koju su menadžeri u RH stavili na prvo mjesto (65%) kada je riječ o osobini koja ih karakterizira. Drugo mjesto (64%) je zauzela osobina „*sposobnost odlučivanja u različitim situacijama*“. Na trećem mjestu je navedena osobina „*potpuna predanost poslu*“, zatim su slijedile osobine „*savršenog razumijevanja posla*“ i „*davanje slobode u odlučivanju suradnicima*“.

Kod menadžera na području Šibensko-kninske županije na prvom mjestu je navedena osobina „*sposobnosti odlučivanja u različitim situacijama*“ (41%). Redoslijed ostalih osobina koje ih karakteriziraju su bile: „*savršeno razumijevanje posla*“, „*ažurno reagiranje na izazove iz okoline*“, „*razumijevanje suradnika*“ i „*potpuna predanost poslu*“. I dok je „*osobina biti onaj kojem se može vjerovati*“ na prvome mjestu kod menadžera na razini cijele RH, ta osobina je kod menadžera na razini ŠKŽ na predzadnjem mjestu od ponuđenih odgovora, što pokazuje da menadžeri na razini ŠKŽ ne smatraju da im je ta osobina prioritetna u poslovanju.

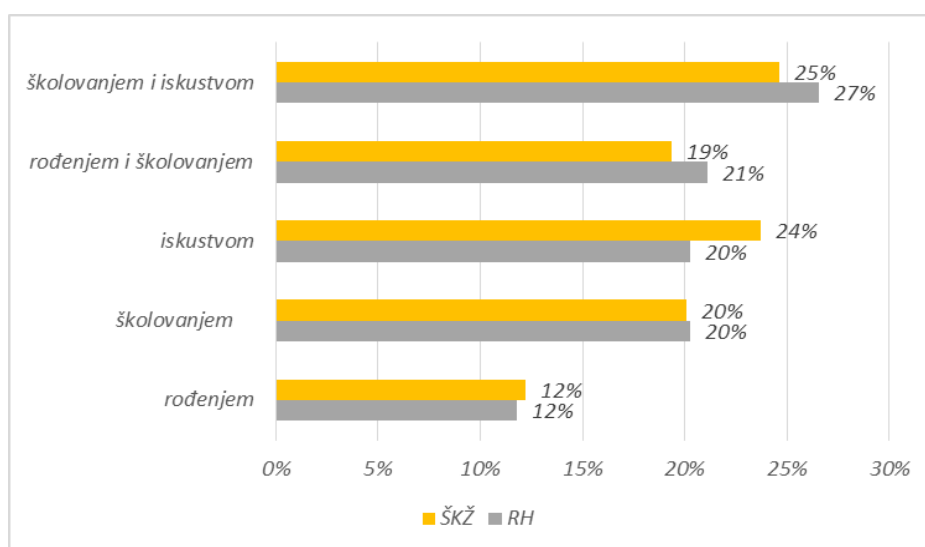
**Slika 70.** Važnost osobina koje karakteriziraju anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Kroz sliku 71. prikazani su rezultati koji govore u kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera prema anketiranim menadžerima, odnosno da li se menadžeri „rađaju“ ili „stvaraju“. Očekivano najveći broj odgovora je dobila teorija koja govori da je uspjeh menadžera određen školovanjem i iskustvom (27% odgovora kod RH i 25% odgovora kod ŠKŽ). Zanimljivo je da po 12% anketiranih menadžera kod obaju razina smatra da se uspješan menadžer „rađa“, a ne „stvara“.

**Slika 71.** U kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



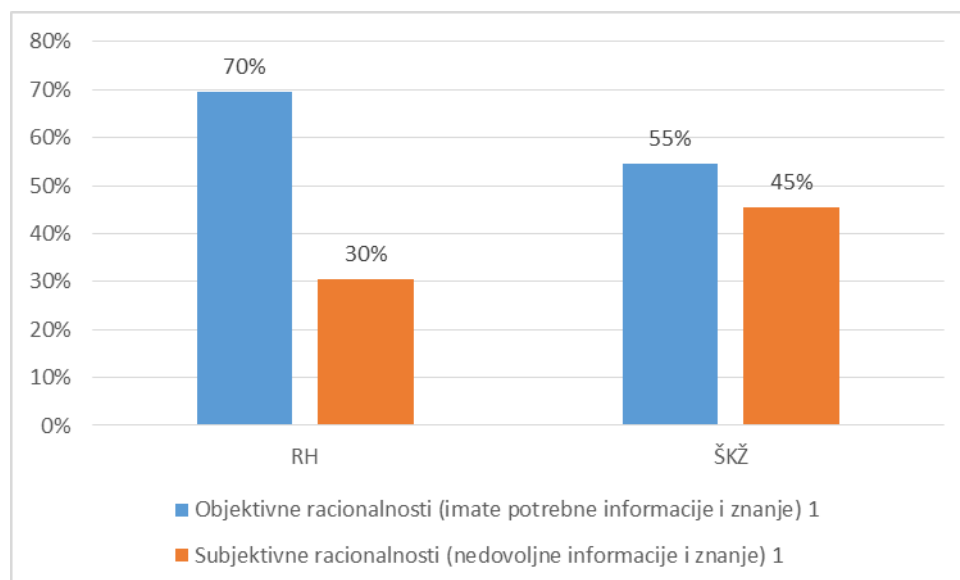
Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

## 7.5. Stilovi vođenja

Kao što se u dijelu ovoga rada prikazala analiza po sektorima u Šibensko-kninskoj županiji vezana za obilježja stilova vođenja anketiranih menadžera, tako će se i na ovome mjestu prikazati ti rezultati zbirno za sve menadžere Šibensko-kninske županije, plus za menadžere državne razine iz istraživanja sa kojim se uspoređuje provedeno istraživanje.

Prvo pitanje iz tog područja je bilo po kojem modelu odlučuju anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH, a dano je kroz sliku 72.. Menadžeri sa području cijele RH su odgovorili da odlučuju po modelu objektivne racionalnosti u 70% slučajeva u odnosu na 30% njih koji su rekli da odlučuju po modelu subjektivne racionalnosti. Kod menadžera na području županije, također, prevladava odlučivanje po modelu objektivne racionalnosti u odnosu na subjektivnu, ali u postotku od 55%, u odnosu na 45%. Ovo možemo promatrati sa činjenice da menadžeri na županijskoj razini odlučuju u situacijama nedovoljne informiranosti, nedovoljnog znanja, ali i nejasno postavljenih ciljeva, pri čemu su osuđeni na taj vid odlučivanja u većem broju slučajeva nego što je to na državnoj razini.

**Slika 72.** Odlučivanje po prikazanim modelima anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

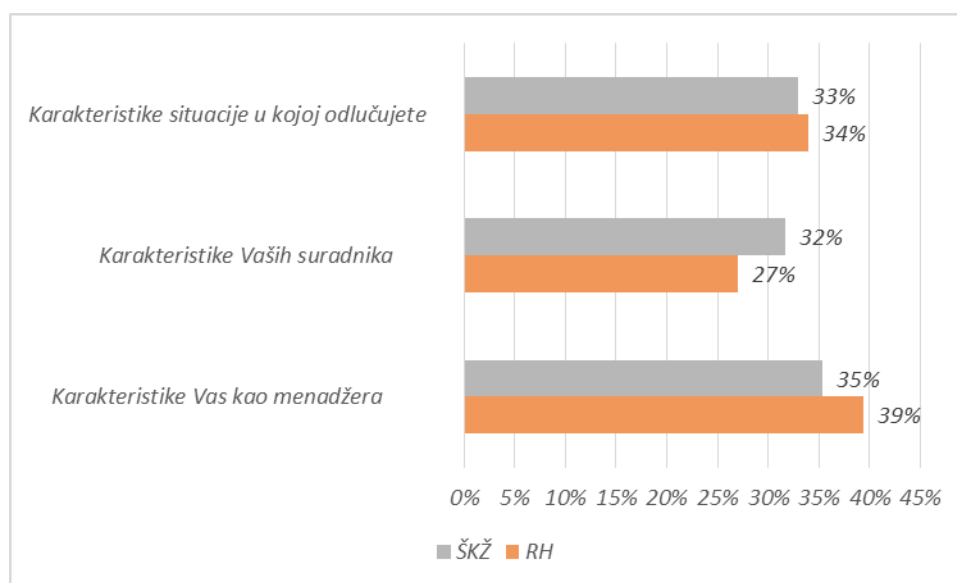


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“



Nastavno na stil odlučivanja, postoje brojni čimbenici koji utječu na stil odlučivanja kod menadžera. Međutim, zbirno ih možemo podijeliti u tri osnovne grupe/karakteristike i to *karakteristike samog menadžera*, *karakteristike situacije u kojoj se odlučuje* i *karakteristike suradnika*. Shodno tome su anketirani menadžeri upitani što utječe na njihov stil odlučivanja u skladu sa navedenim čimbenicima/karakteristikama (slika 73.). Dobiveni rezultati ukazuju na očekivane odgovore, odnosno da najveći ponder, 39% kod menadžera na razini države i 35% na razini ŠKŽ, pripada odgovoru prema kojem na stil odlučivanja menadžera utječu *vlastite karakteristike*. Na drugome mjestu, kod obaju razina, nalazi se *karakteristike situacije* u kojoj se odlučuje, dok su na trećemu mjestu navedene *karakteristike suradnika*. I dok su dobiveni odgovori na razini Šibensko-kninske županije skoro podjednaki (*razlika u tri posto*), na državnoj razini se, ipak, osjeti razlika dobivenih odgovora, odnosno uočljiv je prevladavajući faktor *karakteristika samog menadžera* na stil odlučivanja.

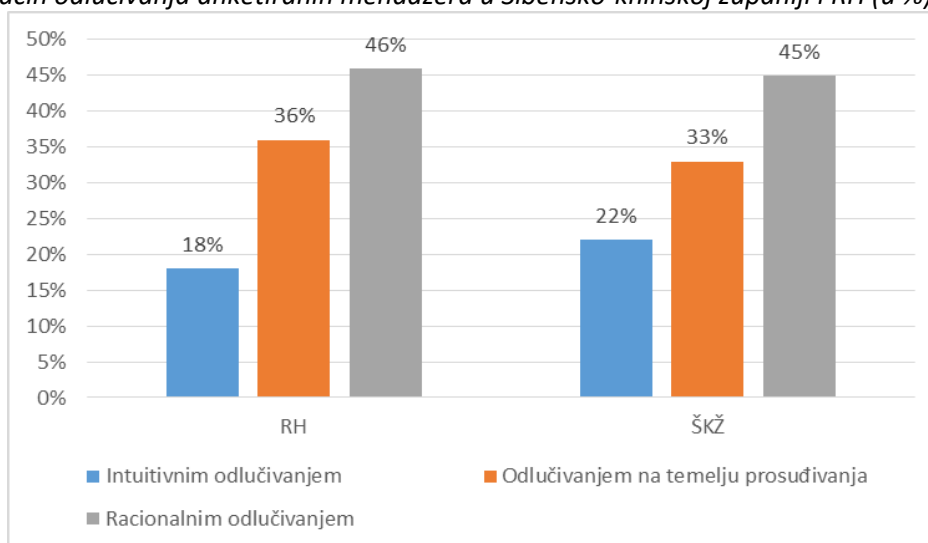
**Slika 73.** Što utječe na stil odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Kao što je bilo već naglašeno u prethodnim dijelovima rada, postoje tri osnovna načina menadžerskog odlučivanja, odnosno odluke se mogu donositi *intuitivno*, *na temelju prosuđivanja* i *racionalno*. Na koji način, pak, menadžeri odlučuju prikazano je kroz sliku 74. Kao što slika 74. pokazuje, najzastupljenije kod menadžera na razini RH i ŠKŽ je racionalno odlučivanje (46% - RH, 45% -ŠKŽ). Odlučivanje na temelju *prosuđivanja* je zastupljeno sa 36% kod menadžera na razini cijele države i 33% na razini Šibensko-kninske županije. *Intuitivno* se odluke donose u 18% slučajeva kod državne razine i 22% kod razine Šibensko-kninske županije.

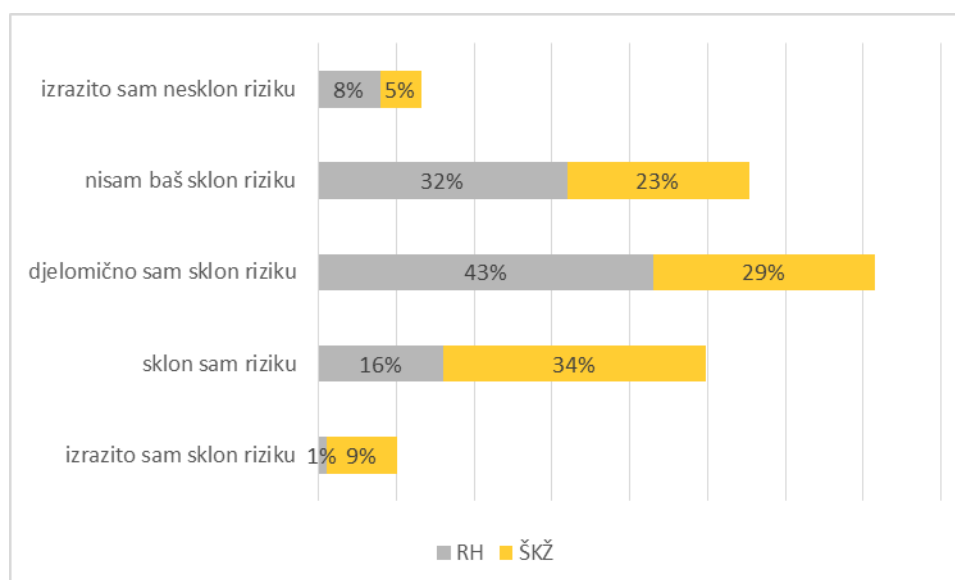
**Slika 74. Način odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)**



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Sklonost riziku u odlučivanju anketiranih menadžera prikazano je kroz sliku 75. Kao što je vidljivo, podaci za sve menadžere Šibensko-kninske županije ukazuju da 71% menadžera je *djelomično, sklono i izrazito sklono riziku*, dok je to na razini države bio u 60% slučaj. *Izrazita nesklonost riziku* je bila navedena kod 8% menadžera na razini države i 5% kod županijskih menadžera. Veća sklonost riziku kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije u odnosu na državnu razinu može biti posljedica i nedovoljno dostupnih podataka na županijskoj i lokalnoj razini u odnosu na državnu razinu.

**Slika 75. Sklonost riziku u odlučivanju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)**

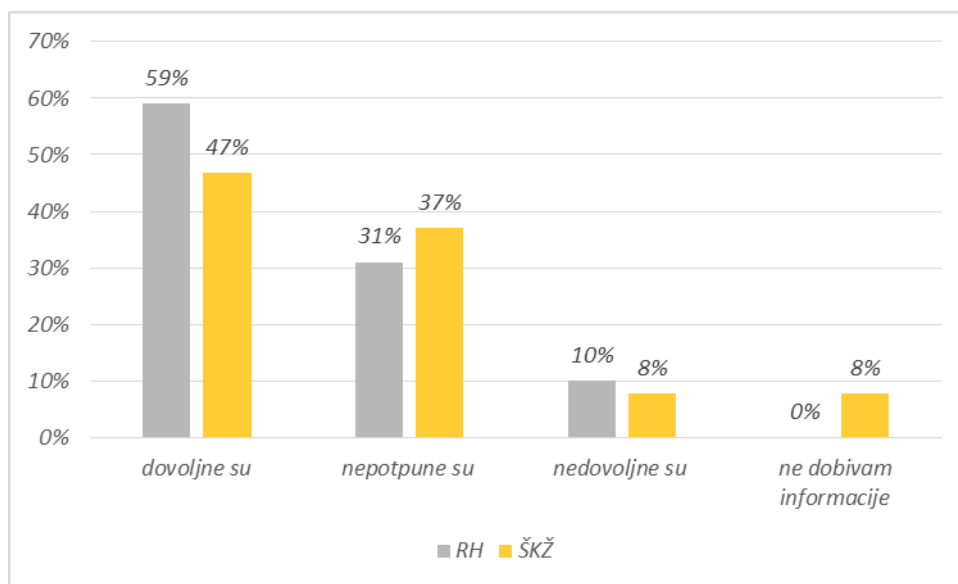


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Već je spomenuta potreba usporedbe sklonosti riziku i dostupnosti informacija za odlučivanje, pa se i na ovome mjestu daju rezultati dostatnosti informacija za odlučivanje anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH, a koju prikazuje slika 76. Prema podacima iz te slike, na razini Šibensko-kninske županije 47% menadžera je reklo da dobiva *dovoljne informacije* dok je po 8% njih dobivalo *nepotpune* ili smatraju da nisu dobivali *nikakve* informacije. Ova zadnja skupina je zanimljiva jer se postavlja pitanje kako su mogli obavljati svoje menadžerske poslove bez dobivenih informacija. Na razini cijele RH njih 59% je reklo da dobivaju *dovoljne* informacije, a 10% smatra ih da dobivaju *nedovoljne* informacije.

Ukoliko bi napravili komparaciju sklonosti riziku i dostupnosti informacija za odlučivanje, kao i po sektorima u ŠKŽ, došli bi do podatka da one u ovome slučaju nisu striktno povezane i da sklonost riziku kod promatranih menadžera ovisi, prije svega o percepciji i stavu, ali i o drugim čimbenicima. Međutim, ukoliko promatramo samo podatke iz slika 75. i 76., onda se može napraviti komparacija između navedenog u objašnjenju prethodne slike, a to je da jedan od razloga veće sklonosti riziku kod menadžera na razini ŠKŽ može biti to da nemaju dovoljno informacija.

**Slika 76.** Dostatnost informacija za odlučivanje anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Kao jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, ako ne i najvažnija, vođenje je sve više u fokusu istraživanja na svim razinama. Već prikazani rezultati karakteristika vođe vezani za javni i privatni sektor u Šibensko-kninskoj županiji u slici 33. će se prikazati zbirno za oba sektora i usporediti sa provedenim istraživanjem na razini države. Kao što je već spomenuto anketirani menadžeri su trebali zaokružiti u svakome redu po jednu od prikazanih karakteristika vođe koja im je bliža.

Dobiveni rezultati su trebali dati odgovor na to kojem tipu vođa pripadaju pojedini menadžeri. Kao što smo rekli danas su dva najzastupljenija tipa vođe i to transakcijski vođa i transformacijski. Kao što je kroz tablicu 20. vidljivo, dobiveni rezultati su se podijelili u dvije skupine od kojih prvih osam odgovora predstavljaju karakteristike transakcijskoga vođe, dok se drugih osam karakteristika odnosi na karakteristike transformacijskog vođe.

Dominantne karakteristike transakcijskog vođe kojeg imaju anketirani menadžeri su: *odlučivanje na temelju dovoljne količine informacija (88%), rade stvari na pravi način (72%) i spremni su za rješavanje problema (66%)* kod menadžera na državnoj razini, dok su dominantne karakteristike tog tipa vođe kod menadžera na razini ŠKŽ bile: *rade stvari na pravi način (62%), inzistiranje na izvršenju zadataka (60%) i odlučivanjem na temelju dovoljne količine informacija (55%)*.

Dominantne karakteristike transformacijskoga vođe koje su navedene kod menadžera na državnoj razini su: *sposobni su se nositi s promjenama (73%), pridobivanje suradnika (67%) i usmjerenost na efektivnost (63%)*. Kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije dominantne karakteristike anketiranih su bile: *sposobni su se nositi s promjenama (62%), usmjerenost na efektivnost (51%), karizmatički autoritet i odmah ciljanje cilja (po 47%)*.

Ukoliko se zbroje dobiveni odgovori i prikažu postotno, može se utvrditi da 53% anketiranih menadžera na razini države, ali i onih na razini Šibensko-kninske županije ima karakteristike transakcijskog vođe, dok njih 47% karakteristike transformacijskog vođe.

**Tablica 20.** Koje su karakteristike vođe bliže kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

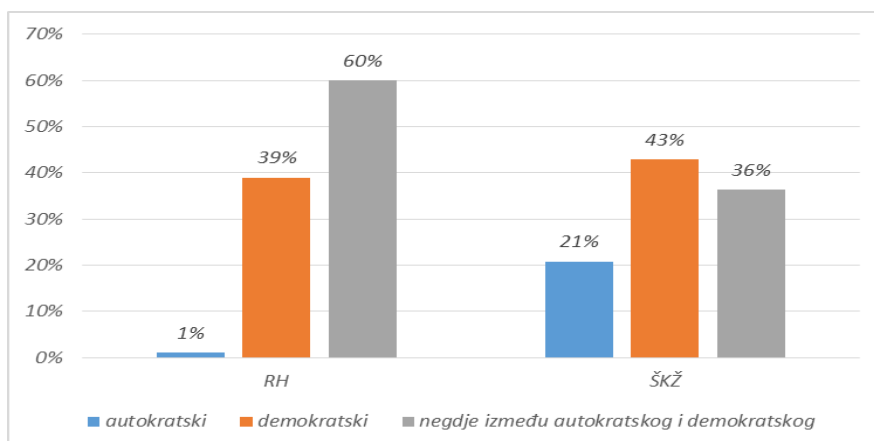
| <b>Transakcijski vođa (menadžer)</b>                   | <b>RH</b> | <b>ŠKŽ</b> |
|--|-----------|------------|
| odlučivanjem na temelju dovoljne količine informacija  | 88        | 55         |
| rad sistemom eliminacije dok ne dođe do cilja          | 51        | 53         |
| usmjerenost na efikasnost (odnos inputa prema outputu) | 37        | 49         |
| inzistiranje na izvršenju zadataka                     | 33        | 60         |
| zakoniti autoritet                                     | 50        | 53         |
| rješavanje problema                                    | 66        | 54         |
| dorasli su složenosti                                  | 27        | 38         |
| rade stvari na pravi način                             | 72        | 62         |
| <b>Transformacijski vođa (menadžer)</b>                | <b>RH</b> | <b>ŠKŽ</b> |
| usmjeravanje poslova                                   | 34        | 46         |
| rade prave stvari                                      | 28        | 38         |
| odlučivanje bez svih potrebnih informacija             | 12        | 45         |
| odmah ciljanje cilja                                   | 49        | 47         |
| usmjerenost na efektivnost (sveukupna uspješnost)      | 63        | 51         |
| pridobivanje suradnika                                 | 67        | 39         |
| karizmatički autoritet                                 | 50        | 47         |
| sposobni su se nositi s promjenama                     | 73        | 62         |

Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Vezano za stil vođenja, anketirane menadžere je pitano kakav je njihov stil vođenja (slika 77.), kao i kakav je stil vođenja njihovih pretpostavljenih (slika 78.). Iako je, naravno, teško dobiti realnu sliku o tome kakav stil vođenja anketirani menadžeri imaju ukoliko ih se to same pita, ipak, dobivene informacije otkrivaju što menadžeri misle o sebi. Kao što je iz slike 77. vidljivo 60% menadžera RH smatra da ima stil vođenja između autokratskoga i demokratskoga i predstavlja dominantni stil vođenja. Da njeguju autokratski stil, reklo je njih samo 1%, uz 39% onih koji su rekli da njeguju demokratski stil vođenja. Znatno drugačiji su rezultati kod menadžera na razini ŠKŽ, kod kojih je većina od 43% rekla da njeguje demokratski stil vođenja. Njih 36% je reklo da ima stil vođenja negdje između demokratskoga i autokratskoga, dok je 21% reklo da vlada autokratski.

Iako na prvi pogled izgleda da je značajna razlika u Šibensko-kninskoj županiji u odnosu na državnu razinu kada je riječ o autokratskome stilu vođenja, ipak možemo pretpostaviti da je i veliki broj onih menadžera na državnoj razini navelo stil vođenja negdje između autokratskoga i demokratskoga uz napomenu da postoje brojni elementi koji vuku prema autokratskome stilu vođenja.

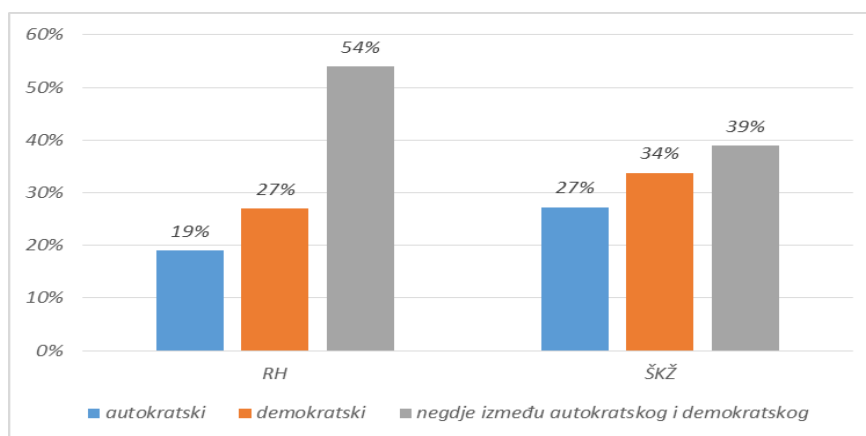
**Slika 77.** Stil vođenja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Kada je riječ o stilu vođenja pretpostavljenog menadžera, iz slike 78. je vidljivo da 39% menadžera ŠKŽ smatra da je stil vođenja nadređenog negdje između autokratskog i demokratskoga, da čisto autokratski vladaju smatra njih 27%. Na razini cijele RH, istraživanje je pokazalo da, također, prevladava mišljenje da nadređeni, prije svega, upravljaju kombinacijom autoritativno-demokratskim stilom (54%). Da se autoritativno vlada smatra 19% menadžera u RH. Ukoliko se usporedi percepcija vlastitog stila u odnosu na pretpostavljenog, zanimljiva je činjenica da 1% menadžera na državnoj razini smatra da vlada autokratski, dok za svog pretpostavljenog njih 19% iskazuje da vlada autokratski. Slična je situacija i sa ostala dva ponuđena stila kod obaju razina, a što pokazuje da vlastita percepcija možda nije najobjektivnija ukoliko se pita podređene suradnike.

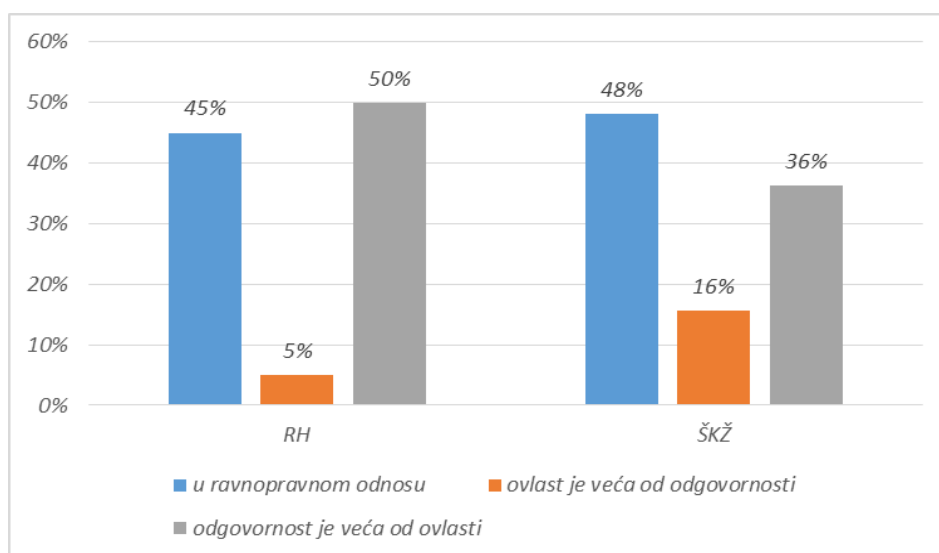
**Slika 78.** Stil vođenja pretpostavljenog menadžera kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Međusoban odnos ovlasti i odgovornosti, kao što smo rekli, predstavlja važan čimbenik stil vođenja svakoga menadžera, ali i često je izvor brojnih negativnih pojava, ukoliko ti odnosi nisu usklađeni. Usklađenost ovlasti i odgovornosti na razini ŠKŽ i RH prikazan je kroz sliku 79. Uspoređujući zbirne podatke menadžera na razini županije i cijele RH dolazimo do sličnih podataka, kada je riječ o ravnopravnome odnosu ovlasti i odgovornosti (45% - RH; 48% - ŠKŽ), dok je, pak, velika razlika kod odgovora da je odgovornost veća od ovlasti. Tako 50% anketiranih na razini RH je izjavilo da je odgovornost veća od ovlasti, dok je u Šibensko-kninskoj županiji to reklo 36% anketiranih.

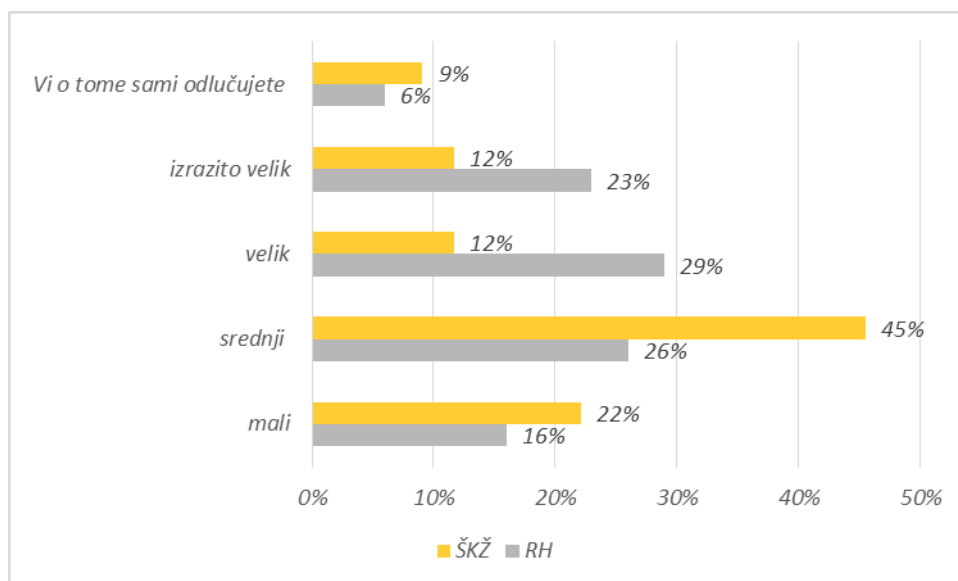
**Slika 79.** U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornost kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Na stil odlučivanja veliki utjecaj ima i sama moć pojedinoga menadžera, a koja je ispitana kroz utjecaj na zapošljavanje suradnika i njihovo nagrađivanje. Dobiveni rezultati su prikazani kroz slike 80. i 81. Kao što je vidljivo iz slike 80., *mali ili srednji utjecaj* na izbor menadžera ima 42% anketiranih menadžera na razini države, dok je taj postotak kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije bio 67%. *Velik ili odlučujući utjecaj*, shodno prethodno navedenom, ima 58% menadžera na državnoj razini i 33% njih na razini ŠKŽ. Dobiveni rezultati su, prije svega, vezani uz položaj kojeg zauzimaju anketirani menadžeri u organizacijama, uz napomenu da kod menadžera na razini ŠKŽ-a osim te komponente važan čimbenik predstavljaju i politički utjecaji koji se vežu za javni sektor, pa je iz tog razloga postotak manjeg utjecaja na izbor suradnika na razini ŠKŽ veći nego što je to na razini cijele RH.

**Slika 80.** Kakav utjecaj imaju na izbor suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



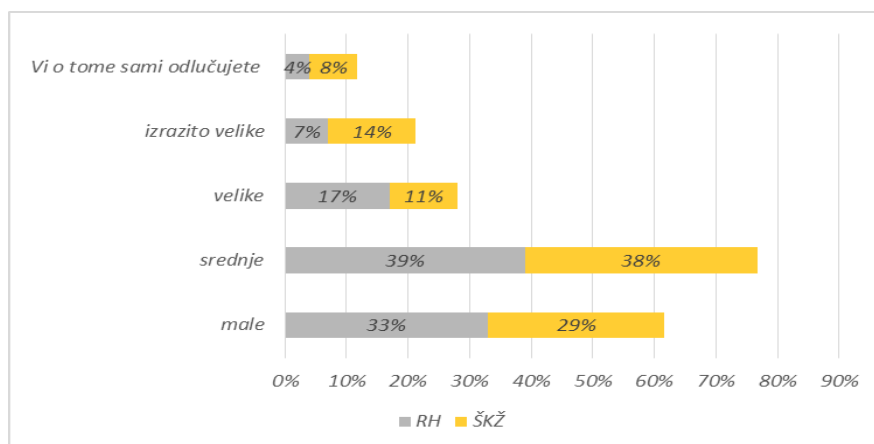
Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Druga moć menadžera predstavlja i mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimuliraju i nagrade svoje suradnike. Ti podaci, koji su prikazani kroz sliku 81., ukazuju na iste zaključke kao i kod prethodnog pitanja, a to je da anketirani menadžeri imaju *mali* ili *srednje* mogućnosti da nagrade svoje suradnike. Taj postotak je kod menadžera na razini države bio 72%, a na razini ŠKŽ 67%. Zanimljivo je usporediti mogućnost izbora suradnika i nagrađivanja, pri kojem 42% anketiranih menadžera na razini države ima *mali* ili *srednji* utjecaj na izbor suradnika, dok njih čak 72% ima *malu* ili *srednju* mogućnost nagrađivanja suradnika. Brojni su razlozi zašto je to tako, a mogu se podijeliti na položaj u organizaciji anketiranog menadžera, politici nagrađivanja organizacije ili jednostavno o financijskoj situaciji u kojoj se trenutačno nalazi organizacija.

Gledajući podatke iz slika 79. i 80., možemo reći da se podudaraju podaci, odnosno mogućnost angažiranja suradnika i nagrađivanja kod menadžera na razini ŠKŽ postotno se podudaraju, odnosno njih 67% ima *mali ili srednji utjecaj* na izbor suradnika i nagrađivanja, odnosno 33% *velik ili presudni utjecaj*.



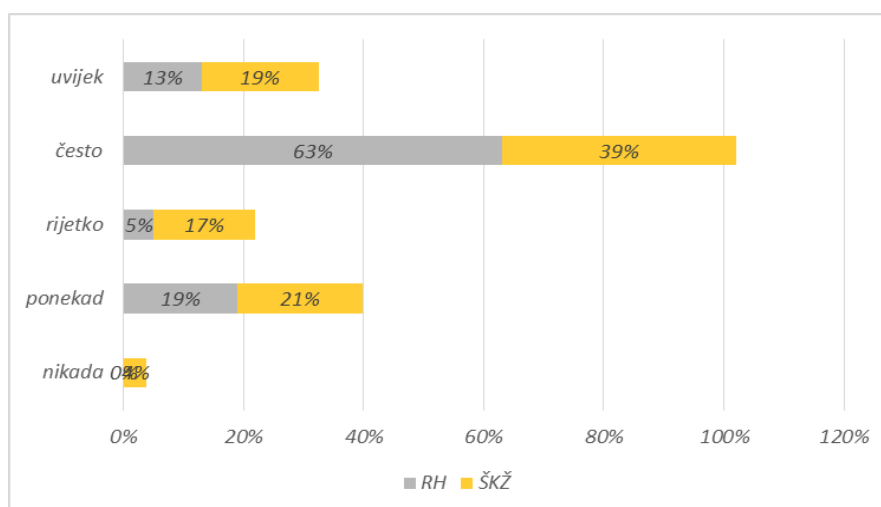
**Slika 81.** Kolike su mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimuliraju i nagrade svoje suradnike anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Uključivanje podređenih u rješavanje problema prikazuje slika broj 82. Menadžeri svih sektora u županiji u 58% slučajeva koriste često ili uvijek ideje svojih podređenih, a nikad, ponekad ili rijetko to čine u 42% slučajeva. Za razliku od menadžera u županiji, menadžeri na razini države znatno češće koriste ideje svojih podređenih, tako u 76% slučajeva koriste često ili uvijek ideje podređenih nasuprot 24% kada nikad, ponekad ili rijetko koriste ideje. Jedan od mogućih razloga navedenog možemo pronaći u činjenici da promatrani menadžeri na razini države raspolažu sa većim brojem suradnika, kao i da su njihova znanja dostatna da se uključe u procese rješavanja problema.

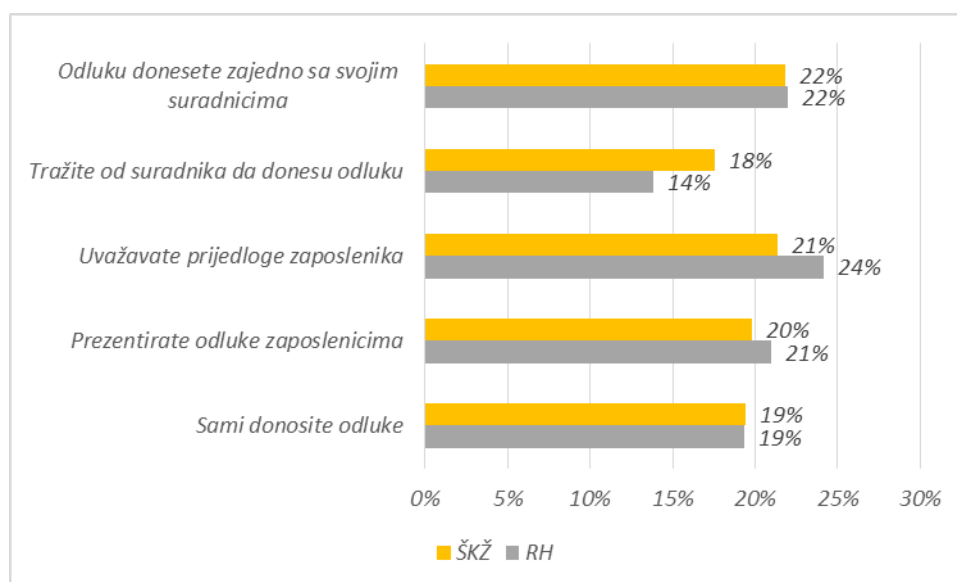
**Slika 82.** Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Za utvrđivanje stila vođenja pojedinoga menadžera važna je i informacija kako se ponašaju u pogledu procesa odlučivanja kada su u pitanju suradnici, odnosno kakva je participacija suradnika u procesu odlučivanju. Dobiveni odgovori su prikazani kroz sliku 83, a iz koje je vidljivo da menadžeri na državnoj razini najčešće donose odluku na način da uvažavaju prijedloge zaposlenika (24%). Od ponuđenih odgovora najmanje je dobila opcija u kojoj menadžeri traže od svojih suradnika da donesu odluku (14%). Kod menadžera na razini ŠKŽ, proces odlučivanja u najčešćem broju slučajeva (22%) se sastoji od toga da se odluka donese zajedno sa suradnicima. Traženje od suradnika da sami donesu odluku je i kod ovih menadžera dobilo najmanje odgovora (18%). Međutim, disperzija odgovora je kod obaju razina menadžera dosta mala tako da možemo zaključiti da menadžeri koriste u procesu donošenja odluka sve ponuđene opcije na približno sličan način.

**Slika 83.** Ponašanje u procesu odlučivanja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

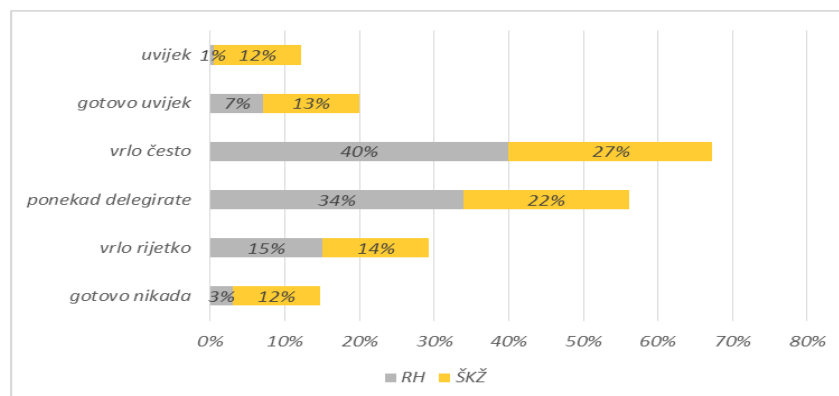


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Kada se gledaju podaci o delegiranju poslova iz svoje nadležnosti (slika 84.), zbirni podaci za sve menadžere županije pokazuju da sa 52% prevladavaju menadžeri koji *vrlo često, gotovo uvijek* ili *uvijek* delegiraju poslove iz svoje nadležnosti u odnosu na 48% onih koji *nikad, rijetko* ili *ponekad* delegiraju svoje poslove. Na razini cijele države sa 52% anketirani menadžeri su rekli da *nikad, rijetko* ili *ponekad* delegiraju u odnosu na 48 % onih koji *vrlo često, gotovo i uvijek* delegiraju.

Gledajući pojedinačne vrijednosti totalno suprotnih razina (*uvijek i gotovo nikad delegiraju*) dolazimo do podataka da po 12% menadžera na razini Šibensko-kninske županije *uvijek i gotovo nikad* delegiraju poslove iz svoje nadležnosti. To je kod menadžera na razini RH, samo u 1%, odnosno 3% slučaj.

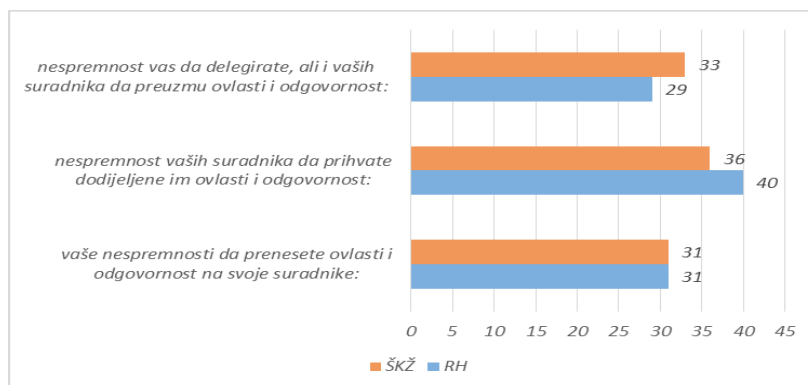
**Slika 84.** Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenim anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Koje su, pak, posljedice poteškoća u delegiranju kod anketiranih menadžera prikazuje slika 85. Iz slike je vidljivo da je nespremnost suradnika da prihvate dodijeljene im ovlasti i odgovornost glavna poteškoća u delegiranju. Međutim, i ostale komponente su značajno zastupljene za obje promatrane razine. Također, promatrane vrijednosti iz ove slike približno odgovaraju iskazanome u prethodnoj slici, pa ovdje možemo govoriti o konzistentnosti u odgovorima anketiranih menadžera.

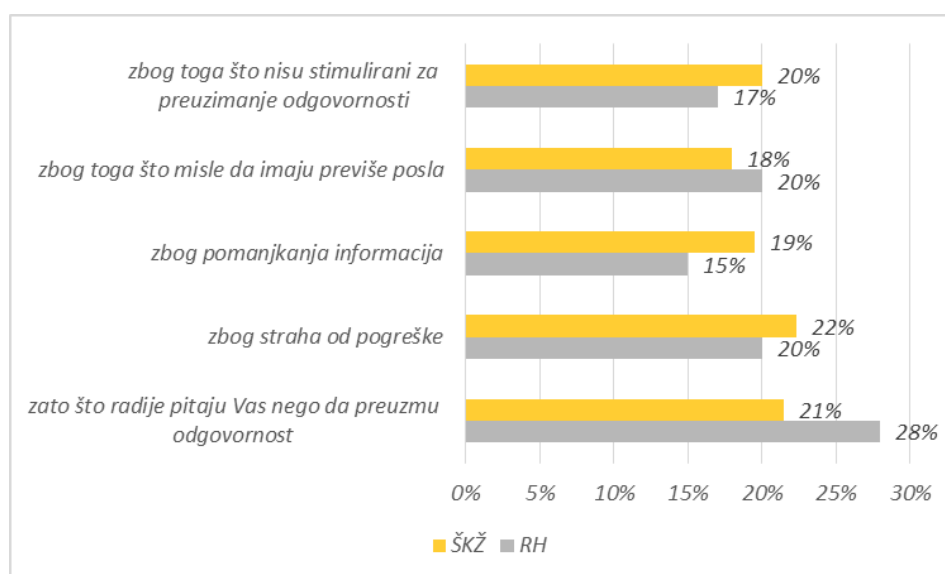
**Slika 85.** Posljedice poteškoća u delegiranju kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Interesantno je utvrditi i razloge zbog kojih podređeni nisu spremni preuzeti dodijeljene im ovlasti i odgovornost. Rezultati za to pitanje prikazuje slika 86. Razlog broj jedan, sa 28% odgovora, prema menadžerima na razini cijele RH je bio taj što *radije pitaju menadžere nego da sami preuzmu odgovornost*. Strah od pogreške je bio, pak, razlog broj jedan kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije (22%). Ostali ponuđeni odgovori su, također, dobili značajne postotke, tako da možemo govoriti o podjednakim razlozima zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti prema anketiranim menadžerima.

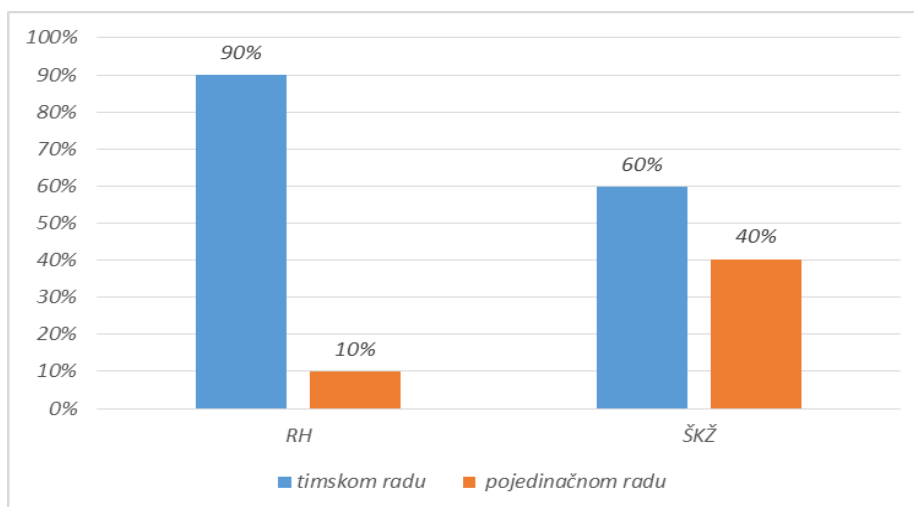
**Slika 86.** Razlozi zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Prethodno prikazani podaci vezani za ljudske resurse, dodatno su pospješeni još jednim pitanjem, a to je koliko su anketirani menadžeri skloni timskome radu (slika 87.). Prema podacima iz slike 87., vidljivo je da anketirani menadžeri na razini države, ali i na razini Šibensko-kninske županije preferiraju timski rad. Međutim, taj postotak je dosta izraženiji kod menadžera na razini cijele RH (90%), nego što je to kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije (60%).

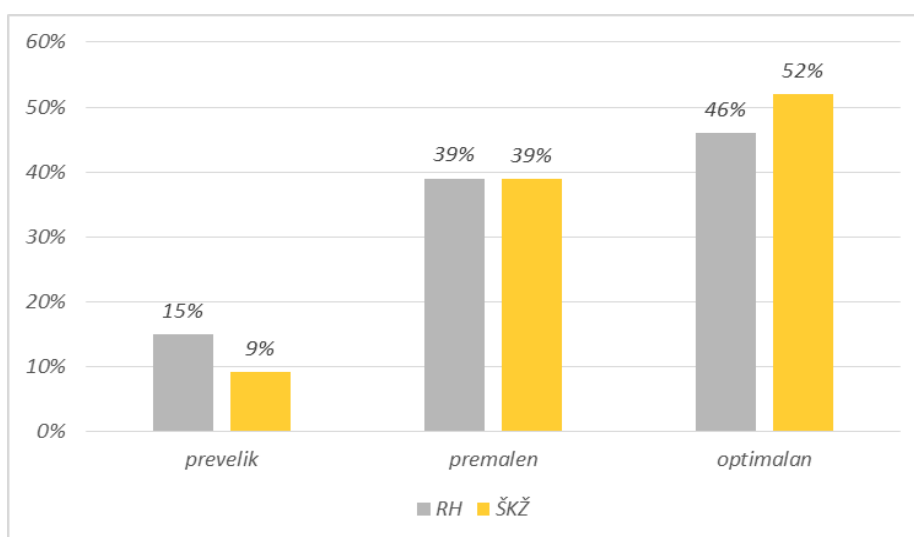
**Slika 87.** Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Broj suradnika, odnosno neposredno podređenih osoba kod anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH prikazuje slika broj 88. Prema njoj anketirani menadžeri smatraju da imaju optimalan broj suradnika. To smatra 52% menadžera u ŠKŽ i 46% menadžera na razini RH. Da imaju previše suradnika smatra 15% menadžera na državnoj razini i 9% njih na razini ŠKŽ. Zanimljivo je da podjednak broj (39%) menadžera na državnoj i razini Šibensko-kninske županije smatra da ima premalo zaposlenih.

**Slika 88.** Broj suradnika, odnosno neposredno podređenih osoba kod anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)

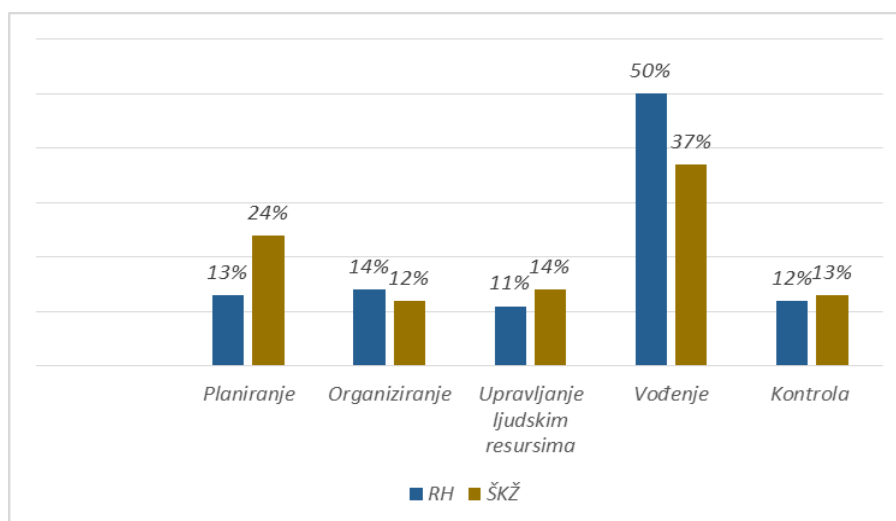


Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

## 7.6. Upravljanje vremenom menadžera

Uz sve navedene komponente koje utječu na uspješnost menadžera, važna stavka predstavlja i vrijeme, odnosno jedna od danas temeljnih konkurentskih prednosti predstavlja efikasno upravljanje vremenom. Utrošak vremena na pojedine funkcije menadžmenta prikazano je kroz sliku broj 89. Prema toj slici na razini RH anketirani menadžeri su na vođenje trošili polovicu svoga vremena, dok su sa 11%, najmanje trošili vrijeme na upravljanje ljudskim resursima. Sa 37% utrošenog vremena, vođenje je i kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije najkorištenija funkcija menadžmenta. Organiziranje je, pak, najmanje korištena sa 12% utrošenoga vremena. Uspoređujući podatke menadžera na državnoj razini i onih na razini Šibensko-kninske županije dolazimo do zaključka da je kod organiziranja, upravljanja vremenom i kontroliranjem utrošak vremena skoro pa podjednak, dok je značajnija razlika kod planiranja i vođenja, pri čemu menadžeri u ŠKŽ-u troše više vremena na planiranje, a istovjetno manje na vođenje za razliku od menadžera na državnoj razini.

**Slika 89.** *Koliko vremena troše na pojedine funkcije menadžmenta anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)*

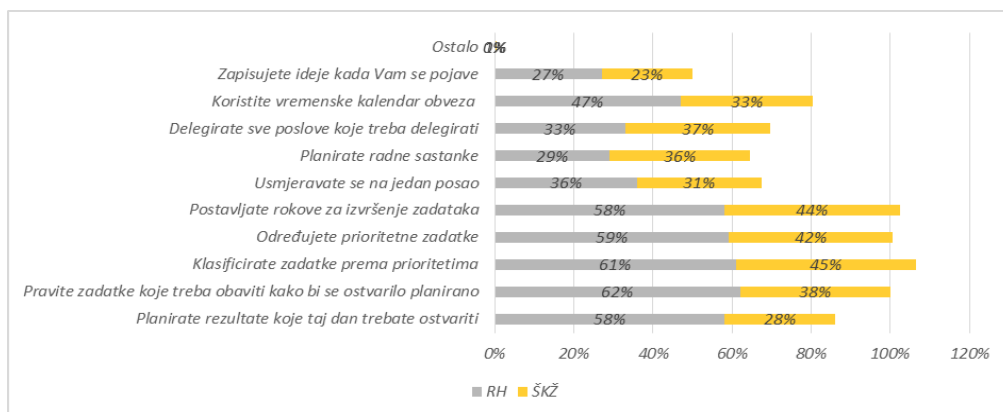


**Izvor:** Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Rangiraju pet po važnosti predloženih aktivnosti, sa aspekta vremena, koje prakticiraju u svome radu prikazuje slika 90. Redoslijed za menadžere na razini cijele RH je bio sljedeći: *pravljenje zadataka koje treba obaviti kako bi se ostvarilo planirano, kvalificirati zadatke prema prioritetima, određivati prioritetne zadatke, postavljati rokove za izvršenje zadataka i planirati rezultate koje treba taj dan realizirati.*

Na razini Šibensko-kninske županije anketirani menadžeri su definirali sljedeću ranglistu: *kvalificirati zadatke prema prioritetima, postavljati rokove za izvršenje zadataka, određivati prioritetne zadatke, planirati rezultate koje treba taj dan realizirati i delegirati sve poslove koje treba delegirati.*

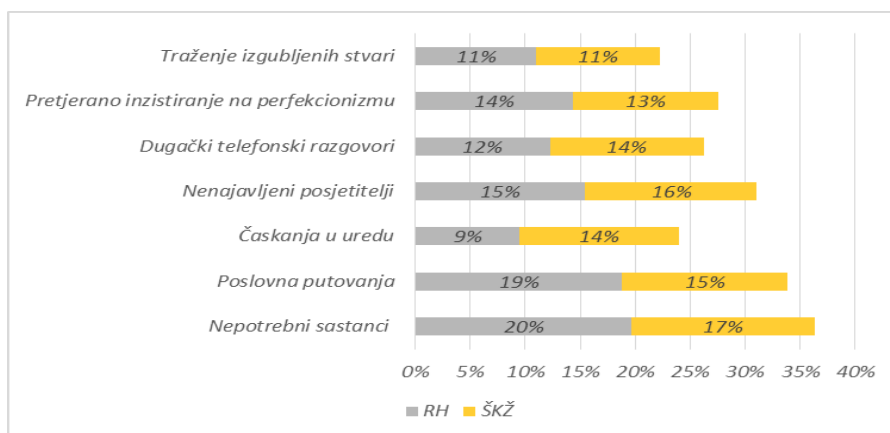
**Slika 90.** Važnosti aktivnosti koje prakticiraju u svome radu anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Efikasno upravljanje vremenom u velikoj je ovisnosti i o načinu kako se upravlja sa „kradljivcima“ vremena u radu. Koji su najčešći „kradljivci“ vremena anketiranih menadžera prikazuje slika 91. Prema toj slici, najviše vremena menadžerima na razini RH kradu nepotrebni sastanci (20%) i poslovna putovanja (19%). Nepotrebni sastanci su na prvome mjestu i kod menadžera na razini ŠKŽ, sa 17%, dok su na drugome mjestu nenajavljeni posjetitelji sa 16%.

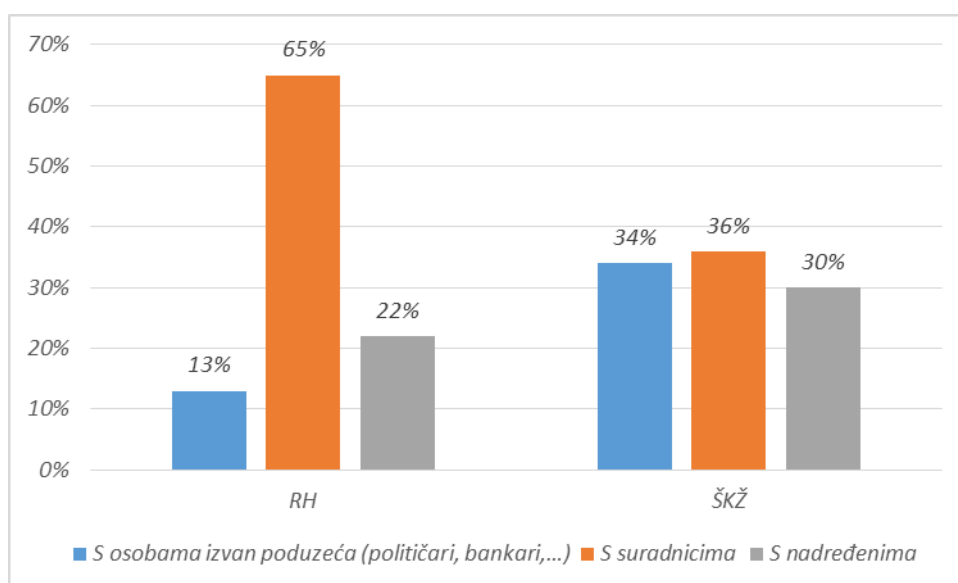
**Slika 91.** Kradljivci vremena u radu ponuđenih aktivnosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Zanimljivi podaci vezani za upravljanje menadžerskim vremenom pokazuje i slika 92. u kojoj je prikazano koliko vremena anketirani menadžeri utroše na komuniciranje s ponuđenim skupinama. Iz te slike je vidljivo da 65% vremena menadžera na razini RH utroše na *komuniciranje sa suradnicima*. *Komuniciranje sa nadređenima* im uzima 22% vremena, a *s osobama van poduzeća* 13%. Utrošak vremena kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije ujednačen je za tri prikazane skupine. Tako 36% svoga vremena troše na *komunikaciju sa suradnicima*, 34% na *osobe van poduzeća* i 30% s *podređenima*.

**Slika 92.** *Koliko vremena utroše na komuniciranje s ponuđenim skupinama anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)*



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

## 7.7. Različitost menadžera u ŠKŽ i RH

Kao što su u prethodnim dijelovima rada objašnjene razlike između menadžera u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije, na ovome mjestu će se, također, utvrditi različitosti između anketiranih menadžera na državnoj razini i menadžera na razini Šibensko-kninske županije kao posljedica prethodno prikazanih podataka. Različitost će se utvrđivati kroz usporedbu najboljeg odgovora na pojedino postavljeno pitanje (*tablica 21.*). Od ukupno 34 pitanja koja su se promatrala, njih 19, odnosno 55,88%, su imali isti najbolji odgovor (*crvenom bojom naznačeno u tablici 21.*).



Ostala pitanja su imala različite najbolje odgovore kod menadžera na državnoj, odnosno razini Šibensko-kninske županije. Kao što je to bilo rečeno i kod utvrđivanja različitosti između menadžera javnoga i privatnoga sektora i ovdje će se prikazati značajnije razlike koje nisu vezane za osobne stavove menadžera i specifične karakteristike organizacija anketiranih menadžera. Također, slični najbolji odgovori neće biti detaljnije objašnjeni.

Prva različitost je vidljiva kod pitanja „*koja opća znanja su im potrebna*“, kod kojeg su menadžeri na razini RH rekli da su im najvažnija „*konceptualna znanja*“, dok su to kod menadžera Šibensko-kninske županije bila „*znanja ophođenja sa ljudima*“. Obrazloženje ovoga možemo definirati kroz prizmu onoga što je definirano i kod razlike po ovome pitanju kod javnoga i privatnoga sektora Šibensko-kninske županije. Iako je kod tog pitanja, privatni sektor ŠKŽ-a imao najviše odgovora za „*konceptualna znanja*“, veći broj predstavnika javnoga sektora su na kraju dovela do toga da je najbolji odgovor na razini cijele Šibensko-kninske županije bio „*znanja ophođenja sa ljudima*“. Iz tog razloga dobivene odgovore za menadžere na razini cijele Šibensko-kninske županije trebamo promatrati kroz prizmu, odnosno kroz prizmu prisustva javnoga sektora, dok taj sektor nije bio prisutan kod menadžera na razini cijele Republike Hrvatske.

Razlika između menadžera na razini Šibensko-kninske županije i Republike Hrvatske nalazimo i kod „*stupanj iskorištenosti njihovih znanja i sposobnosti*“. Najviše odgovora na to postavljeno pitanje, menadžeri na razini RH su rekli da su im znanja i sposobnosti iskorištena između 75% i 100%, dok je to kod menadžera na razini ŠKŽ bilo između 50% i 75%. Kroz ovaj podatak možemo, ne ulazeći u pojedinačna znanja i sposobnosti anketiranih menadžera, pretpostaviti da su menadžeri na državnoj razini efikasniji od menadžera na razini ŠKŽ. Tu efikasnost možemo promatrati sa dva aspekta, odnosno sa aspekta bolje organiziranosti samih menadžera, ali i bolje organiziranosti samih organizacija u kojima rade ti menadžeri.

Kada je riječ o menadžerskim karakteristikama, odnosno karakteristikama vođe i karakteristikama menadžera, menadžeri na razini države su imali dominantnije karakteristike vođe, a menadžeri na razini ŠKŽ su imali dominantnije karakteristike menadžera. Podaci za razinu RH su iznenađujući s obzirom na to da su u hrvatskim prilikama vođe rijetka pojava, a posebno u korporativnome području. Međutim, ovo možemo pravdati činjenicom da su menadžeri na razini države dolazili iz velikih tvrtki gdje se u promatranome razdoblju „*njegovao*“ stil vođe, odnosno karakteristike koje obilježavaju vođu.

Sklonost riziku u odlučivanju je sljedeće pitanje u kojem su dobiveni najbolji odgovori različiti kod promatranih menadžera. Tako su menadžeri na razini države rekli da su primarno „djelomično skloni riziku“, dok su menadžeri na razini ŠKŽ-a „skloni riziku“. Veću sklonost riziku kod menadžera na razini Šibensko-kninske županije možemo pravdati činjenicom da raspolažu sa manjim resursima, posebno u pogledu informacija, pa su zbog toga skloniji riziku kako bi mogli uopće poslovati. S druge, pak, strane menadžeri na državnoj razini, kao što je rečeno, dolaze, prije svega, iz velikih tvrtki i dolaze sa viših razina pa im je dostupnost informacija veća, ali i niže razine menadžmenta su te koje im pripreme potrebne informacije/analize ili obave „rizičnije“ poslove.

Najbolji odgovor je različit i kod pitanja vezanog za stil vođenja. Kod menadžera Šibensko-kninske županije prevladava demokratski stil vođenja, dok je to kod menadžera na razini Republike Hrvatske stil između demokratskog i autokratskoga. Naginjanje i prema autokratskome stilu vođenja kod menadžera na razini cijele države možemo promatrati kroz prizmu brzih donošenja odluka bez pretjeranih konzultacija sa podređenim, a što znatno jača moć tog menadžera. Ta veća moć može dovesti i do stvaranja kulta vođe, a koji je prisutan u promatranim menadžerima, što je i pokazano kroz pitanje karakteristika menadžera/vođe.

**Tablica 21.** Sumiranje karakteristika menadžera na razini RH i Šibensko-kninske županije

| <b>Pitanja</b>   | <b>Menadžer (RH)</b>                     | <b>Menadžer (ŠKŽ)</b>                                   |
|--|--|---|
| <i>Na koje odluke troše najviše vremena</i>                      | <i>operativne i rutinske odluke</i>      | <i>operativne i rutinske odluke</i>                     |
| <i>Koja opća znanja su im potrebna</i>                           | <i>konceptualna znanja</i>               | <i>znanja ophođenja sa ljudima</i>                      |
| <i>Vrsta znanja potrebna pojedinom anketiranom menadžeru</i>     | <i>ekonomska znanja</i>                  | <i>ekonomska znanja</i>                                 |
| <i>Važnost specifičnih znanja i sposobnosti</i>                  | <i>sposobnost timskoga rada</i>          | <i>sposobnosti provođenja promjena</i>                  |
| <i>Važnost individualnih znanja i sposobnosti</i>                | <i>stručnost</i>                         | <i>stručnost</i>  |
| <i>Stupanj iskorištenosti njihovih znanja i sposobnosti</i>      | <i>između 75% i 100%</i>                 | <i>između 50% i 75%</i>                                 |
| <i>Rangiranje po važnosti menadžerskih aktivnosti</i>            | <i>organiziranje</i>                     | <i>postavljanje ciljeva</i>                             |
| <i>Menadžerske karakteristike</i>                                | <i>karakteristike vođe</i>               | <i>karakteristike menadžera</i>                         |
| <i>Najpoželjnije osobine menadžera</i>                           | <i>odlučnost</i>                         | <i>poštenje</i>   |
| <i>Najnepoželjnije osobine kod menadžera</i>                     | <i>površnost</i>                         | <i>neodlučnost</i>                                      |
| <i>Važnost osobina koje karakteriziraju anketirane menadžere</i> | <i>Biti onaj kojem se može vjerovati</i> | <i>sposobnosti odlučivanja u različitim situacijama</i> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <i>U kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera</i>   | <i>školovanjem i iskustvom</i>   | <i>školovanjem i iskustvom</i>   |
| <i>Odlučivanje po prikazanim modelima</i>  | <i>model objektivne racionalnosti</i>  | <i>model objektivne racionalnosti</i>  |
| <i>Što utječe na stil odlučivanja</i>  | <i>njihove karakteristike kao menadžera</i>                                    | <i>njihove karakteristike kao menadžera</i>                                    |
| <i>Način odlučivanja</i>   | <i>racionalno odlučivanje</i>  | <i>racionalno odlučivanje</i>  |
| <i>Sklonost riziku u odlučivanju</i>   | <i>djelomično skloni riziku</i>  | <i>skloni riziku</i>   |
| <i>Dostatnost informacija za odlučivanje</i>   | <i>dovoljne informacije</i>  | <i>dovoljne informacije</i>  |
| <i>Koje su karakteristike vođe bliže</i>   | <i>transakcijske</i>   | <i>transakcijske</i>   |
| <i>Stil vođenja</i>  | <i>između demokratskog i autokratskoga</i>                                     | <i>demokratski</i>   |
| <i>Stil vođenja pretpostavljenog menadžera</i>   | <i>između demokratskog i autokratskoga</i>                                     | <i>između demokratskog i autokratskoga</i>                                     |
| <i>U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornost</i>   | <i>odgovornost je veća od ovlasti</i>  | <i>ovlasti i odgovornost u ravnopravnome odnosu</i>                            |
| <i>Kakav utjecaj imaju na izbor suradnika</i>  | <i>velik utjecaj</i>   | <i>srednji utjecaj</i>   |
| <i>Kolike su mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimuliraju i nagrade svoje suradnike</i> | <i>srednji utjecaj</i>   | <i>srednji utjecaj</i>   |
| <i>Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih</i>  | <i>često</i>   | <i>često</i>   |
| <i>Ponašanje u procesu odlučivanja</i>   | <i>uvažavaju prijedloge zaposlenika</i>  | <i>odluke donose zajedno sa svojim suradnicima</i>                             |
| <i>Dali poslove iz svoje nadležnosti delegiraju</i>  | <i>vrlo često</i>  | <i>vrlo često</i>  |
| <i>Posljedice poteškoća u delegiranju</i>  | <i>nespremnost suradnika da prihvate dodijeljene im ovlasti i odgovornosti</i> | <i>nespremnost suradnika da prihvate dodijeljene im ovlasti i odgovornosti</i> |
| <i>Razlozi zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti</i>  | <i>što radije pitaju menadžere nego da sami preuzmu odgovornost</i>            | <i>strah od pogreške</i>   |
| <i>Sklonost timskom radu</i>   | <i>da</i>  | <i>da</i>  |
| <i>Broj suradnika</i>  | <i>optimalan</i>   | <i>optimalan</i>   |
| <i>Koliko vremena troše na pojedine funkcije</i>   | <i>vođenje</i>   | <i>vođenje</i>   |
| <i>Važnosti aktivnosti koje prakticiraju u svome radu</i>  | <i>pravljenje zadataka koje treba obaviti kako bi se ostvarilo planirano</i>   | <i>klasificiranja zadataka prema prioritetima</i>                              |
| <i>Kradljivci vremena u radu</i>   | <i>nepotrebni sastanci</i>   | <i>nepotrebni sastanci</i>   |
| <i>S kim najviše komuniciraju</i>  | <i>komunikaciju sa suradnicima</i>   | <i>komunikaciju sa suradnicima</i>   |

*Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“*

## 8. ANALIZA HIPOTEZA

Na početku ovoga rada postavljene su hipoteze koje su se htjele ispitati i dokazati, a te hipoteze su bile:

- **Hipoteza 1:** *Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije lošiji je u odnosu na menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske.*
- **Hipoteza 2:** *Menadžeri u javnome sektoru Šibensko-kninske županije zaostaju u pogledu menadžerskih karakteristika za menadžerima u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije.*
- **Hipoteza 3:** *Javnome sektoru je potreban kvalitetan menadžment kako bi se pružila što kvalitetnija usluga.*

U nastavku će se dati odgovori da li su dokazane postavljene hipoteze ili ne. U tu svrhu će se koristiti metode prikaza s obzirom na dostupnost podataka. Naime, svi podaci vezani za istraživanje menadžera na državnoj razini nisu poznati, odnosno poznati su podaci samo prikazani u knjizi „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, pa će se u skladu sa time prikazati i dobiveni rezultati.

### 8.1. Analiza hipoteze 1.

Hipoteza 1. je glasila: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije lošiji je u odnosu na menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“. Ova hipoteza se vezala uz podatke o razvijenosti Šibensko-kninske županije, a koji pokazuju da je Šibensko-kninska županija po razvijenosti znatno ispod prosjeka Republike Hrvatske. Najznačajniji podatak koji ukazuje na to je bruto domaći proizvod po stanovniku koji je za Šibensko-kninsku županiju bio 76,8% državnog prosjeka<sup>62</sup>. Treba istaknuti da su brojni razlozi slabije razvijenosti određenog područja, u ovom slučaju Šibensko-kninske županije, međutim, u ovome radu se provjerava samo jedna od komponenti, možda i najvažnija, a to je menadžment u javnome sektoru. Kako bi se ispitala i dokazala gore postavljena hipoteza, postavljene su podhipoteze čiji je cilj dokazivanja temeljne hipoteze.

---

<sup>62</sup> Izvor: Bruto domaći proizvod po županijama za 2011. godinu, DZS 2014.

Za utvrđivanje podhipoteza koristit će se podaci iz provedenog istraživanja u ovome radu, ali i podaci prikazani u knjizi „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“. Budući da su prilikom provođenja navedenih istraživanja korišteni brojni podaci, kao temelj za utvrđivanje podhipoteza će se uzeti samo oni podaci iz kojih se može izčitati učinkovitost menadžmenta.

### 8.1.1. Podhipoteza 1.1.

Prva od podhipoteza, koja treba dokazati temeljnu hipotezu 1., je podhipoteza 1.1., a koja glasi: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije delegira svoje poslove u manjoj mjeri nego što to čini menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“.

Delegiranje poslova od strane menadžera na podređene je neophodno za uspješno funkcioniranje svake organizacije, a posljedično tome i na učinkovitost menadžmenta<sup>63</sup>. Neki smatraju da je delegiranje vještina koja razlikuje uspješne od neuspješnih menadžera<sup>64</sup>. Podaci dobiveni istraživanjem za to područje prikazuje slika 93.. Kao što je vidljivo iz te slike, *vrlo često, gotovo uvijek i uvijek* poslove iz svoje nadležnosti delegira 55% menadžera u javnome sektoru Šibensko-kninske županije, dok je to kod menadžera privatnog sektora na razini Republike Hrvatske bilo u 49% slučajeva.

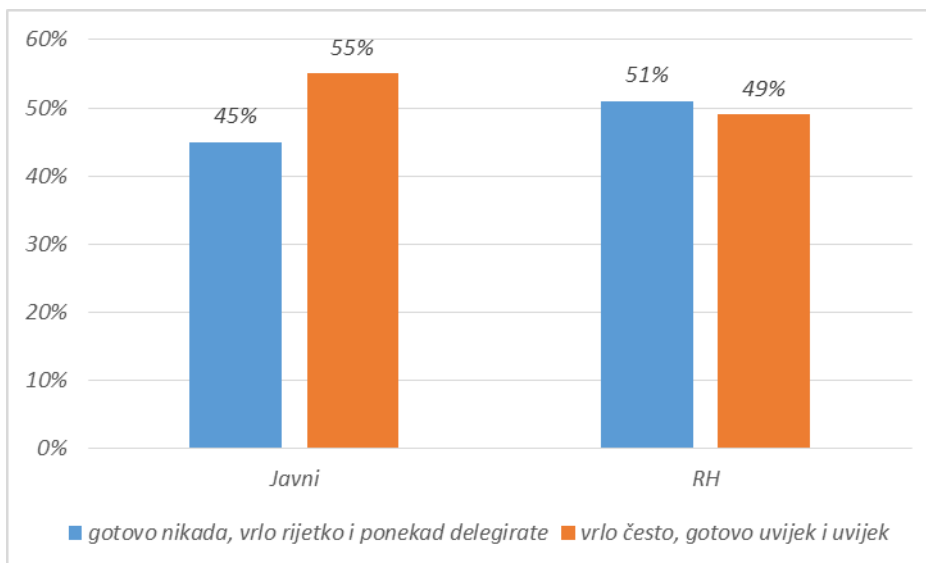
Dobiveni podaci ukazuju da promatrani menadžeri još uvijek nedovoljno delegiraju svoje poslove nadređenima, ali ipak ne stoji teza da menadžeri u javnome sektoru ŠKŽ u manjoj mjeri delegiraju svoje poslove u odnosu na promatrane menadžere na razini cijele RH. Iz tog razloga se odbacuje postavljena podhipoteza.

---

<sup>63</sup> Wehrich/Koontz, Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 186. – 187.

<sup>64</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 137

**Slika 93.** Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenima anketirani menadžeri u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

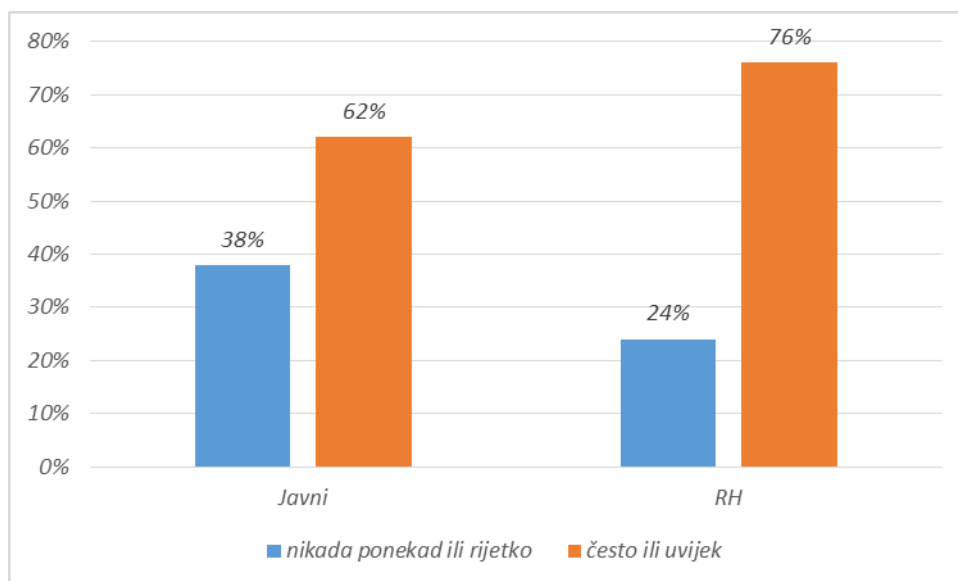
### 8.1.2. Podhipoteza 1.2.

Druga podhipoteza (*podhipoteza 1.2.*) koja se koristi za testiranje temeljne hipoteze glasi: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije koristi u manjoj mjeri ideje svojih podređenih nego što to čini menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“.

Osim prikazanoga delegiranja, od izrazite važnosti za efikasno upravljanje organizacijama je i korištenje ideja podređenih u rješavanju organizacijski problema. Na taj način menadžment dobiva dodatne opcije za rješavanje problema, a koji su došli iz drugog kuta gledanja. Također, zaposlenici postaju motiviraniji jer ih se aktivno uključuje u procese odlučivanja. Shodno tome provedena su istraživanja na tom polju, a prikazuje ih slika 94.

Prema rezultatima koji su prikazani u slici 94., točna je postavljena podhipoteza da „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije koristi u manjoj mjeri ideje svojih podređenih nego što to čini menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“. Naime, menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije često ili uvijek koristi ideje svojih podređenih u 62% slučajeva, dok je ta brojka kod menadžera u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske znatno viša i iznosi 76%.

**Slika 94.** *Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)*



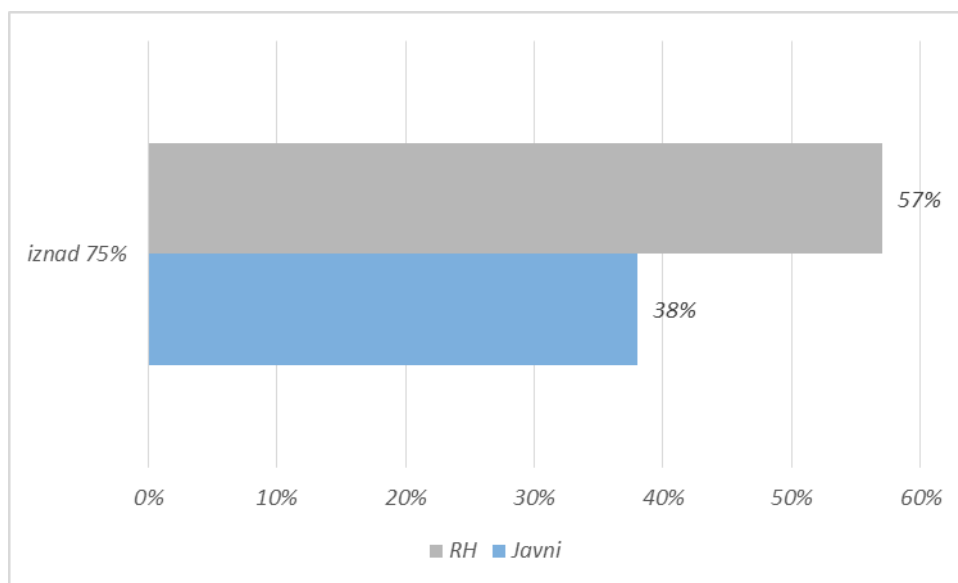
*Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“*

### 8.1.3. Podhipoteza 1.3.

Treća postavljena podhipoteza glasi: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ima manju iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu nego što to ima menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“

Maksimalna iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu temelj je za uspješno obavljanje svakoga posla, pa tako i menadžerskoga. Iz tog razloga se anketirane menadžere pitalo kolika je njihova iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu. Kao referentna točka za ispitivanje podhipoteze uzeo se podatak koji pokazuje iskorištenost znanja i sposobnosti anketiranih menadžera na radnom mjestu od preko 75% (slika 95.). Prema prikazanom u slici 95., iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu od preko 75% imalo je 38% menadžera u javnome sektoru Šibensko-kninske županije, što je znatno ispod menadžera na razini gospodarstva (privatnog sektora) Republike Hrvatske gdje je taj postotak bio 57%. Prema navedenom, može se potvrditi postavljena podhipoteza da „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ima manju iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu nego što to ima menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“.

**Slika 95.** Iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu od preko 75% prema anketiranim menadžerima u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

#### 8.1.4. Podhipoteza 1.4.

Sljedeća postavljena podhipoteza koja se namjerava dokazati je: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ima manje učinkovit stil vođenja nego što to ima menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“

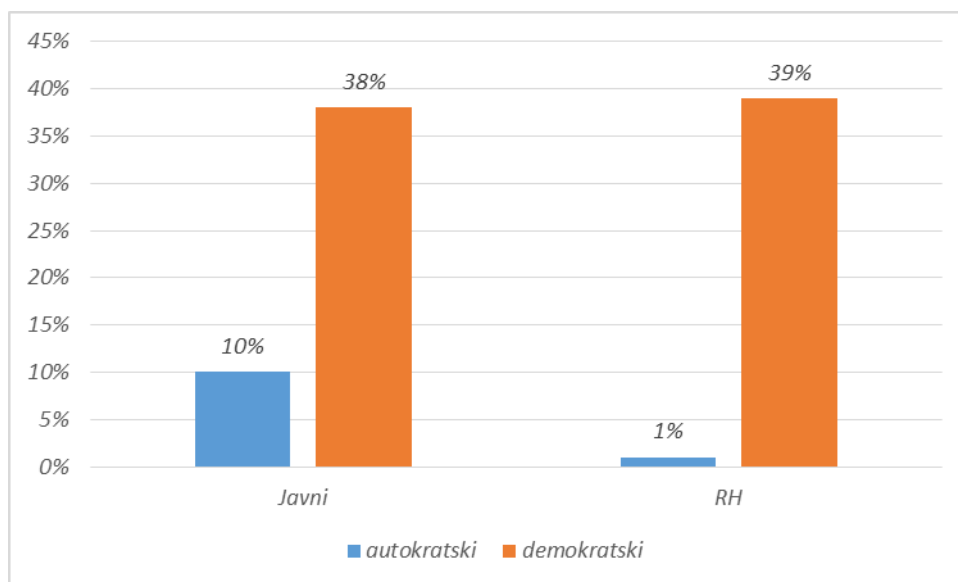
Autokratski i demokratski stil su dva temeljna stila vođenja koja se koriste u praksi i teoriji. Iako svaki od navedenih stilova ima svoje mane i prednosti, ipak, smatra se da je demokratski stil vođenja bolji od autokratskoga, jer dugoročno rezultira većim zadovoljstvom radnika, a što finalno dovodi do većih radnih učinaka<sup>65</sup>. Shodno tome možemo reći da je, osim u ekstremnim slučajevima, autokratski stil vođenja dugoročno „manje učinkovit“ stil vođenja, a što rezultira i slabijim menadžerskim rezultatima menadžera koji ga primjenjuje.

<sup>65</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 353



Zastupljenost autokratskoga i demokratskoga stila vođenja kod anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije prikazuje slika 96<sup>66</sup>. Prema toj slici, vidljivo je da su menadžeri na razini RH, ali i javnoga sektora ŠKŽ, rekli, skoro sa istim postotkom (39% *naspram* 38%), da je njihov stil vođenja demokratski. Kada se gledaju odgovori za autokratski stil vođenja, tu je prisutna značajnija razlika. Naime, samo 1% menadžera u gospodarstvu (*privatnome sektoru*) Republike Hrvatske je reklo da je njihov stil vođenja autokratski, dok je to bio u 10% slučaj kod menadžera u javnome sektoru Šibensko-kninske županije. Prema prikazanome, dakle, možemo potvrditi postavljenu podhipotezu, odnosno da „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ima manje učinkovit stil vođenja nego što to ima menadžment u gospodarstvu (*privatnome sektoru*) Republike Hrvatske“.

**Slika 96.** Autokratski i demokratski stil vođenja kod anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

Autokratski stil je, između ostalog, karakteriziran neuvažavanjem suradnika i njihovog mišljenja. Ukoliko bi se shodno navedenom usporedili podaci iz slika 94. i 96., koje govore o stilovima vođenja i korištenju ideja podređenih, vidljivo je da se podaci iz tih slika slažu i međusobno podupiru.

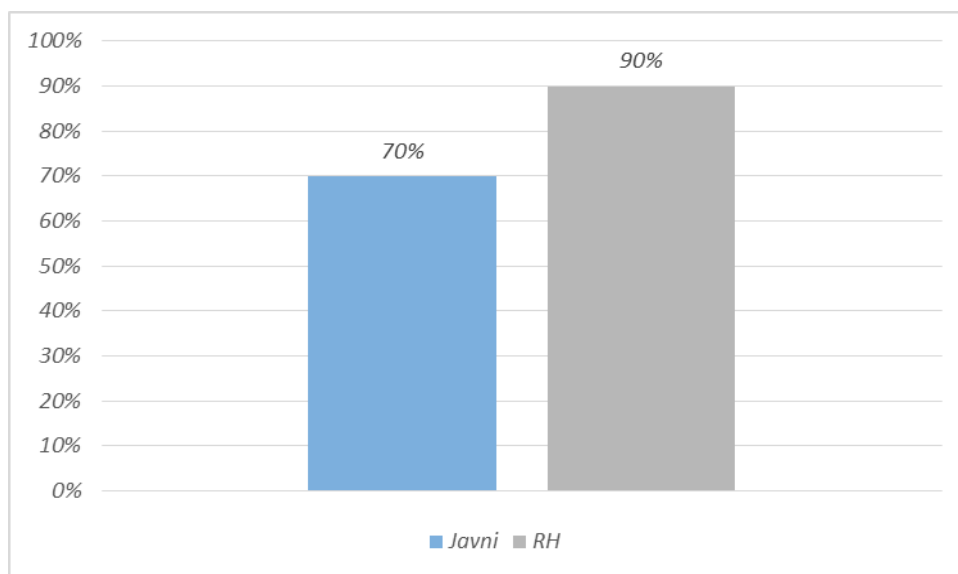
<sup>66</sup> Osim dva temeljna stila vođenja, menadžeri su mogli dati odgovor i hibridnoj verziji ova dva stila, odnosno stilu vođenja koji je između demokratskoga i autokratskoga. Kao što prikazuju podaci iz slika 34. i 77., koje se nalaze u dijelu rada koji prikazuje empirijsko istraživanje menadžmenta, ta ponuđena opcija je dobila najviše odgovora. Međutim, kako se iz tih odgovora ne može zaključiti prema kojem stilu najinje pojedini anketirani menadžer, ti podaci nisu uzeti u obzir za utvrđivanje postavljene podhipoteze.

### 8.1.5. Podhipoteza 1.5.

Daljnja podhipoteza koja se postavlja glasi: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije manje je sklon timskome radu nego što je to menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“

O važnosti i potrebi timskoga rada u današnje doba je bespredmetno govoriti. Danas je nemoguće zamisliti modernu organizaciju bez timskoga rada. Timsko djelovanje stvara pretpostavke za inovativnošću, koheziju i sinergiju, a što je danas nužna za opstanak i rast svake organizacije. Također, timski rad je temelj uspješnog menadžmenta, pa će se iz tog razloga prikazati sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (slika 97.) u svrhu ispitivanja postavljene podhipoteze. Prema podacima iz slike 97., vidljiva je značajna razlika u sklonosti timskoga rada kod menadžera javnoga sektora Šibensko-kninske županije (70%) u odnosu na menadžere u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske (90%). Prema tome možemo potvrditi podhipotezu 1.5., a to je da je „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije manje sklon timskome radu nego što je to menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“. Također, i ovdje se opet može povući paralela s prethodnim nalazima o većoj sklonosti autokratskom stilu i neuvažavanju ideja suradnika.

**Slika 97.** Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)



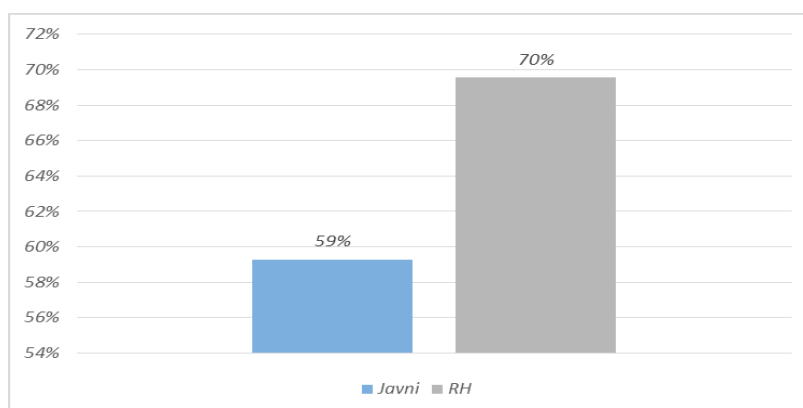
Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

### 8.1.6. Podhipoteza 1.6.

Zadnja podhipoteza koja je postavljena u svrhu ispitivanja temeljne hipoteze je: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije odlučuje na temelju objektivne racionalnosti u manjoj mjeri nego što je to čini menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“.

Kada govorimo o modelima odlučivanja koji su u ovisnosti o vrsti odluke i situacije, razlikujemo dva temeljna modela, i to objektivne i subjektivne racionalnosti. Budući da su karakteristike modela subjektivne racionalnosti takve da se odlučivanje temelji na nedovoljno dostatnim informacijama i znanjima u odnosu na objektivnu racionalnost, gdje se odluke donose u situaciji kada postoje dostatne informacije i znanja, logično je da je efikasnost menadžmenta veća ukoliko se primjenjuje model objektivne racionalnosti<sup>67</sup>. Odlučivanje po modelu objektivne racionalnosti anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije prikazuje slika 99. Prema njoj, anketirani menadžeri u Republici Hrvatskoj su u 70% slučajeva odlučivali na temelju objektivne racionalnosti, dok je to na razini menadžera javnoga sektora Šibensko-kninske županije bilo na razini 59%. Dakle, prema tim podacima možemo potvrditi postavljenu podhipotezu 1.6., odnosno, „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije odlučuje na temelju objektivne racionalnosti u manjoj mjeri nego što je to čini menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“.

**Slika 99.** Odlučivanje po modelu objektivne racionalnosti anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)



Izvor: Za ŠKŽ - rezultati istraživanja; za RH - „Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“

<sup>67</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 305

## 8.2. Zaključna ocjena hipoteze 1.

Kao što je rečeno, prva hipoteza koja je postavljena, glasila je: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije lošiji je u odnosu na menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“. U cilju dokazivanja navedene hipoteze, postavljeno je šest podhipoteza za koje su se mogli prikazati podaci iz provedenih istraživanja, a koji su mogli biti korišteni u svrhu mjerenja efikasnosti (*uspješnosti*) menadžmenta.

Od navedenih šest podhipoteza, jedna nije potvrđena, a pet ih je potvrđeno na temelju prikazanih podataka empirijskog istraživanja. Iz navedenog, dakle, **možemo zaključiti da se prihvaća postavljena temeljna hipoteza**, a to je da „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije lošiji je u odnosu na menadžment u gospodarstvu (privatnome sektoru) Republike Hrvatske“. Međutim, osim korištenih podataka za utvrđivanje (*pod*)hipoteze/a, ovdje treba spomenuti i ostale analizirane elemente, prije svega, one koji su prikazani u dijelu ovoga rada koji govori o različitostima menadžera u javnome i privatnome sektoru, odnosno različitosti menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i Republici Hrvatskoj (*tablice 20. i 21.*). Prema podacima iz tih tablica, ali i opisom istih u navedenom dijelu ovoga rada može se ustanoviti da menadžeri u javnom sektoru ŠKŽ imaju određene karakteristike lošije (*ili manje poželjne*) od prosjeka menadžera u hrvatskom gospodarstvu. Na taj način moglo bi se reći da je ustanovljeno da lošije karakteristike menadžmenta jesu jedan od razloga lošije razvijenosti i lošijih rezultata javnog sektora ŠKŽ.

## 8.3. Analiza hipoteze 2.

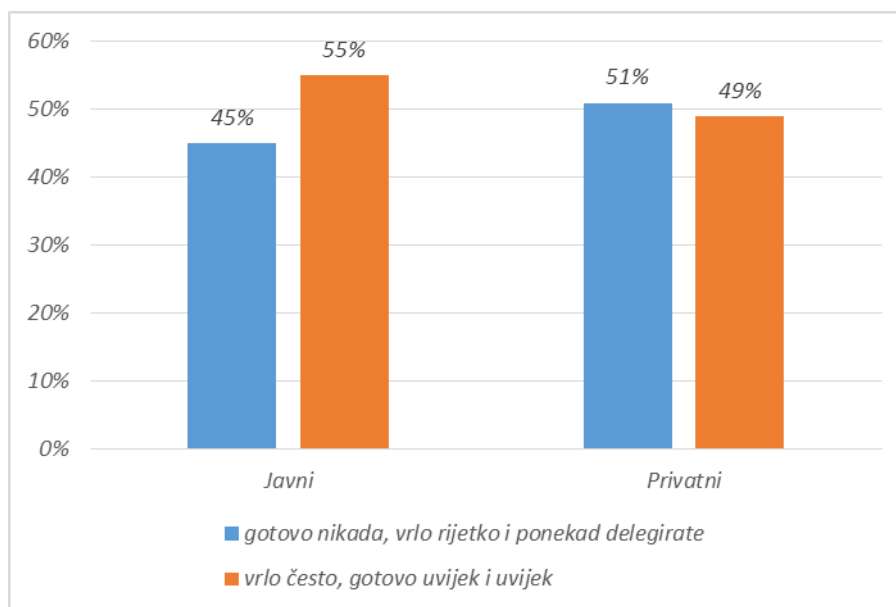
Za utvrđivanje druge hipoteze, koja glasi: „Menadžeri u javnome sektoru Šibensko-kninske županije zaostaju u pogledu menadžerskih karakteristika za menadžerima u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“, koristit će se ista metodologija kao za provjeravanje prve hipoteze. Dakle, postaviti će se podhipoteze koje će imati za cilj dokazati temeljnu hipotezu, odnosno hipotezu broj 2. U tu svrhu će se koristiti tip podataka kao i za prvu hipotezu, samo što će umjesto podataka za menadžere na razini RH biti korišteni podaci za menadžere privatnoga sektora Šibensko-kninske županije.

### 8.3.1. Podhipoteza 2.1.

Prva podhipoteza (podhipoteza 2.1.) koja je postavljena glasi: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije delegira svoje poslove u manjoj mjeri nego što to čini menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“.

Podaci koji će se koristiti za ispitivanje postavljene podhipoteze prikazani su u slici broj 100. Prema podacima iz te slike, 55% menadžera u javnome sektoru *vrlo često, gotovo uvijek i uvijek* delegira poslove iz svoje nadležnosti podređenima. Taj postotak, kod menadžera privatnoga sektora je iznosio 49%. Prema tome, odbacuje se postavljena podhipoteza, odnosno „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije delegira svoje poslove u većoj mjeri, a ne manjoj nego što to čini menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“. Navedeno je analogno podhipotezi 1.1., pa se očito može konstatirati da ili delegiranje nije toliko presudno za uspješnost menadžmenta, ili menadžeri u javnom i privatnom sektoru ne gledaju na delegiranje na jednak način (*možda se u javnom sektoru radi o više formalnom shvaćanju i prakticiranju delegiranja*).

**Slika 100.** Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenim anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)

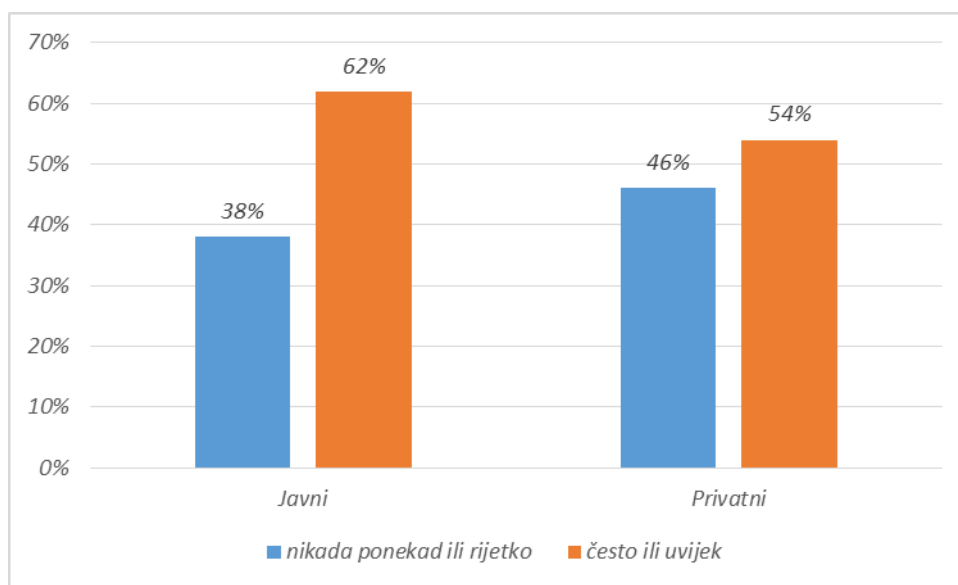


Izvor: Rezultati istraživanja

### 8.3.2. Podhipoteza 2.2.

Druga podhipoteza koja se će se ispitati glasi: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije koristi u manjoj mjeri ideje svojih podređenih nego što to čini menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“. Podaci koji će služiti u svrhu dokazivanja podhipoteze prikazani su u slici broj 101.. Iz te slike je vidljivo da 62% menadžera u javnome sektoru ŠKŽ-a često ili uvijek u rješavanju problema koriste ideje podređenih, taj postotak je kod menadžera privatnoga sektora bio na razini 54%. Zaključno prema prikazanim podacima, možemo kao i u prethodnoj podhipotezi, odbaciti postavljenu podhipotezu 2.2. Dakle, „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije koristi u većoj mjeri ideje svojih podređenih nego što to čini menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“.

**Slika 101.** Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



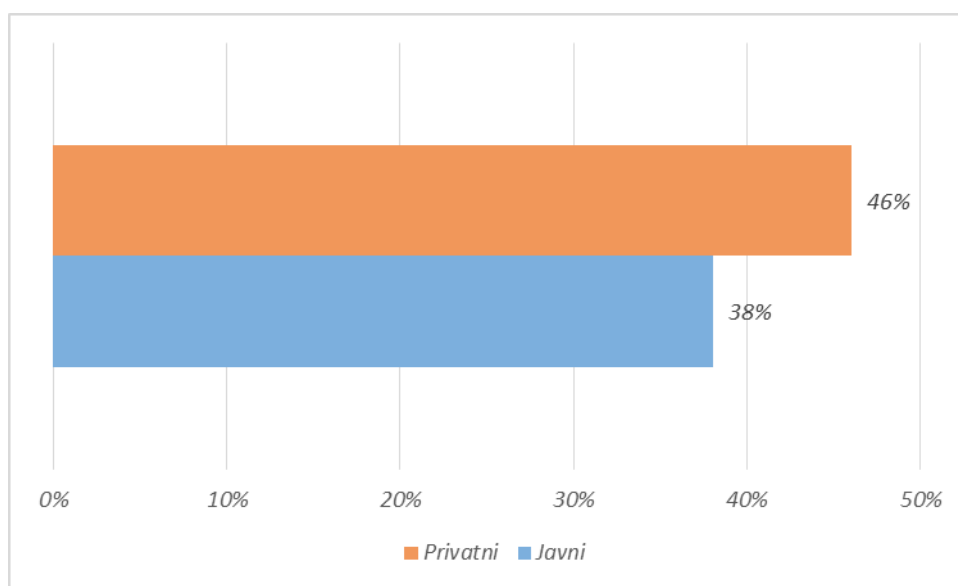
Izvor: Rezultati istraživanja

### 8.3.3. Podhipoteza 2.3.

„Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ima manju iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu nego što to ima menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“, glasi treća postavljena podhipoteza (2.3.).

Za utvrđivanje postavljene podhipoteze koristit će se podaci iz slike 102. Prema podacima iz slike 102., 38% menadžera u javnome sektoru ŠKŽ-a je izjavilo da im je iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu preko 75%. Također, iz iste slike je vidljivo da je taj postotak kod menadžera u privatnome sektoru bio 46%. Iz navedenog možemo zaključiti da „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ima manju iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu nego što to ima menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“, odnosno možemo potvrditi postavljenu podhipotezu.

**Slika 102.** Iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu od preko 75% prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

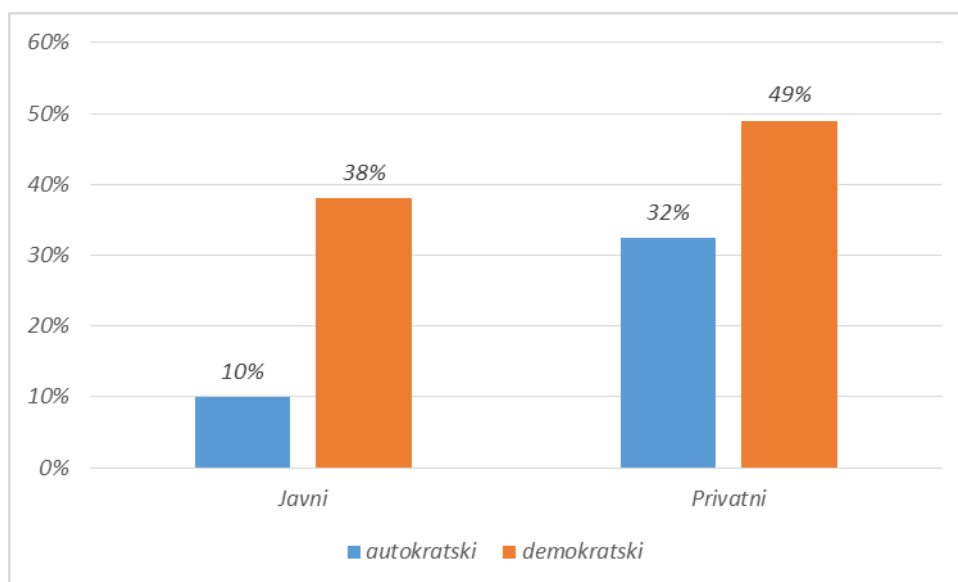
#### 8.3.4. Podhipoteza 2.4.

Za utvrđivanje temeljne hipoteze (druge), postavljena je i sljedeća podhipoteza: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ima manje učinkovit stil vođenja nego što to ima menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“. Za ispitivanje te podhipoteze koristit će se podaci iz slike 103.

Kao što je objašnjeno u utvrđivanju podhipoteze 1.4., razlikujemo dva temeljna stila vođenja, autokratski i demokratski, pri čemu je dokazano da dugoročno bolje učinke donosi demokratski stil.

Da demokratski stil vođenja koriste u svome radu, reklo je 49% menadžera u privatnome sektoru ŠKŽ i 38% menadžera u javnome sektoru. Prema ovome podatku možemo reći da menadžeri u privatnome sektoru njeguju bolji stil vođenja od javnoga. Međutim, ukoliko promatramo i podatke za autokratski stil vođenja, vidljivo je da je zastupljenost tog stila vođenja, značajno veća kod privatnoga nego kod javnoga sektora (32% *naspram* 10%). Gledajući ovaj zadnji podatak, lošiji stil vođenja ima privatni sektor u odnosu na javni. Ukoliko uzmemo podatke za oba promatrana stila vođenja, kao temelj za potvrđivanje postavljene podhipoteze, onda dolazimo do zaključka da se ne može niti potvrditi niti odbaciti postavljena podhipoteza 2.4.

**Slika 103.** Autokratski i demokratski stil vođenja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

### 8.3.5. Podhipoteza 2.5.

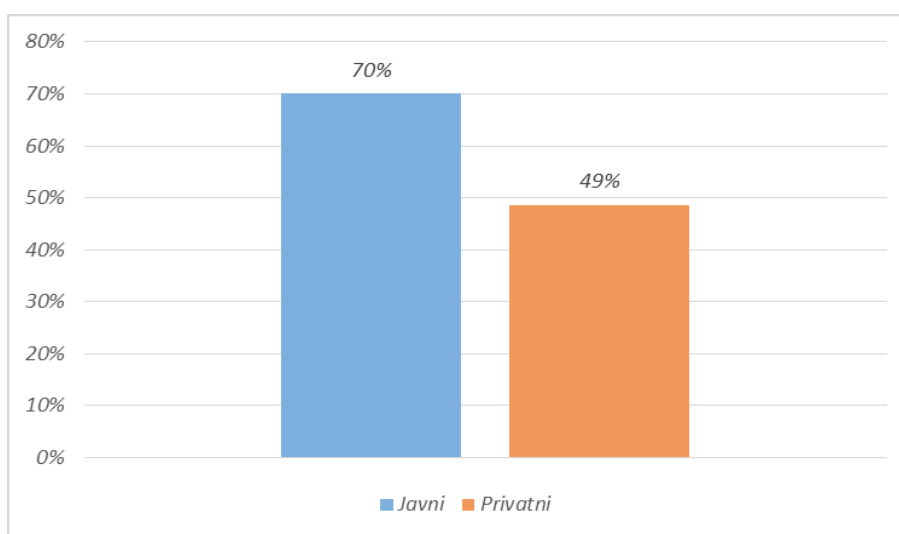
Daljnja podhipoteza koja se nastoji dokazati glasi: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije manje je sklon timskome radu nego što je to menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“

Za ispitivanje ove podhipoteze koristit će se podaci iz slike 104., a koja govori o sklonosti timskome radu kod anketiranih menadžera u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije.



Iz te slike je vidljivo da je sklonost timskome radu znatno veća kod menadžera javnoga sektora u odnosu na menadžere u privatnome sektoru ŠKŽ. Tako je 70% menadžera javnoga sektora sklono timskome radu, dok je taj postotak kod menadžera privatnoga sektora samo 49%. Prema ovim podacima, možemo zaključiti da se odbacuje podhipoteza 2.5., odnosno nije istina da je „menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije manje sklon timskome radu nego što je to menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“.

**Slika 104.** Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

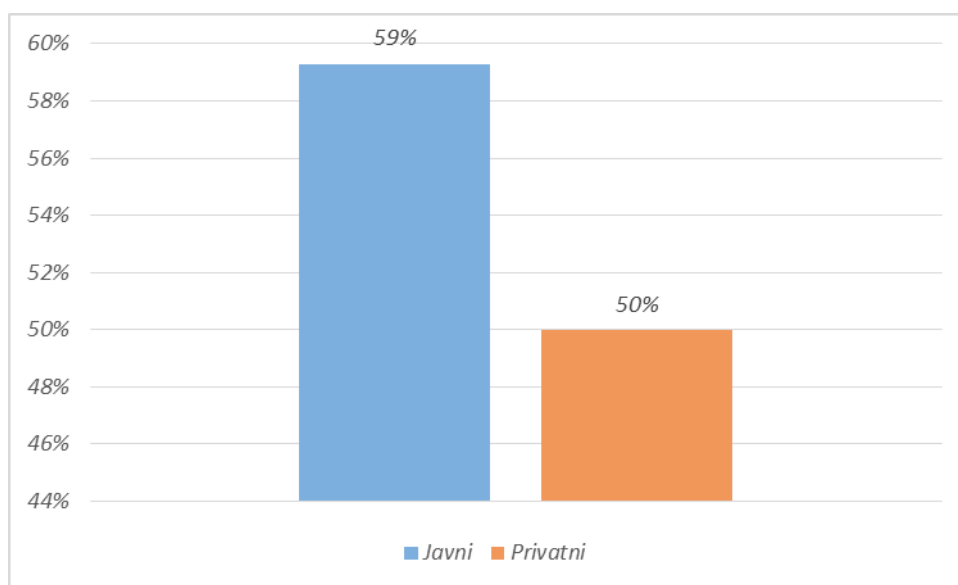
### 8.3.6. Podhipoteza 2.6.

Zadnja podhipoteza koja se koristi u svrhu ispitivanja druge temeljne hipoteze definirana je na sljedeći način: „Menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije odlučuje na temelju objektivne racionalnosti u manjoj mjeri nego što je to čini menadžment u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije“.

Kako bi se dokazala postavljena podhipoteza koristit će se podaci iz slike 105. U njoj se prikazuju rezultati istraživanja o tome koliko menadžera u javnome i privatnome sektoru ŠKŽ odlučuje po modelu objektivne racionalnosti. Kao što je navedeno kroz ovaj rad, odlučivanje po ovome modelu daje daleko bolje rezultate nego što je to slučaj sa modelom subjektivne racionalnosti.

Rezultati istraživanja prikazani u slici broj 105. pokazuju da model objektivne racionalnosti prilikom odlučivanja koristi 59% menadžera javnoga sektora, za razliku od menadžera u privatnome sektoru ŠKŽ, gdje je taj postotak 50%. Kao i kod prethodnih podhipoteza i kod ove podhipoteze možemo, na temelju prikazanih podataka, odbaciti postavljenu podhipotezu.

**Slika 105.** Odlučivanje po modelu objektivne racionalnosti anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)



Izvor: Rezultati istraživanja

#### 8.4. Zaključna ocjena hipoteze 2.

Kao što je bio slučaj i kod utvrđivanja prve hipoteze i u svrhu ispitivanja druge hipoteze korištene su podhipoteze koje su trebale dati zaključak o temeljnoj hipotezi. Tako prema ispitanim podhipotezama možemo dati zaključak o drugoj postavljenoj hipotezi, odnosno „*menadžeri u javnome sektoru Šibensko-kninske županije ne zaostaju u pogledu menadžerskih karakteristika za menadžerima u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije*“. Dakle, odbacuje se postavljena hipoteza budući da je od šest ispitanih podhipoteza, njih četiri odbačene, jedna se nije mogla niti odbaciti, ali niti potvrditi, dok je samo jedna potvrđena.

Također, podaci koji su prikazani u dijelu ovoga rada koji govori o karakteristikama menadžera u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije, ali i svih ostalih prikazanih podataka kroz empirijski dio rad, ne mogu potvrditi da su menadžeri u javnome sektoru Šibensko-kninske županije „lošiji“ od menadžera u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije.

Iz svega navedenog moglo bi se i zaključiti da su karakteristike menadžera u javnom i privatnom sektoru ŠKŽ zapravo vrlo slične, odnosno da se radi o istom profilu menadžera i o istom „rezervoaru“ menadžera, koji se distribuiraju na javni i privatni sektor, te stalno miješaju. Dalje bi se to moglo tumačiti i kroz to da problemi (*menadžmenta*) ŠKŽ nisu ograničeni samo na menadžment u javnom sektoru, nego na lošije karakteristike menadžmenta uopće.

### **8.5. Analiza hipoteze 3.**

Treća hipoteza koja je postavljena u ovome radu glasila je: „*Javnome sektoru je potreban kvalitetan menadžment kako bi se pružila što kvalitetnija usluga*“. Svaku organizaciju treba upravljati na kvalitetnim osnovama kako bi se u potpunosti iskoristili potencijali, odnosno ostvarili ciljevi te organizacije. Navedeno se odnosi i na javni sektor, koji treba biti temelj djelovanja svih ostalih čimbenika i organizacija u nekome društvu.

Gore postavljena hipoteza, iako je logična i podrazumijevajuća, ne može se direktno potvrditi niti odbaciti na temelju rezultata ovog istraživanja, budući da se nisu našli relevantni podaci, odnosno nema relevantnih dostupnih istraživanja koji bi se koristili u svrhu potpune potvrde ili odbacivanja ove hipoteze. Međutim, s obzirom na sve ono što je bilo spomenuto kroz ovaj rad, a pogotovo ukoliko pogledamo argumentacije vezane za potvrdu prve hipoteze, indirektno, možemo te zaključke koristiti kao argumentaciju za potvrdu ove hipoteze. Naime, logično je da za pružanje kvalitetne usluge treba postojati kvalitetan menadžment. Gledajući s tog aspekta, a uzimajući u obzir i ono što je rečeno u ispitivanju hipoteze broj 1., možemo zaključiti da postoji još puno prostora za napredak, kada je riječ o jačanju javnoga menadžmenta, a sve u cilju pružanja kvalitetnijih javnih usluga.

## 9. SMJERNICE RAZVOJA MENADŽMENTA U ŠIBENSKO-KNINSKOJ ŽUPANIJU

Nakon što su prikazani rezultati provedenih istraživanja i nakon što su se usporedile karakteristike promatranih menadžera, na ovome mjestu će se dati smjernice razvoja menadžmenta u Šibensko-kninskoj županiji. Treba odmah naglasiti da je teško za očekivati razvoj nekog specifičnog menadžmenta na razini same Šibensko-kninske županije. Prvenstveno će razvoj menadžmenta na županijskim razinama biti povezan sa cjelokupnim razvojem menadžmenta na razini cijele Republike Hrvatske.

Međutim, same smjernice razvoja na području menadžmenta Republike Hrvatske, će, također, biti povezane sa globalnim razvojem menadžmenta. Naime, zbog sve veće „*blizine*“ i povezanosti koja je došla kao posljedica globalizacije, vrijeme promjena koje nastaju na polju menadžmenta u cjelini su sve brža i nepredvidljivija. Iz tog razloga trebat će se razvijati novi modeli menadžmenta koji će dati odgovor na sve kompleksniju okolinu u kojoj se nalaze, a u kojoj će se posebno nalaziti u budućnosti moderne organizacije.

Ono što je specifično za područje Republike Hrvatske, a sukladno tome i za područje Šibensko-kninske županije jeste to da je riječ o području koje ima veliki javni sektor i za očekivati je da će doživjeti brojne promjene. Te promjene su prvenstveno vezane za javni dug države i deficit kojeg ostvaruje iz godine u godinu. Budući da je već sada upitno daljnje zaduživanje države, za očekivati je da će se brojne tvrtke u vlasništvu javnoga sektora privatizirati, kao i da će se mnoge javne usluge dati privatnicima ili će se liberalizirati tržište pojedinih javnih usluga. Također, one usluge i tvrtke koje ne budu privatizirane ili liberalizirane biti će pod pritiskom da postanu efikasnije. Iz tog razloga je za očekivati da će menadžment u javnome sektoru poprimiti karakteristike anglo-saksonskog tipa. Novi vlasnici i novi trenutci koji se očekuju zbog navedenog će ugroziti brojne pozicije postojećim menadžerima, pa je za očekivati brojne promjene u upravljačkim razinama u Republici Hrvatskoj, a shodno tome i na razini Šibensko-kninske županije. Postoji i opasnost da organizacije postanu dijelovi većih organizacija ili teritorijalnih ustroja što će dovesti do smanjivanja menadžerskih razina na području Šibensko-kninske županije. Navedeno bi moglo dugoročno biti ograničavajući faktor razvoju županije u cjelini.

Pozitivni pomaci u razvoju menadžmenta mogu se pronaći u velikom broju studenata koji studiraju menadžment na području županije, ali i šire. Kao što je rečeno postojeće visokoobrazovne ustanove su u svojim začecima, ali budući da posjeduju programe vezane za menadžment, za očekivati je da će ipak biti stvorena baza koja će zadovoljiti potrebe tržišta na tom području. Za unaprjeđenje navedenih programa mogu se koristiti i spoznaje do kojih se došlo kroz ovaj rad.

Na temelju rezultata ovoga rada, odnosno provedenog istraživanja, mogu se dati smjernice koje bi trebale unaprijediti menadžment u Šibensko-kninskoj županiji u oba promatrana sektora i prilagoditi ga navedenim promjenama i zahtjevima koji predstoje. Smjernice bi se odnosile, prvenstveno, na područja koja su prikazana kao slabe točke u odnosu na menadžment s državne razine. U tom pogledu prednjači područje upravljanja ljudskim resursima, gdje postoji velik prostor za unaprjeđenje. Posebice je bitno da se u većoj mjeri uključe svi zaposlenici u upravljački proces. To uključivanje će stvoriti kulturu timskoga rada, a što je osnova veće motiviranosti radnika, a shodno tome i njihove bolje efikasnosti. Kako bi se gore navedeno ostvarilo, potrebno je da menadžeri počnu više njegovati demokratski stil vođenja koji je preduvjet prethodno navedenog, a smanjujući njegovanje autokratskoga stila vođenja. Treba naglasiti i da će teško „stariji“ menadžment u velikoj mjeri napraviti pomake u navedenom području, ali tržišne okolnosti su te koje će jednostavno primorati organizacije da zapošljavaju mlađi „moderniji“ menadžment koji njeguje nove modele u upravljanju ljudskim resursima i koji se stalno prilagođava novim znanstvenim spoznajama. Za efikasnije djelovanje menadžera Šibensko-kninske županije biti će potrebno i korištenje više modela objektivne racionalnosti, jer je to najbolji način da se ostvare zacrtani ciljevi. Sve prethodno navedeno bi trebalo na kraju doprinijeti većoj iskorištenosti znanja i sposobnosti menadžera na području Šibensko-kninske županije. Isto tako, bolja organizacija u poslovanju, njegovanje novih organizacijskih oblika bi trebalo unaprijediti efikasnost menadžera, odnosno iskorištenost njihovih znanja i sposobnosti, a shodno tome i njihovih organizacija. U manjoj iskorištenosti znanja i sposobnosti krije se i „rezerva“ koja može u kratkome roku znatno unaprijediti efikasnost menadžmenta u Šibensko-kninskoj županiji bez velikih dodatnih ulaganja.

Gore navedene smjernice su se odnosile na sve menadžere u Šibensko-kninskoj županiji, dakle, i u privatnome i u javnome sektoru. Međutim, kako bi se ostvarilo gore navedeno, odnosno kako bi se unaprijedio menadžment u javnome sektoru Šibensko-kninske županije, ali i pružila bolja javna usluga, potrebno je smanjiti utjecaj politike u što je moguće većoj mjeri.

Zaključno možemo reći da je turbulentno razdoblje pred menadžerima na području Šibensko-kninske županije i da će biti potrebni dodatni naponi samih postojećih menadžera, ali i onih koji žele biti, kako bi se usvojila znanja potrebna za uspješno upravljanje modernim organizacijama.

## 10. ZAKLJUČAK

Rad pod naslovom: „*Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji*“ nastojao je prikazati specifičnosti upravljačkih kapaciteta na području Šibensko-kninske županije. Poseban naglasak se stavio na utvrđivanje različitosti koje postoje u javnome i privatnome sektoru na području promatrane županije. Napravila se i usporedba sa relevantnim istraživanjem na tome polju za područje cijele Republike Hrvatske. Također, postavljene su hipoteze koje su ispitane i koje su donijele interesantne zaključke i nove spoznaje na promatranome području. Tako je utvrđeno da menadžeri u javnom sektoru Šibensko-kninske županije imaju određene karakteristike lošije (*ili manje poželjne*) od prosjeka menadžera u hrvatskom gospodarstvu. Budući da je županija znatno nerazvijenija od državnog prosjeka, ustanovljeno je da su te lošije karakteristike menadžmenta jedan od razloga te lošije razvijenosti.

Druga hipoteza koja je bila postavljena u ovome radu, a koja je glasila: „*Menadžeri u javnome sektoru Šibensko-kninske županije zaostaju u pogledu menadžerskih karakteristika za menadžerima u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije*“, nije potvrđena. Zaključak u tom dijelu govori o tome da su menadžeri u javnome i u privatnome sektoru Šibensko-kninske županije vrlo slični i da dolaze iz istog „*rezervoara*“ menadžera. Isto tako, ustanovljeno je da su za „*nerazvijenost*“ Šibensko-kninske županije zaslužni menadžeri iz oba sektora. Iz tog razloga postoji puno prostora za unaprjeđenje menadžmenta na području ŠKŽ kako bi dosegao, za početak, efikasnost menadžmenta na državnoj razini.

Područje koje ima najviše prostora za unaprjeđenje je upravljanje ljudskim resursima. Upravo se ovo područje pokazalo „*najslabijim*“ kada je riječ o usporedbi sa efikasnijim državnim menadžmentom. Drugi dio kojeg treba poboljšati, u što kraćem roku, je i iskorištenost znanja i sposobnosti svih menadžera na razini Šibensko-kninske županije. Ona je ispod državnog prosjeka, te je iz tog razloga potrebna efikasnija organizacija i bolje planiranje kako bi se, za početak, iskoristili postojeći „*kapaciteti*“ menadžera, te stvorila osnova za daljnjim unaprjeđenjem menadžmenta na prostoru Šibensko-kninske županije.

Provedeno istraživanje je, napokon, utvrdilo i veličinu javnoga sektora na razini države, ali ono što je još važnije na razini Šibensko-kninske županije, a što do sada nitko nije napravio.

Dakle, došlo se do podataka koja su teško dostupna, a posebno kada se gleda kontekst „precizne“ veličine javnoga sektora, pogotovo po pitanju zaposlenosti u javnome sektoru, na razini Republike Hrvatske i Šibensko-kninske županije. Naime, autor je istraživanjem došao do podatka da je u Republici Hrvatskoj zaposleno cca. 412.494 zaposlenika u javnome sektoru ili 31,23% svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Posljedično tome došlo se do podatka da Republika Hrvatska ima četvrti najveći javni sektor u odnosu na promatrane države iz rada „*Employment in general government and public corporations*“. Izračuni autora su pokazali i da je ta brojka na razini Šibensko-kninske županije oko 9.985 zaposlenih ili 35,90% svih zaposlenih u županiji. Rad je, također, utvrdio da je udio javnoga sektora u BDP-u države bio na razini 30%, dok je to na razini Šibensko-kninske županije bilo cca. 35%.

Iz gore prikazanih podataka je vidljiva važnost javnoga sektora na razini države, ali i razini Šibensko-kninske županije. Ne ulazeći u procjene da li je ta veličina mala ili velika, bitnije je definirati činjenicu da javni sektor ima važan aspekt djelovanja na cjelokupno društvo u Republici Hrvatskoj, te je od vitalne važnosti da on bude što efikasniji. Nažalost, ta efikasnost će teško biti dostignuta u nekome srednjem roku ukoliko se ne smanji u značajnoj mjeri utjecaj politike na postavljanje menadžera, ali i zapošljavanje svih ostalih djelatnika. Naime, anketirajući menadžere na području Šibensko-kninske županije uvidjela se snažna ovisnost o politici. Ono što je interesantno je to da je ta ovisnost snažno prisutna i kod menadžera privatnoga sektora. Razgovarajući sa menadžerima iz tog sektora prilikom anketiranja, iskazana je potreba, prema njihovim riječima, da se bude blizu politike kako bi javni sektor nabavljao njihove proizvode ili usluge.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da je rada pod naslovom: „*Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji*“ prikazao nove znanstvene spoznaje iz područja menadžmenta, sa posebnim naglaskom na menadžment javnoga sektora, a što će biti temelj za unaprjeđenje prikazanog područja u narednom periodu.



## SAŽETAK/ SUMMARY

Rad pod naslovom: „Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji“ ustanovio je osnovne karakteristike koje posjeduju menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji. Također, ustanovio je različitost kod menadžera javnoga i privatnog sektora u Šibensko-kninskoj županiji, te naposljetku usporedio karakteristike menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i Republici Hrvatskoj. Kroz rad je utvrđeno da menadžeri u javnom sektoru Šibensko-kninske županije imaju određene karakteristike lošije (*ili manje poželjne*) od prosjeka menadžera u hrvatskom gospodarstvu. Druga važna činjenica koja je utvrđena govori o tome da su menadžeri u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije vrlo slični i da dolaze iz istog „rezervoara“ menadžera, odnosno nije se moglo potvrditi željena teza da su menadžeri u javnome sektoru ŠKŽ slabiji od menadžera u privatnome sektoru ŠKŽ. Budući da je županija znatno nerazvijenija od državnog prosjeka, ustanovljeno je, također, da su za „nerazvijenost“ Šibensko-kninske županije zaslužni menadžeri iz oba sektora (*privatnog i javnoga*). Iz tog razloga postoji puno prostora za unaprjeđenje menadžmenta na području ŠKŽ kako bi dosegao, za početak, efikasnost menadžmenta na državnoj razini.

*The paper entitled as "Characteristics of management and managers in the private and public sectors in Sibenik-Knin County" established the basic characteristics that managers in Sibenik-Knin County have. Trough the operations there are visible differences at managers of public and private sector in Sibenik-Knin County have lower level of manager's performances than Croatian average. Through the work has found that managers in the public sector the county have certain characteristics worse (iii less desirable) than the average manager in the Croatian economy. Another important fact that is indicated talks about the fact that managers in the public and private sectors of the county are very similar and they are coming from the same "tank" of managers, so it was not possible to confirm the desired thesis that managers in the public sector are weaker than managers in the private sector outpatient. Since the county is significantly less developed than the national average, it was found also, that for the "underdevelopment" of the county managers from both sectors (private and public) are responsible. For that reason there is much space for improvement of management in the county in order to reach, first of all, the effectiveness of management at the national level.*

*Keywords: management, public sector, private sector*

## POPIS SLIKA I TABLICA

| <u>Slike:</u>  | Str.      |
|--|-----------|
| <b>Slika 1.</b> Suficit/deficit opće države (% u BDP-u) u 2013. godini   | <b>15</b> |
| <b>Slika 2.</b> Udio zaposlenih u javnom sektoru u odnosu na ukupnu zaposlenost (2011)   | <b>18</b> |
| <b>Slika 3.</b> Hrvatski javni sektor  | <b>19</b> |
| <b>Slika 4.</b> Položaj Šibensko-kninske županije  | <b>26</b> |
| <b>Slika 5.</b> Jedinice lokalne samouprave Šibensko-kninske županije  | <b>27</b> |
| <b>Slika 6.</b> Broj ispitanih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima   | <b>59</b> |
| <b>Slika 7.</b> Temeljna djelatnost anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>60</b> |
| <b>Slika 8.</b> Pravni oblik anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>61</b> |
| <b>Slika 9.</b> Vlasništvo anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>61</b> |
| <b>Slika 10.</b> Spol anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>63</b> |
| <b>Slika 11.</b> Dob anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>64</b> |
| <b>Slika 12.</b> Najviši postignuti stupanj obrazovanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>65</b> |
| <b>Slika 13.</b> Područje stručne spreme anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>65</b> |
| <b>Slika 14.</b> Razina menadžmenta anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>66</b> |
| <b>Slika 15.</b> Godine radnog staža u organizaciji anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>66</b> |
| <b>Slika 16.</b> Broj neposredno podređenih osoba anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>67</b> |
| <b>Slika 17.</b> Struktura vremena utrošenog na odlučivanje po vrstama odluka anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)                                 | <b>68</b> |
| <b>Slika 18.</b> Važnost i potreba različitih vrsta znanja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>69</b> |
| <b>Slika 19.</b> Struktura različitih vrsta znanja potrebnih anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>70</b> |
| <b>Slika 20.</b> Važnost specifičnih znanja i sposobnosti prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>71</b> |
| <b>Slika 21.</b> Važnost individualnih znanja i sposobnosti za uspješnost obavljanja vlastitog posla prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %) | <b>72</b> |
| <b>Slika 22.</b> Stupanj iskorištenosti njihovih znanja i sposobnosti na radnom mjestu prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)               | <b>73</b> |
| <b>Slika 23.</b> Rangiranje po važnosti menadžerskih aktivnosti anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>74</b> |
| <b>Slika 24.</b> Najpoželjnije osobine menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>76</b> |
| <b>Slika 25.</b> Najnepoželjnije osobine kod menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>77</b> |
| <b>Slika 26.</b> Važnost osobina koje karakteriziraju anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>78</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Slika 27.</b> U kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>78</b>  |
| <b>Slika 28.</b> Odlučivanje po prikazanim modelima anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>79</b>  |
| <b>Slika 29.</b> Što utječe na stil odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>80</b>  |
| <b>Slika 30.</b> Način odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>81</b>  |
| <b>Slika 31.</b> Sklonost riziku u odlučivanju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>81</b>  |
| <b>Slika 32.</b> Dostatnost informacija za odlučivanje anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>82</b>  |
| <b>Slika 33.</b> Koje su karakteristike vođe bliže kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>83</b>  |
| <b>Slika 34.</b> Stil vođenja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>84</b>  |
| <b>Slika 35.</b> Stil vođenja pretpostavljenog menadžera kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>85</b>  |
| <b>Slika 36.</b> U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornost kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>85</b>  |
| <b>Slika 37.</b> Kakav utjecaj imaju na izbor suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>86</b>  |
| <b>Slika 38.</b> Kolike su mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimuliraju i nagrade svoje suradnike anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)     | <b>87</b>  |
| <b>Slika 39.</b> Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)                         | <b>88</b>  |
| <b>Slika 40.</b> Ponašanje u procesu odlučivanja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>89</b>  |
| <b>Slika 41.</b> Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenim anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>90</b>  |
| <b>Slika 42.</b> Posljedice poteškoća u delegiranju kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>90</b>  |
| <b>Slika 43.</b> Razlozi zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %) | <b>91</b>  |
| <b>Slika 44.</b> Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>92</b>  |
| <b>Slika 45.</b> Broj suradnika, odnosno neposredno podređenih osoba kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>93</b>  |
| <b>Slika 46.</b> Koliko vremena troše na pojedine funkcije menadžmenta anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>94</b>  |
| <b>Slika 47.</b> Važnosti aktivnosti koje prakticiraju u svome radu anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>94</b>  |
| <b>Slika 48.</b> Kradljivci vremena u radu ponuđenih aktivnosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>95</b>  |
| <b>Slika 49.</b> Koliko vremena utroše na komuniciranje s ponuđenim skupinama anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (%)                                     | <b>96</b>  |
| <b>Slika 50.</b> Broj ispitanih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH   | <b>100</b> |
| <b>Slika 51.</b> Temeljna djelatnost anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>101</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Slika 52.</b> Pravni oblik anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>101</b> |
| <b>Slika 53.</b> Vlasništvo anketiranih organizacija u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>102</b> |
| <b>Slika 54.</b> Spol anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>103</b> |
| <b>Slika 55.</b> Dob anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>103</b> |
| <b>Slika 56.</b> Najviši postignuti stupanj obrazovanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>104</b> |
| <b>Slika 57.</b> Područje stručne sprema anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>105</b> |
| <b>Slika 58.</b> Razina menadžmenta anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>106</b> |
| <b>Slika 59.</b> Godine radnog staža u poduzeću/organizaciji anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>106</b> |
| <b>Slika 60.</b> Broj neposredno podređenih osoba anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>107</b> |
| <b>Slika 61.</b> Struktura vremena utrošenog na odlučivanje po vrstama odluka anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)                                | <b>108</b> |
| <b>Slika 62.</b> Važnost i potreba različitih vrsta znanja za anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>109</b> |
| <b>Slika 63.</b> Struktura različitih vrsta znanja potrebnih anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>110</b> |
| <b>Slika 64.</b> Važnost specifičnih znanja i sposobnosti prema mišljenju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)                                    | <b>110</b> |
| <b>Slika 65.</b> Važnost individualnih znanja i sposobnosti za uspješnost obavljanja vlastitog posla prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %) | <b>111</b> |
| <b>Slika 66.</b> Stupanj iskorištenosti njihovih znanja i sposobnosti na radnom mjestu prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)               | <b>112</b> |
| <b>Slika 67.</b> Rangiranje po važnosti menadžerskih aktivnosti anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>113</b> |
| <b>Slika 68.</b> Najpoželjnije osobine menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>115</b> |
| <b>Slika 69.</b> Najnepoželjnije osobine kod menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>116</b> |
| <b>Slika 70.</b> Važnost osobina koje karakteriziraju anketirane menadžere u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>117</b> |
| <b>Slika 71.</b> U kojoj je mjeri određen uspjeh menadžera prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>117</b> |
| <b>Slika 72.</b> Odlučivanje po prikazanim modelima anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>118</b> |
| <b>Slika 73.</b> Što utječe na stil odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>119</b> |
| <b>Slika 74.</b> Način odlučivanja anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>120</b> |
| <b>Slika 75.</b> Sklonost riziku u odlučivanju anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>120</b> |
| <b>Slika 76.</b> Dostatnost informacija za odlučivanje anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>121</b> |
| <b>Slika 77.</b> Stil vođenja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>124</b> |
| <b>Slika 78.</b> Stil vođenja pretpostavljenog menadžera kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>124</b> |
| <b>Slika 79.</b> U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornost kod anketiranih menadžera u   | <b>125</b> |

|   |            |
|---|------------|
| Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   |            |
| <b>Slika 80.</b> Kakav utjecaj imaju na izbor suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>126</b> |
| <b>Slika 81.</b> Kolike su mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimuliraju i nagrade svoje suradnike anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)               | <b>127</b> |
| <b>Slika 82.</b> Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)                                   | <b>127</b> |
| <b>Slika 83.</b> Ponašanje u procesu odlučivanja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>128</b> |
| <b>Slika 84.</b> Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenim anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>129</b> |
| <b>Slika 85.</b> Posljedice poteškoća u delegiranju kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>129</b> |
| <b>Slika 86.</b> Razlozi zbog kojih podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)           | <b>130</b> |
| <b>Slika 87.</b> Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>131</b> |
| <b>Slika 88.</b> Broj suradnika, odnosno neposredno podređenih osoba kod anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>131</b> |
| <b>Slika 89.</b> Koliko vremena troše na pojedine funkcije menadžmenta anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>132</b> |
| <b>Slika 90.</b> Važnosti aktivnosti koje prakticiraju u svome radu anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>133</b> |
| <b>Slika 91.</b> Kradljivci vremena u radu ponuđenih aktivnosti kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)   | <b>133</b> |
| <b>Slika 92.</b> Koliko vremena utroše na komuniciranje s ponuđenim skupinama anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)  | <b>134</b> |
| <b>Slika 93.</b> Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenima anketirani menadžeri u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)                 | <b>140</b> |
| <b>Slika 94.</b> Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)   | <b>141</b> |
| <b>Slika 95.</b> Iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu od preko 75% prema anketiranim menadžerima u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %) | <b>142</b> |
| <b>Slika 96.</b> Autokratski i demokratski stil vođenja kod anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)                               | <b>143</b> |
| <b>Slika 97.</b> Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)  | <b>144</b> |
| <b>Slika 99.</b> Odlučivanje po modelu objektivne racionalnosti anketiranih menadžera u Republici Hrvatskoj i javnome sektoru Šibensko-kninske županije (u %)                           | <b>145</b> |
| <b>Slika 100.</b> Da li poslove iz svoje nadležnosti delegiraju podređenim anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)   | <b>147</b> |
| <b>Slika 101.</b> Da li u rješavanju problema koriste ideje podređenih, odnosno suradnika anketirani menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)                          | <b>148</b> |
| <b>Slika 102.</b> Iskorištenost znanja i sposobnosti na radnom mjestu od preko 75% prema anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)                        | <b>149</b> |
| <b>Slika 103.</b> Autokratski i demokratski stil vođenja kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)  | <b>150</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Slika 104.</b> Sklonost timskom radu kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)                      | <b>151</b> |
| <b>Slika 105.</b> Odlučivanje po modelu objektivne racionalnosti anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %) | <b>152</b> |

| <b><u>Tablice:</u></b>  | <b>Str.</b> |
|---|-------------|
| <b>Tablica 1.</b> Rashodi konsolidirane opće države (% BDP-a) u 2013. godini  | <b>13</b>   |
| <b>Tablica 2.</b> Prihodi konsolidirane opće države (% BDP-a) u 2013. godini  | <b>14</b>   |
| <b>Tablica 3.</b> Zaposlenost u općoj državi u odnosu na ukupan broj zaposlenih   | <b>16</b>   |
| <b>Tablica 4.</b> Zaposlenost u javnim poduzećima u odnosu na ukupan broj zaposlenih  | <b>17</b>   |
| <b>Tablica 5.</b> BDP u 2012. godini po djelatnostima   | <b>21</b>   |
| <b>Tablica 6.</b> Zaposleni u Šibensko-kninskoj županiji  | <b>22</b>   |
| <b>Tablica 7.</b> BDP za Šibensko-kninsku županiju po djelatnostima NKD-a 2007. za 2011. godinu                                 | <b>23</b>   |
| <b>Tablica 8.</b> Broj stanovnika u jedinicama lokalne samouprave Šibensko-kninske županije                                     | <b>28</b>   |
| <b>Tablica 9.</b> Postotak stanovništva starijeg od 15 godina prema završenoj školi: RH i Šibensko-kninska županija (2011. god) | <b>29</b>   |
| <b>Tablica 10.</b> BDP za Šibensko-kninsku županiju po djelatnostima NKD-a (2007.) za 2011. godinu                              | <b>32</b>   |
| <b>Tablica 11.</b> Regije i županije Hrvatske rangirane prema konkurentnosti (2013. god)  | <b>33</b>   |
| <b>Tablica 12.</b> Vanjskotrgovinska razmjena Šibensko – kninske županije u 2012. godini (USD)                                  | <b>34</b>   |
| <b>Tablica 13.</b> Registrirana nezaposlenost u Šibensko-kninskoj županiji od 2003. godine do 2011.                             | <b>35</b>   |
| <b>Tablica 14.</b> SWOT analiza Šibensko-kninske županije   | <b>36</b>   |
| <b>Tablica 15.</b> Profil anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima                                       | <b>67</b>   |
| <b>Tablica 16.</b> Menadžerske karakteristike bitne anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji po sektorima (u %)     | <b>75</b>   |
| <b>Tablica 17.</b> Profil anketiranih menadžera na razini Šibensko-kninske županije i RH  | <b>98</b>   |
| <b>Tablica 18.</b> Menadžerske karakteristike bitne anketiranim menadžerima u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)             | <b>107</b>  |
| <b>Tablica 19.</b> Koje su karakteristike vođe bliže kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)          | <b>114</b>  |
| <b>Tablica 20.</b> Koje su karakteristike vođe bliže kod anketiranih menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i RH (u %)          | <b>123</b>  |
| <b>Tablica 21.</b> Sumiranje karakteristika menadžera na razini RH i Šibensko-kninske županije                                  | <b>136</b>  |

## LITERATURA I IZVORI

1. *Armstrong, M.: Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P. Consult, Zagreb, 2003.*
2. *Atchison T.J., W.W. Hill W.W: Management Today: Managing Work in Organizations, Houghton Mifflin Harcourt P, 1978.*
3. *Avelini Holjevac I.: Mjerenje i ocjenjivanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja poduzeća, Poslovna analiza i upravljanje, br. 1/2, 2000.*
4. *Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999*
5. *Barzelay M.: The new public management - improving research and policy dialogue, University of California Press, Berkeley, 2001.*
6. *BDP za 2012. godinu, DZS, priopćenje 04/2013*
7. *Blakely E. J., Bradshaw T.K.: Planning local economic development, Theory and practice, SAGA Publication, USA, 2002.*
8. *Borins S.: New public management, North American style, University of Toronto, Toronto, 2000.*
9. *Bruce N.: Public finance, Addison Wesley Longman, Inc., New York, 2001.*
10. *Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006*
11. *Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006.*
12. *Cascio, W. F. :Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998.*
13. *Chandler A.D.Jr., Scale and Spoce: Dynamics of Industrial Capitalism, Harvard University Press, Cambridge, 1990.*
14. *Chandler, C.R., Plano, C.J.: The Public Administration Dictionary, ABC-Clio, Santa Barbara, 1988.*
15. *Conflict of Interest and public sector interests, British Columbia Civil Liberties Association, London, 1991.*
16. *Cullis, J.G., Jones, P. R., Public Finance and Public Choice: Analytical Perspectives, Oxford University Press, Oxford, 2009.*
17. *Čavrak V.: Lokalni ekonomski razvoj i problemi regionalnog razvitka, Hrvatski javni sektor - praksa i perspektive, urednik Vašiček D., Hrvatska zajednica računovođa i financijski djelatnika , Zagreb, 2008.*
18. *Die Public Private Partnership-Initiative von Nordrhein-Westfalen, (www.ppp.nrw.de)*
19. *Drucker P. : Managment Challenges for the 21st Century, Harper Collins, New York, 1999.*
20. *Drucker P. : Praksa rukovođenja, Panorama, Zagreb, 1961.*
21. *Drucker P., Management: tasks, responsibilities,practices, Routledge,New York, 2001.*
22. *Državni zavod za statistiku (www.dzs.hr)*
23. *Dujanić, M., Sundać, D., Zrilić, N.: Fleksibilnost i adaptabilnost – novi pokazatelji uspješnosti poslovanja, I.B.C.C., Rijeka,1997.*
24. *Ekonomalije, Rasprave o upravama i NO-ima državnih tvrtki besmislene su; Lider broj: 336, Liderpress, Zagreb, ožujak 2012.*
25. *“Employment in general government and public corporations”, OECD Publishing, 2013..*
26. *Europska povelja o lokalnoj samoupravi, Međunarodni ugovori NN (14/97)*

27. EUROSTAT([http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Government\\_financ\\_statistics/hr](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Government_financ_statistics/hr))
28. FitzEenz, J.: *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, New York, 2000.
29. Greenwood, J., Pyper, R., Wilson, D.: *New Public Administration in Britain*, Routledge, London/New York, 2002.
30. Grupa autora, redaktor Buble, M.: *Strateški management*, Sinergija, Zagreb, 2005.
31. Gulija B.: *Javno-privatno partnerstvo*, Bilten Europskog dokumentacijskog centra, Zagreb, 2004.
32. Handy Ch., Gordon C., Randlesome C. : *Making Managers*, Pitman, London, 1987.
33. Istraživački projekt: *Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru*, IJF, Zagreb 2010.
34. Jago, G. A.: 1982. *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, Management Science, 1982.
35. Jurković, P.: *Javne financije*, Masmedia, Zagreb, 2002.
36. Koontz, H., Weichrich, H.: *Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988.
37. Koprić I.: *Djelokrug lokalne i područne samouprave*, Društveno Veleučilište u Zagrebu i Pravni fakultet u Zagrebu, 2006.
38. Koprić I.: *Razvoj lokalne samouprave u Hrvatskoj - problemi i vrijednosne orijentacije*. U: Koprić I. (urednik) *Javna uprava. Nastavni materijal*, Zagreb: Društveno Veleučilište u Zagrebu i Pravni fakultet u Zagrebu, 2006.
39. Kotler P.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994.
40. Marenjak, S. i ostali: *Javno privatno partnerstvo i njegova primjena u Hrvatskoj*, Građevinar 59/07, 2007.
41. Marušić, S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Ekonomski institut, Zagreb, 2001.
42. Miljković D., Rijavec M.: *Kako upravljati promjenama*, IEP – D2 MEP, Zagreb, 2001.
43. Nacionalno vijeće za konkurentnost: [www.konkurentnost.hr](http://www.konkurentnost.hr)
44. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.
45. Otto K.: *Javne financije u Hrvatskoj*, IJF, Zagreb, 2008.
46. Perko-Šeparović I.: *Novi javni menadžment - britanski model*, Politička misao, Vol. XXXIX, 2002. god.,
47. Pigey, J.H., Tomašević, V.: *Suradnja među jedinicama lokalne samouprave u svrhu pružanja javnih usluga*, USAID/CROATIA, 2006.
48. *Popis stanovništva 2011. godine*, DZS RH, 2013.
49. *Prirodno kretanje stanovništva Republike Hrvatske u 2012.*, DZS RH, 2013.
50. *Privredni vjesnik*, broj: 3789, *Zaposleni po županijama*, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb, kolovoz 2013;
51. *Public Private Partnership in NRW – Organisationsmodelle*, Finanzministerium des Landes, NRW, 2003.,
52. Puljiz J.: *Gospodarski razvoj, Kako pokrenuti razvoj na lokalnoj razini, priručnik sa primjerima najbolje prakse iz jugoistočne Europe*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 2005.
53. Pusić E.: *Upravljanje u suvremenoj državi*, Suvremena javna uprava, Zagreb, 2002.



54. *Razvojna strategija Šibensko-kninske županije 2011.-2013.*, Šibensko-kninska županija, Šibenik, ožujak 2011. godine
55. *Regionalni indeks konkurentnosti Hrvatske 2013*, Nacionalno vijeće za konkurentnost; Zagreb, 06/2014
56. *Ridderstrale, J.N., Kjell, A.: Funky Business*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002.
57. *Rosen H.: Javne financije*, Institut za javne financije, Zagreb, 1999.
58. *Savez udruga gradova i općina Republike Hrvatske: Priručnik za gospodarski razvoj u jedinicama lokalne i regionalne samouprave*, The Urban Institute Zagreb, 2004.
59. *Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004.
60. *Sikavica, P.; Bebek, B.; Skoko, H.; Tipurić, D.: Poslovno Odlučivanje*, Informator, Zagreb, 1999
61. *Sikavica, P. i Novak, M. : Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.
62. *Službeni vjesnik Šibensko-kninske županije 01/13; 02/13; 03/13; 04/13; 05/13.*
63. *System of National Accounts – Sustavu nacionalnih računa iz 1993. godine - Međunarodni statistički standardi i metodologija Ujedinjenih naroda*
64. *Statistika državnih financija MMF-a - Government Financial Statistics - GFS*, 2001
65. *Stevens, M.: Vrhunski menadžment*, Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
66. *Strategija razvoja ljudskih potencijala Šibensko-kninske županije, Lokalna partnerstva za zapošljavanje – Faza 3*, Šibenik, 2011. godine
67. *Tadin, H.: Projektni menadžment: vrednovanje rada i nagrađivanje učinaka*, HITA, Zagreb, 2007.
68. *Thompson A.Jr., Strickland A.J.: Strategic management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York, 2001.
69. *Tipurić D.: Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, 2006.
70. *Ukupna migracija u 2012. godini*; DZS RH, 2013.
71. *Weichrich, H. i Koontz, H.: Menadžment*, MATE, Zagreb, 1994.
72. *Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, podaci referade o upisu u akademskoj godini 2012/2013*
73. *Veleučilište u Šibeniku, podaci referade o upisu u akademskoj godini 2012/2013*
74. *Vizek, M.: Jutarnji list, broj 5595, Članak: Najpoželjniji posao u Hrvatskoj*, Zagreb, 22.02.2014.
75. *World Bank: Lokalni ekonomski razvoj, kratki priručnik*, Washington DC, 2001.
76. *Zakon o izmjenama i dopunama zakona o lokalnoj i područnoj samoupravi*, NN 129/05
77. *Zakon o javno-privatnom partnerstvu* (NN 78/12)
78. *Zakon o lokalnoj i područnoj samoupravi*, (NN 33/01)
79. *Zakon o proračunu Republike Hrvatske* (NN 87/08)
80. *Zakon o vlasništvu*, NN 77/99
81. *Zaposleni prema djelatnostima u prosincu 2013*, DZS, Zagreb, 2014.
82. *500 najboljih*, Liderpress, 09/2013, Zagreb; Podaci korišteni od Fine i Tvrtke Bisnode d.o.o.

## PRILOG:

Anketni upitnik na temu:

### „Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji“

---

Anketa je anonimna, te Vas molimo da u potpunosti odgovorite na svako pitanje i time pridonese te kvaliteti istraživanja.

#### PITANJA:

##### I. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI:

1. **Godina osnivanja:** \_\_\_\_\_
2. **Temeljna djelatnost:**

|   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> proizvodnja          | <input type="checkbox"/> turizam/ugostiteljstvo |
| <input type="checkbox"/> komunalna djelatnost | <input type="checkbox"/> javna uprava           |
| <input type="checkbox"/> obrazovanje          | <input type="checkbox"/> ostale usluge          |
| <input type="checkbox"/> _____                |   |
3. **Pravni oblik:**

|   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> društvo s ograničenom odgovornošću     | <input type="checkbox"/> obrt                  |
| <input type="checkbox"/> dioničko društvo                       | <input type="checkbox"/> javna ustanova        |
| <input type="checkbox"/> županija/grad/općina                   | <input type="checkbox"/> obrazovna institucija |
| <input type="checkbox"/> ured državne/županijske/gradske uprave | <input type="checkbox"/> _____                 |
4. **Vlasništvo:**

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> privatno   | <input type="checkbox"/> državno          |
| <input type="checkbox"/> županijsko | <input type="checkbox"/> gradsko/općinsko |
| <input type="checkbox"/> _____      |   |
5. **Broj zaposlenih:** \_\_\_\_\_

##### II. OSNOVNI PODACI O MENADŽERU:

6. **Spol:**

|                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ženski | <input type="checkbox"/> muški |
|---------------------------------|--------------------------------|
7. **Dob:**

|                                       |   |                                       |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> do 30 godina | <input type="checkbox"/> 31-40 godina     | <input type="checkbox"/> 41-50 godina |
| <input type="checkbox"/> 51-60 godina | <input type="checkbox"/> 61 godina i više |                                       |

**8. Najviši postignuti stupanj obrazovanja:**

- osnovna škola
- srednja stručna sprema
- viša stručna sprema/bolonjski prvostupnik(ica)
- visoka stručna sprema/bolonjski magistar(ica)
- poslijediplomski magistarski studij (predbolonjski)
- poslijediplomski doktorski studij (predbolonjski i bolonjski)

**9. Područje stručne sprema koju posjedujete je:**

- ekonomsko
- pravno
- tehničko i prirodno
- humanističko
- biomedicinsko i biotehničko
- \_\_\_\_\_

**10. Naziv Vašeg radnog mjesta je:** \_\_\_\_\_

**11. Kojoj razini menadžmenta pripada Vaše radno mjesto?:**

- najviša razina (*predsjednik/član uprave, direktor, župan, gradonačelnik, načelnik, ...*)
- srednja razina (*direktor poslovne jedinice, pročelnik, voditelj ureda, ...*)
- niža razina (*poslovođa, voditelj ispostave, nadzornik, voditelj projekta...*)

**12. Koliko imate godina radnog staža u poduzeću u kojem sada radite:**

- do 2 godine
- od 2 do 5 godina
- od 5 do 10 godina
- od 10 do 15 godina
- od 15 do 20 godina
- više od 20 godina

**13. Broj Vama neposredno podređenih osoba je:**

- do 2 suradnik
- od 3 do 5 suradnika
- od 6 do 10 suradnika
- više od 10 suradnika

**III. OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA:**

**14. Koliko vremena trošite na pojedine funkcije menadžmenta:**

|                                  | <i>Neznatno</i>          | <i>Srednje</i>           | <i>Puno</i>              |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Planiranje                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Donošenje odluka               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Organiziranje                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Upravljanje ljudskim resursima | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Komuniciranje                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Motiviranje                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vođenje                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Kontrola                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. Odaberite i rangirajte po važnosti pet od niže navedenih aktivnosti koje Vi obavljate:**  
(1 – najvažnije, 5 – najmanje važno)

- |   | Rang  |
|---|-------|
| • Definiranje strategije                  | _____ |
| • Postavljanje ciljeva                    | _____ |
| • Organiziranje                           | _____ |
| • Izbor pravih suradnika                  | _____ |
| • Stvaranje poticaja za rad suradnika     | _____ |
| • Razvijanje i osposobljavanje zaposlenih | _____ |
| • Njegovanje organizacijske kulture       | _____ |
| • Definiranje poslovne politike           | _____ |
| • Kontrola troškova                       | _____ |
| • Ostalo: _____                           | _____ |

**16. Koje su Vama menadžerske karakteristike bitne:**  
(U svakome redu zaokružite samo jedan odgovor)

|  |   |
|--|---|
| 1. postizanje cilja  | 1. slijedenje vođe                              |
| 2. držanje ljudi na okupu i njihovo usmjeravanje prema cilju | 2. optimalno kombiniranje čimbenika proizvodnje |
| 3. procedure i rezultati                                     | 3. interakcija među ljudima                     |
| 4. određivanje smjera promjena                               | 4. obavljanje poslova                           |
| 5. savladavanje složenosti                                   | 5. savladavanje promjena                        |
| 6. zadovoljstvo suradnika                                    | 6. položaj u organizaciji                       |
| 7. proizvodnja rezultata                                     | 7. provođenje promjena                          |

**17. Koliko na Vašu uspješnost kao menadžera utječu:**

- |                                 | <i>Neznatno</i>          | <i>Srednje</i>           | <i>Dominantno</i>        |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Vaše sposobnosti              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sposobnost vaših suradnika    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Situacija u kojoj se nalazite | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**IV. RAZINE MENADŽMENTA**

**18. Od svih navedenih odluka koje donosite, koliko vremena u % utrošite na pripremu i donošenje:**

- |                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| • Strateških odluka              | _____ %      |
| • Taktičkih odluka               | _____ %      |
| • Operativnih i rutinskih odluka | _____ %      |
| <i>Ukupno:</i>                   | <i>100 %</i> |

19. Da li je broj Vaših suradnika, odnosno Vama neposredno podređenih:

- prevelik                       premalen                       optimalan

### V. DELIGIRANJE OVLASTI I ODGOVORNOST

20. Poslove iz svoje nadležnosti delegirate:

- gotovo nikada                       vrlo rijetko  
 ponekad delegirate                       vrlo često  
 gotovo uvijek                       uvijek

21. U kakvom su međusobnom odnosu ovlasti i odgovornost na Vašoj razini menadžmenta:

- u ravnopravnom odnosu                       ovlast je veća od odgovornosti  
 odgovornost je veća od ovlasti

22. Ako imate poteškoće u delegiranju, da li su one posljedice:

- |  | <i>Ponekad</i>           | <i>Često</i>             | <i>Uvijek</i>            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • vaše nespremnosti da prenesete ovlasti i odgovornost na svoje suradnike:               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • nespremnost vaših suradnika da prihvate dodijeljene im ovlasti i odgovornost:          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • nespremnost vas da delegirate, ali i vaših suradnika da preuzmu ovlasti i odgovornost: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

23. Rangirajte po važnosti razloge, zbog kojih mislite da Vaši podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljene im ovlasti i odgovornosti:

(1- najvažnije, 5- najmanje važno)

- |  | <i>Rang</i> |
|--|-------------|
| • zato što radije pitaju Vas nego da preuzmu odgovornost     | _____       |
| • zbog straha od pogreške                                    | _____       |
| • zbog pomanjkanja informacija                               | _____       |
| • zbog toga što misle da imaju previše posla                 | _____       |
| • zbog toga što nisu stimulirani za preuzimanje odgovornosti | _____       |

24. Da li u rješavanju problema koristite ideje Vaš podređenih, odnosno suradnika:

- nikada                       ponekad                       rijetko  
 često                       uvijek

### VI. ZNANJA I VJEŠTINE MENADŽERA

25. U kojoj mjeri su Vama potrebna niže navedena znanja u Vašem menadžerskom poslu:

- |  | <i>Neznatno</i>          | <i>Srednje</i>           | <i>U najvećoj mjeri</i>  |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Tehnička znanja ( <i>metode, tehnike i postupci koji se koriste na poslu</i> )                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Znanja ophođenja s ljudima ( <i>sposobnosti timskog rada i komuniciranja s ljudima</i> )                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Konceptualna znanja ( <i>sposobnost sagledavanja cjeline i razumijevanje složenosti različitih situacija</i> ) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**26. U kojem postotke su Vam potrebna niže navedena znanja, za uspješno rukovođenje:**

- |                              | %     |
|------------------------------|-------|
| • Tehnička znanja            | _____ |
| • Ekonomska znanja           | _____ |
| • Organizacijska znanja      | _____ |
| • Znanja iz menadžmenta      | _____ |
| • Informatička znanja        | _____ |
| • Sociološka znanja          | _____ |
| • Znanja iz psihologije      | _____ |
| • Znanja ophođenju s ljudima | _____ |
| • _____                      | _____ |

*Ukupno: 100 %*

**27. Odaberite i rangirajte po važnosti pet od niže navedenih znanja koja su, po Vašem mišljenju, potrebna menadžeru:**

*(1 – najvažnije, 5 – najmanje važno)*

- |  | Rang  |
|--|-------|
| • Specijalistička znanja struke                        | _____ |
| • Analitička znanja                                    | _____ |
| • Dobro poznavanje posla                               | _____ |
| • Rad sa stvarima                                      | _____ |
| • Sposobnost komuniciranja                             | _____ |
| • Sposobnost motiviranja zaposlenih                    | _____ |
| • Sposobnost provođenja promjena                       | _____ |
| • Sposobnost timskog rada                              | _____ |
| • Izgradnja odnosa među zaposlenicima                  | _____ |
| • Rad s ljudima  | _____ |
| • Sposobnost sagledavanja poduzeća kao cjeline         | _____ |
| • Sposobnost sagledavanja veza organizacije s okolinom | _____ |
| • Ostalo: _____  | _____ |

**28. Vaša znanja i sposobnosti iskorištena su na Vašem radnom mjestu:**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ispod 50%         | <input type="checkbox"/> između 50% i 75% |
| <input type="checkbox"/> između 75% i 100% | <input type="checkbox"/> 100%             |

**29. Odaberite i rangirajte po važnosti pet najvažnijih sposobnosti, znanja i vještina koje treba imati menadžer na Vašoj razini menadžmenta:**

*(1 – najvažnije, 5 – najmanje važno)*

- |                                   | Rang  |
|-----------------------------------|-------|
| • Visoko opće obrazovanje         | _____ |
| • Stručnost                       | _____ |
| • Znanje stranih jezika           | _____ |
| • Sposobnost predviđanja          | _____ |
| • Sposobnost organizacije posla   | _____ |
| • Sposobnost koordinacije poslova | _____ |
| • Poduzetničke sposobnosti        | _____ |
| • Inovativne sposobnosti          | _____ |
| • Sposobnosti prenošenja znanja   | _____ |
| • Brzina odlučivanja              | _____ |
| • Veliko menadžersko iskustvo     | _____ |
| • Spremnost na preuzimanje rizika | _____ |
| • Ostalo: _____                   | _____ |

## **VII. OSOBINE MENADŽERA**

### **30. Odaberite i rangirajte po važnosti pet najpoželjnijih osobina koje mora posjedovati menadžer:**

*(1 – najvažnije, 5 – najmanje važno)*

- |                            | Rang  |
|----------------------------|-------|
| • Odlučnost                | _____ |
| • Poštenje                 | _____ |
| • Objektivnost             | _____ |
| • Hrabrost                 | _____ |
| • Entuzijazam              | _____ |
| • Snalažljivost            | _____ |
| • Poslovnost               | _____ |
| • Kritičnost               | _____ |
| • Samostalnost             | _____ |
| • Osobna kultura ponašanja | _____ |
| • Ostalo: _____            | _____ |

### **31. Odaberite i rangirajte po važnosti pet najnepoželjnijih osobina kod menadžera:**

*(1 – najvažnije, 5 – najmanje važno)*

- |                       | Rang  |
|-----------------------|-------|
| • Površnost           | _____ |
| • Brzopletost         | _____ |
| • Popustljivost       | _____ |
| • Sklonost ogovaranju | _____ |
| • Nesamostalnost      | _____ |
| • Snishodljivost      | _____ |
| • Neodlučnost         | _____ |
| • Neobjektivnost      | _____ |
| • Nekritičnost        | _____ |
| • Neposlovnost        | _____ |
| • Nepoštenje          | _____ |
| • Ostalo: _____       | _____ |

### **32. Odaberite i rangirajte po važnosti pet osobina koje Vas okarakteriziraju:**

*(1 – najvažnije, 5 – najmanje važno)*

- |   | Rang  |
|---|-------|
| • Sposobnost motivacije suradnika                 | _____ |
| • Osobna karizma                                  | _____ |
| • Savršeno razumijevanje posla                    | _____ |
| • Razumijevanje suradnika                         | _____ |
| • Sposobnost pronalaženja najboljih suradnika     | _____ |
| • Davanje slobode u odlučivanju suradnicima       | _____ |
| • Potpuna predanost poslu                         | _____ |
| • Sposobnost odlučivanja u različitim situacijama | _____ |
| • Ažurno reagiranje na izazove iz okoline         | _____ |
| • Uvijek reći ono što mislite                     | _____ |
| • Biti onaj kojem se može vjerovati               | _____ |

## VII. ODLUČIVANJE MENADŽERA

33. Kako često Vi, na Vašoj razini menadžmenta, odlučujete po modelu:
- |   | <i>Rijetko</i>           | <i>Često</i>             | <i>Uvijek</i>            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Objektivne racionalnosti (imate potrebne informacije i znanje): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Subjektivne racionalnosti (nedovoljne informacije i znanje):    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
34. U kojoj mjeri na Vaš stil odlučivanja utječu:
- |   | <i>Neznatno</i>          | <i>Srednje</i>           | <i>U najvećoj mjeri</i>  |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Karakteristike Vas kao menadžera            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Karakteristike Vaših suradnika              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Karakteristike situacije u kojoj odlučujete | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
35. U kojoj ste mjeri skloni riziku u odlučivanju:
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> izrazito sam sklon riziku   | <input type="checkbox"/> sklon sam riziku       |
| <input type="checkbox"/> djelomično sam sklon riziku | <input type="checkbox"/> nisam baš sklon riziku |
| <input type="checkbox"/> izrazito sam nesklon riziku |   |
36. Od ukupnog broja odluka koje donosite, koliko u % odluka donosite:
- |  |                      |
|--|----------------------|
|  | %                    |
| • Intuitivnim odlučivanjem             | _____                |
| • Odlučivanjem na temelju prosuđivanja | _____                |
| • Racionalnim odlučivanjem             | _____                |
| • _____                                | _____                |
|  | <i>Ukupno: 100 %</i> |
37. Da li su informacije, koje dobivate za odlučivanje na Vašoj razini menadžmenta, dovoljno da odlučite:
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> dovoljne su   | <input type="checkbox"/> nepotpune su           |
| <input type="checkbox"/> nedovoljne su | <input type="checkbox"/> ne dobivam informacije |

## IX. STILOVI VOĐENJA

38. U kojoj je mjeri uspjeh menadžera određen:
- |                           | <i>Neznatno</i>          | <i>Srednje</i>           | <i>Dominantno</i>        |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • rođenjem                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • školovanjem             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • iskustvom               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • rođenjem i školovanjem  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • školovanjem i iskustvom | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**39. Koje su Vama karakteristike vođe bliže:**  
(U svakome redu zaokružite samo jedan odgovor)

|   |  |
|---|--|
| 1. odlučivanjem na temelju dovoljne količine informacija  | 1. odlučivanje bez svih potrebnih informacija        |
| 2. odmah ciljanje cilja                                   | 2. rad sistemom eliminacije dok ne dođe do cilja     |
| 3. usmjerenost na efikasnost (odnos inputa prema outputu) | 3. usmjerenost na efektivnost (sveukupna uspješnost) |
| 4. pridobivanje suradnika                                 | 4. inzistiranje na izvršenju zadataka                |
| 5. zakoniti autoritet                                     | 5. karizmatički autoritet                            |
| 6. usmjeravanje poslova                                   | 6. rješavanje problema                               |
| 7. dorasli su složenosti                                  | 7. sposobni su se nositi s promjenama                |
| 8. rade prave stvari                                      | 8. rade stvari na pravi način                        |

**40. Da li je Vaš stil vođenja pretežno:**

- autokratski
  demokratski  
 negdje između autokratskog i demokratskog

**41. Da li je stil vođenja Vašeg pretpostavljenog menadžera pretežno:**

- autokratski
  demokratski  
 negdje između autokratskog i demokratskog

**42. Kako se kao menadžer ponašate u procesu odlučivanja:**

- |   | <i>Rijetko</i>           | <i>Često</i>             | <i>Uvijek</i>            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Sami donosite odluke                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Prezentirate odluke zaposlenicima             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Uvažavate prijedloge zaposlenika              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Tražite od suradnika da donesu odluku         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Odluku donesete zajedno sa svojim suradnicima | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**43. Da li ste Vi, kao menadžer, u većoj mjeri skloni:**

- timskom radu
  pojedinačnom radu

**44. Kakav je Vaš utjecaj na izbor Vaših suradnika na poslu:**

- mali
  srednji
  velik  
 izrazito velik
  Vi o tome sami odlučujete

**45. Kolike su Vaše mogućnosti da za uspješno obavljene zadatke stimulirate i nagradite Vaše suradnike:**

- male
  srednje
  velike  
 izrazito velike
  Vi o tome sami odlučujete

## X. UPRAVLJANJE VREMENOM MENADŽERA

46. Odaberite i rangirajte po važnosti pet od niže navedenih aktivnosti koje prakticirate u svome radu:

(1 – najvažnije, 5 – najmanje važno)

- |   | Rang  |
|---|-------|
| • Planirate rezultate koje taj dan trebate ostvariti                | _____ |
| • Pravite zadatke koje treba obaviti kako bi se ostvarilo planirano | _____ |
| • Klasificirate zadatke prema prioritetima                          | _____ |
| • Određujete prioritetne zadatke                                    | _____ |
| • Postavljate rokove za izvršenje zadataka                          | _____ |
| • Usmjeravate se na jedan posao                                     | _____ |
| • Planirate radne sastanke  | _____ |
| • Delegirate sve poslove koje treba delegirati                      | _____ |
| • Koristite vremenske kalendar obveza (godišnji, mjesečni,...)      | _____ |
| • Zapisujete ideje kada Vam se pojave                               | _____ |
| • Ostalo: _____   | _____ |

47. Koliko Vam vremena u radu oduzimaju:

- |   | do 5%                    | do 10%                   | više od 10%              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Nepotrebni sastanci                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Poslovna putovanja                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Časkanja u uredu                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Nenajavljeni posjetitelji                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Dugački telefonski razgovori              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Pretjerano inzistiranje na perfekcionizmu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Traženje izglubljenih stvari              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

48. Od ukupnog vremena, koje kao menadžer trošite na komuniciranje, koliko u postotku otpada na komuniciranje:

- |   | %                    |
|---|----------------------|
| • S osobama izvan poduzeća ( <i>političari, bankari,...</i> ) | _____                |
| • S suradnicima   | _____                |
| • S nadređenima   | _____                |
| • _____   | _____                |
|   | <i>Ukupno: 100 %</i> |

**NAPOMENA:** *Odgovore na pitanja možete označiti, zaokružiti ili podcrtati. Ukoliko niste točno upoznati s nekim podatkom, navedite približnu vrijednost.*

**NAJLJEPŠA VAM HVALA ZA VAŠU POMOĆ!**

## SAŽETAK/ SUMMARY

Rad pod naslovom: „Karakteristike menadžmenta i menadžera u privatnom i javnom sektoru u Šibensko-kninskoj županiji“ ustanovio je osnovne karakteristike koje posjeduju menadžeri u Šibensko-kninskoj županiji. Također, ustanovio je različitost kod menadžera javnoga i privatnog sektora u Šibensko-kninskoj županiji, te naposljetku usporedio karakteristike menadžera u Šibensko-kninskoj županiji i Republici Hrvatskoj. Kroz rad je utvrđeno da menadžeri u javnom sektoru Šibensko-kninske županije imaju određene karakteristike lošije (*ili manje poželjne*) od prosjeka menadžera u hrvatskom gospodarstvu. Druga važna činjenica koja je utvrđena govori o tome da su menadžeri u javnome i privatnome sektoru Šibensko-kninske županije vrlo slični i da dolaze iz istog „rezervoara“ menadžera, odnosno nije se moglo potvrditi željena teza da su menadžeri u javnome sektoru ŠKŽ slabiji od menadžera u privatnome sektoru ŠKŽ. Budući da je županija znatno nerazvijenija od državnog prosjeka, ustanovljeno je, također, da su za „nerazvijenost“ Šibensko-kninske županije zaslužni menadžeri iz oba sektora (*privatnog i javnoga*). Iz tog razloga postoji puno prostora za unaprjeđenje menadžmenta na području ŠKŽ kako bi dosegao, za početak, efikasnost menadžmenta na državnoj razini.

*Ključne riječi: menadžment, javni sektor, privatni sektor*

*The paper entitled as "Characteristics of management and managers in the private and public sectors in Sibenik-Knin County" established the basic characteristics that managers in Sibenik-Knin County have. Trough the operations there are visible differences at managers of public and private sector in Sibenik-Knin County have lower level of manager's performances than Croatian average. Through the work has found that managers in the public sector the county have certain characteristics worse (iii less desirable) than the average manager in the Croatian economy. Another important fact that is indicated talks about the fact that managers in the public and private sectors of the county are very similar and they are comming from the same "tank" of managers, so it was not possible to confirm the desired thesis that managers in the public sector are weaker than managers in the private sector outpatient. Since the county is significantly less developed than the national average, it was found also, that for the "underdevelopment" of the county managers from both sectors (private and public) are responsible. For that reason there is much space for improvement of management in the county in order to reach, first of all, the effectiveness of management at the national level.*

*Keywords: management, public sector, private sector*