# Menadžerske vještine na primjeru hotela Le Méridien Lav, Split

**Vuković, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:094908

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# Menadžerske vještine na primjeru hotela Le Méridien Lav, Split

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Ivana Bulog**

**Studentica:**

**Ivana Vuković**
**4141172**

**Split, rujan 2017.**

# SADRŽAJ:


**1. UVOD ..... 3**

1.1. Problem istraživanja ..... 3

1.2. Cilj rada ..... 3

1.3. Metode istraživanja ..... 3

1.4. Struktura rada ..... 4

**2. MENADŽMENT ..... 5**

2.1. Menadžment i menadžeri ..... 5

2.1.1. Menadžeri ..... 6

2.1.2. Funkcije menadžmenta ..... 7

**3. MENADŽERSKE VJEŠTINE ..... 9**

3.1. Pojam i temeljne kategorije menadžerskih vještina ..... 9

3.2. Osobne menadžerske vještine ..... 12

3.2.1. Opće vještine ..... 12

3.2.1.1. Tehničke vještine ..... 13

3.2.1.2. Socijalne vještine ..... 14

3.2.1.3. Konceptualne vještine ..... 15

3.2.2. Vještina upravljanja vremenom ..... 16

3.2.3. Vještina delegiranja ..... 21

**4. MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU HOTELA LAV ..... 25**

4.1. Opći podaci ..... 25

4.2. Marriottova akvizicija Starwood Hotels & Resorts ..... 26

**5. EMPIRIJSKI DIO RADA ..... 28**

5.1. Metodologija istraživanja ..... 28

5.2. Rezultati istraživanja ..... 29

**6. ZAKLJUČAK ..... 34**

**7. SAŽETAK ..... 36**

**8. SUMMARY ..... 36**

**9. LITERATURA ..... 38**

**10. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA ..... 40**

**11. PRILOG 1 – ANKETA ..... 41**

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Razvoj menadžerskih vještina ima za cilj unaprijediti menadžerske sposobnosti i povećati efikasnost poduzeća. Te sposobnosti se mogu razviti te se zaobilaze teorije koje govore o urođenosti menadžerskih vještina. Bitno je naglasiti da se one manifestiraju u izvedbi, a ne samo u potencijalu.

S obzirom na kompleksnost podjela menadžerskih vještina, ovaj rad usredotočit će se na osobne vještine i njihovu važnost kroz opće vještine (konceptualne, socijalne i tehničke), vještine upravljanja vremenom i vještine delegiranja koje imaju izuzetnu važnost za napredak i uspjeh čitavog poduzeća. Istraživanje putem ankete menadžerima će dati uvid u razine korištenja menadžerskih vještina, kako menadžeri upravljaju vremenom i koje aktivnosti im najviše oduzimaju vremena, te da li delegiraju i kako, odnosno dodjeljuju zadatke direktno podređenima.

## 1.2.Cilj rada

Cilj rada je prikazati važnost osobnih menadžerskih vještina i ponašanja menadžera u različitim situacijama koje doprinose razvoju poduzeća. Također, detaljno će se obraditi područja općih vještina, vještine upravljanja vremenom i vještine delegiranja.

Putem praktičnog dijela istraživanja nastojat će se uočiti i analizirati kako menadžeri upravljaju svojim vještinama te s kojim problemima se najčešće susreću.

## 1.3.Metode istraživanja

Pri izradi ovog rada bit će korištene različite metode istraživanja sukladno definiranom problemu, predmetu i ciljevima istraživanja. Na početku rada će se analizirati domaća i strana literatura, stručni časopisi i internetske stranice iz područja menadžmenta te menadžerskih vještina. U empirijskom dijelu rada koristit će se anketa od 46 tvrdnji te stupanj slaganja s njima.

## 1.4.Struktura rada

Rad je podijeljen u pet dijelova.

Uvodni dio opisuje problematiku i predmet rada te ciljeve i metode. Također se izlaže kratak pregled rada.

Drugi dio započinje teorijskom osnovom menadžmenta, menadžera tipova menadžmenta i njihovim funkcijama.

Treći dio razrađuje pojam menadžerskih vještina u kojima se naglasak stavlja na osobne vještine i detaljno opisuju temeljne kategorije općih vještina, vještine upravljanja vremenom i vještine delegiranja.

U četvrtom (empirijskom) dijelu se uspoređuju i interpretiraju dobiveni rezultate provede ankete.

Peti dio je zaključak rada gdje će se sažeti svi koraci poduzeti tijekom pisanja rada, te gdje će se na temelju istih donijeti sveobuhvatan zaključak o osobnim menadžerskim vještinama općenito i u hotelu Le Méridien Lav.

Na kraju rada je popis literature i dodaci.

# 2. MENADŽMENT

## 2.1.Menadžment i menadžeri

Kreitner definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenje organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Koontz i Weihrich definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

Hellriegel i Slocum definiraju menadžment kao vještinu postizanja učinjenog pomoću drugih osoba. (Buble, 2006).

Iz prethodnih definicija menadžmenta proizlaze neke bitne karakteristike:

1. **Rad s drugima i pomoću drugih**

Operativne zadatke ne obavlja sam menadžment, već to radi s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka.

2. **Ciljevi poduzeća**

Poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju, te oni određuju svrhu poduzeća i njegov smjer.

3. **Efikasnost nasuprot efektivnosti**

Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. Efikasnost se definira kao odnos inputa i outputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.

4. **Ograničeni resursi**

Vrlo je važna racionalna upotreba resursa jer oni inputi koji se rabe u procesu proizvodnje nisu neograničeni.

5. **Promjenjiva okolina**

Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve raznovrsnije, dinamičnije, pa ona postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna. Stoga menadžment ima dva zadatka:

1. Pripremiti se za nastupajuće promjene 2. Prilagoditi se nastalim promjenama gdje prvo mora identificirati karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće egzistira kako bi potom mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini. (Buble, 2006)




Slika 1 - Ključni aspekti menadžmentskog procesa

(izvor: https://www.slideshare.net/gabrijelavarga/menadzment-poslovnih-sustava)

Slika 1 prikazuje kako promjenjiva okolina utječe na sve komponente: rad s drugima i pomoću drugih, ravnotežu efikasnosti i efektivnosti, maksimiziranje ograničenih resursa, a sve to u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća.

### 2.1.1. Menadžeri

Prema Bubleu (2006) menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Menadžer ne radi sve sam već s drugima, dodjeljuje im zadatke, motivira i vodi s ciljem porasta ukupne efikasnosti i efektivnosti organizacije. Komponente koje opisuju efektivnog menadžera su te da je on aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu, osigurava mogućnost ostvarenja visokih performansi s ciljem osiguranja poticaja za ostvarenje visokih performansi.

**Tipovi menadžmenta**

S obzirom da svi menadžerski poslovi nisu isti, među njima se razlikuju pozicije koje ovise o položaju na organizacijskoj hijerarhiji. Tako razlikujemo:

a) *Tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina:*
   - Top management – čine menadžeri najviše razine i najveće odgovornosti za cjelokupno poduzeće. Njihove odgovornosti su vezane za postavljanje ciljeva, definiranje strategije, interpretacije vanjske okoline i donošenje odluka koje utječu na cijelo poduzeće. Oni se oslanjaju na menadžere srednje razine kako bi odredili smjer kojim tvrtka želi ići i u tom smislu napraviti promjene.

- Middle management - čine menadžeri srednje razine, odgovorni su za poslovne jedinice i organizacijske odjele poduzeća. Imaju veliku ulogu u implementaciji cjelokupne strategije i politike koju vodi top menadžment.
- Lower management – čine menadžeri najniže razine. Oni nadgledaju zaposlenike - usredotočeni na uspješno ostvarivanje operativnih zadataka u poduzeću. Imaju nazive kao supervizori, menadžeri u maloprodaji ili u drugim kapacitetima koji uključuju svakodnevno poslovanje.

*b) Tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti:*

- Funkcijski menadžeri - provode pojedine funkcijske zadatke (npr. odjeli prodaje, nabave, financija,proizvodnje, računovodstva, ljudskih resursa i sl.)
- Linijski menadžeri - odgovorni su za odjele koji neposredno provode temeljne zadatke poduzeća
- Štabni menadžeri - podupiru linijske odjele
- Generalni menadžeri - odgovorni su za nekoliko odjela koji obavljaju različite funkcije
- Projektni menadžeri – odgovorni su za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću, a odgovornosti mu prestaju po završetku projekta. (Buble, 2006)

### 2.1.2. Funkcije menadžmenta

Koontz i Weihrich navode pet temeljnih funkcija menadžmenta:

1. **Planiranje** sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva i menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Označava jaz između onoga gdje se poduzeće sada nalazi i gdje se u budućnosti želi naći.
2. **Organiziranje** je produžetak planiranja u kojem se određeni ciljevi, strategije i resursi kojima će se to postići moraju oblikovati u organizaciju poduzeća te se menadžmentu postavlja složen zadatak - odabrati adekvatne organizacijske strukture.
3. **Kadroviranje** je usmjereno na dodjeljivanje uloga ljudima koji će najbolje obavljati organizaciju poduzeća. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom, profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama, te osposobljavanjem i usavršavanjem.

4. **Vođenje** je faza menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Od vođe se očekuje da motivira i komunicira s ljudima kako bi bili inspirirani za poduzimanje željenih akcija.
5. **Kontroliranje** označava postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova.

Vrhovni menadžment najviše vremena utroši na planiranje i organiziranje. Menadžment srednje razine najviše vremena utroši na organiziranje i vođenje, dok menadžment prve razine najviše vremena utroši na neposredno vođenje zaposlenih u ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Sve tri razine menadžmenta podjednako vremena utroše na kadroviranje. (Buble, 2006)

# 3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

## 3.1.Pojam i temeljne kategorije menadžerskih vještina

Postoje različite definicije vještina od kojih se posebno izdvajaju dvije:
Prema prvoj, vještina se shvaća:

- kao stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti
- kao specifična sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti.

Prema drugoj, vještina se shvaća:

- kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva
- kao radnja za postizanje određenih ciljeva
- kao skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu poradi ostvarivanja određenih ciljeva.

Iz navedenih definicija zaključuje se da menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarivanju ciljeva poduzeća. (Buble, 2010)

**Temeljne kategorije menadžerskih vještina**

**Osobne vještine** analiziraju ključne vještine potrebne za menadžerov uspjeh, a to su: opće vještine (konceptualne, socijalne, tehničke), vještine upravljanja vremenom i delegiranja.

**Interpersonalne vještine** odnose se na razvijanje dobrih odnosa sa suradnicima i zaposlenicima.

**Komunikacijske vještine** su jedne od najvažnijih menadžerskih vještina u kojima se izdvajaju: vještine interpersonalne komunikacije, vještine prezentacije i pregovaranja.

**Grupne vještine** odnose se na vještine upravljanja grupama, vještine upravljanja sukobima i vještine upravljanja promjenama. (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

**Interpersonalne vještine** uključuju sposobnosti menadžera u intervencijama, razvijanju dobrih odnosa sa zaposlenicima i razvijanju empatičnosti. Valja napomenuti da se 90% menadžerskih pogrešaka događa zbog nedovoljno razvijenih interpersonalnih vještina, a da je za uspješno vodstvo empatičnost dva puta važnija od stručnosti. (Jukić, 2012)

Hruška (n.d) ističe najvažnije elemente interpersonalnih vještina:

**Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije** gdje je najvažnija otvorenost i poštenje u odnosima s drugim, pokazivanje interesa i razumijevanje za osobe s kojima se komunicira izdavanjem vremena za njih, poticanje iznošenjem različitih pogleda i stajališta za vrijeme razgovora i/ili rasprave i pružanje podrške i ohrabrivanje.

**Slušanje drugih,** a dobar slušatelj treba biti: objektivan i shvatiti stajalište onoga koji mu šalje poruku, ne dozvoljavati da njegovo osobno mišljenje i emocije utječu na sadržaj poruke koju prima, slušati ono što je rečeno, a ne interpretirati, gledati u oči sugovornika, pozorno i koncentrirano pratiti što mu sugovornik govori, rezimirati ono što je rečeno, nastojati otkriti koja je stvarna poruka onoga što je rečeno i promatrati govor tijela (neverbalne znakove) sugovornika.

**Ispoljavanje senzibiliteta za potrebe i osjećaje drugih je** sposobnost suosjećanja s drugima i prihvaćanje razlika. Bitno je pokazati svjesnost kod problema drugih i shvaćanje da ljudi žele privatnost u osobnim stvarima, ali spremnost na pomoć drugima da riješe konflikte između osobnih potreba i zahtjeva posla kroz uvažavanje i omogućavanje da zadovolje svoje potrebe za samopoštovanjem i statusom.

**Poticanje iznošenja ideja, osjećaja i viđenja drugih** je stvaranje klime u kojoj se može slobodno razgovarati čime se potiče na izražavanje misli i stajališta, a pri tome je bitno: koristiti pitanja otvorenog tipa, izbjegavati ona pitanja na koja se može odgovoriti samo s da ili ne, ne upotrebljavati izjave i tvrdnje koje prosuđuju izjave drugih, ohrabrivati druge da preispituju vlastito ponašanje i pokazati uvažavanje mišljenja sugovornika.

**Prezentiranje feedbacka,** odnosno povratne informacije čija je svrha poboljšanje, korigiranje i inspiriranje drugih na bolja postignuća, a ona mora biti: učestala, vremenski neposredna, objektivna, točna, iskrena i konkretna. Također, ona može biti pozitivna kao pohvala, priznanje ili nagrada i negativna kao negativna kritika, pokuda ili kazna.

**Komunikacijske vještine** su prema Bubleu (2010) važne za čitav niz menadžerskih vještina kao što su: donošenje odluka, savjetovanje, upravljanje promjenama, konflikata i dr. Različita istraživanja su pokazala da menadžeri 80% svoga vremena utroše na komuniciranje kroz poslovne sastanke, telefonske razgovore i direktne kontakte s drugima. S obzirom na razvitak tehnologije, danas se veliki dio komuniciranja provodi putem elektroničkih medija što doprinosi još većem značaju tog procesa. Često dolazi do problema u komuniciranju koje doprinosi brojnim problemima u organizacijama, počevši od beznačajnih netrepeljivosti i

konflikata do smrti zaposlenika npr. zbog rukovanja s teškim strojevima ili radom s opasnim materijalima stoga menadžer mora biti učinkovit u procesu komuniciranja.

Komunikacija se može podijeliti na verbalnu (govor, slušanje, čitanje i pisanje) i neverbalnu (riječ, glas, izrazi lica-mimike i geste, pokreti tijela). Osim što je neverbalna komunikacije vjerodostojnija od verbalne, njome se više i komunicira.

**Grupne vještine**

Tijekom godina, rad u grupama je postao iznimno važan pojam za svaku tvrtku. To je utvrđeno u kulturi na radnom mjestu i time ga čini glavnim i ključnim dijelom procesa odabira za mnoge tvrtke. Sve tvrtke razumijevaju važnost što grupni rad može učiniti. Menadžer daje pravilan smjer i vodi svoje zaposlenike. On treba biti iskren, inteligentan i razumljiv, biti svjestan svojih sposobnosti, te uvjeravati zaposlenike o stvarima koje mogu postići podrškom i napornim radom. (UKEssays, 2015)

Svaki menadžer treba uočiti i spriječiti probleme komunikacije u timu prepoznavanjem prepreka u komunikaciji, prepoznavanjem sredstava i tehnika koje će doprinijeti kvalitetnom djelovanju tima, identificiranjem različitih stilova komuniciranja i njihovog doprinosa djelovanju tima, prepoznavanjem izvora i tipova konflikata u timu, identificiranjem strategija za rješavanje konflikata. (Glavaš, 2016)

Prema Dujaniću (2004) suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i na taj način ih lakše savladavaju. Tako moraju učiti zaposlene na otvorenost za promjene na svim razinama u organizaciji te poticanja prijelaza iz jedno stanje u drugo. Upravljanje promjenama je važno zbog toga da se tvrtka refokusira i reorganizira s ciljem povećanja konkurentnosti i razvitka organizacije.

## 3.2.Osobne menadžerske vještine

1. OPĆE VJEŠTINE (konceptualne vještine, socijalne vještine i tehničke vještine)
2. VJEŠTINA UPRAVLJANJA VREMENOM
3. VJEŠTINA DELEGIRANJA

### 3.2.1. Opće vještine

R.L. Katz naglašava da poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima vlastite osobnosti. Time želi istaknuti važnost znanja i vještina koje menadžer mora posjedovati da bi uspješno obavljao svoje funkcije. Ako se dodaju poželjne osobine menadžera, njegov uspjeh će biti još veći uzimajući u obzir da sama osobnost nije dovoljna za uspjeh.

Svaka osoba koja sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine za uspješno izvršavanje menadžerskih funkcija.

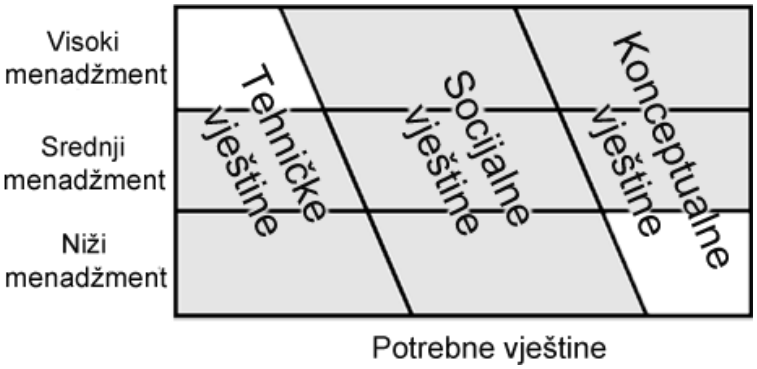
*On izdvaja **tri temeljne vrste vještina** koje svi menadžeri moraju posjedovati:*

- tehničke vještine,
- vještina rada s ljudima (socijalne vještine),
- konceptualne vještine (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

Unutar svake kategorije mogao bi se identificirati još veći broj usko povezanih potkategorija vještina, ali Katzova opažanja ipak izdvajaju da navedene tri kategorije zadovoljavaju osnovni paket menadžerskih vještina. Diferencijacija između pojedinih razina menadžmenta odnosi se na to koliko pojedinih znanja i vještina mora posjedovati pojedina razina menadžmenta, te uspjeh menadžera ovisi o tome kako ih on razvija i kombinira baš na toj razini menadžmenta.

Pojam vještina, kao sposobnost pretvaranja znanja u akciju omogućava razliku među trima vještinama; obavljanje tehničkih aktivnosti (tehničke vještine), razumijevanje i motiviranje pojedinaca i grupe (socijalne vještine), te koordiniranje i integriranje svih aktivnosti i interesa organizacija prema zajedničkom cilju (konceptualne vještine). Istina je da neki ljudi, prirodno ili inovativno, posjeduju veću sposobnost vještina ili sposobnost u određenoj vještini. No, istraživanja u psihologiji i fiziologiji rezultira prvo, da oni koji imaju jake sposobnosti mogu

poboljšati svoju vještinu kroz praksu i obuku, drugo, da i oni koji nemaju prirodnu sposobnost mogu poboljšati njihovu ukupnu učinkovitost. (Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, 2004)




Slika 2 – Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja na pojedinoj razini
(izvor: http://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/index.php/hr/uvod/teorijska-pozadina-uvod)

Iz priložene slike uočavamo da su tehničke vještine najvažnije na nižim razinama menadžmenta i kako raste menadžerska uloga, odnosno kako se ide prema vrhu piramide one postaju manje važnije. Konceptualne vještine najpotrebnije su na vrhovnoj razini menadžmenta zbog kompleksnosti i definiranja strateških ciljeva, te odnosa poduzeća prema eksternoj okolini. Komuniciranje i rad s ljudima, odnosno socijalne vještine su jednako važne na svim menadžerskim razinama jer svi oni komuniciraju s ljudima i suradnicima koje usmjeravaju na ostvarenje ciljeva organizacije (kroz motiviranje, koordiniranje, vođenje, pomaganje itd.)

#### 3.2.1.1.Tehničke vještine

Tehničke vještine obuhvaćaju razumijevanje i poznavanje određenih vrsta aktivnosti, osobito onih koji uključuju metode, procese, postupke ili tehnike.
One obuhvaćaju specijalizirana znanja, analitičke sposobnosti unutar specifičnih zadataka i mogućnost korištenja alata i tehnika za određenu disciplinu (npr. nabava, proizvodnja, marketing, prodaja itd.)
Od sve tri navedene vještine, ova je najpoznatija i najkonkretnija u današnjem dobu specijalizacije potrebne većem broju ljudi. Većina programa stručnog osposobljavanja uglavnom se bave razvojem specijaliziranih tehničkih znanja i vještina.

Njihov razvoj je pridobio veliku pozornost obrazovnih institucija i velikih napredaka moderne industrije koje su neophodne za učinkovit rad. (Katz, 1955)

Jedan od razloga zašto menadžeri moraju imati razvijena tehničke vještine je taj da dopuštaju menadžeru trening, usmjeravanje i vrednovanje podređenih koji obavljaju specijalizirane zadatke. Prema tome, oni moraju razumjeti postupak ili metode u tolikoj mjeri da mogu trenirati podređene. (Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, 2004)

U skladu sa prethodnim tvrdnjama, može se zaključiti da se tehnička znanja i vještine mogu podijeliti na: one vještine koje se suočavaju sa specifičnim zadacima na pojedinom radnom mjestu i one koje se dodjeljuju kroz ulogu menadžera.
Prva promocija ne menadžera na prvu menadžersku funkciju se ostvaruje zahvaljujući njihovim izvrsnim tehničkim vještinama koje u daljnjoj promociji postaju manje važne. (Buble, 2010)

#### 3.2.1.2.Socijalne vještine

Osobe s visoko razvijenim socijalnim vještinama svjesne su vlastitih stavova, pretpostavki, i uvjerenja o drugim pojedincima i skupinama; one su u mogućnosti vidjeti korisnost i ograničenja tih osjećaja. Prihvaćanjem stajališta, percepcija i uvjerenja od ostalih pojedinaca, takve osobe razumiju druge, prihvaćaju njihova mišljenja i ponašanje.
One rade na stvaranju pozitivnog okruženja i sigurnosti u kojoj se podređeni slobodno izražavaju, bez straha od ismijavanja, potičući ih na sudjelovanje u planiranju i provođenju onih aktivnosti koje izravno utječu na njih. Vještina rada s drugima mora postati kontinuirana aktivnost zbog toga što uključuje svakodnevno ponašanje pojedinca, a ne samo osjetljivosti u trenucima donošenja odluka.
Sve što menadžer kaže ili uradi (s druge strane ne kaže ili ne uradi) ima utjecaja na podređene, te će se njegova osobnost s vremenom prikazati. Navedena vještina mora biti prirodno razvijena i nesvjesno, kao i dosljedno, prikazana u svakom pojedincu kao sastavni dio cijelog bića. (Katz, 1955)

Neka istraživanja su pokazala da su ovo vještine koje menadžerima najviše nedostaju, te ih zbog tog razloga trebaju razvijati i usavršavati. U tu svrhu, objavljen je čitav niz knjiga koje se bave analiziranjem navedenog problema. (Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, 2004)

### 3.2.1.3.Konceptualne vještine

Konceptualne vještine uključuju sposobnosti sagledavanja poduzeća u cjelini te prepoznavanje različitih funkcija organizacije koje ovise jedna o drugoj i kako promjene u bilo kojem dijelu organizacije utječu na ostale. Prepoznavanjem tih odnosa, njihovim razumijevanjem i percipiranjem značajnih elemenata u bilo kojoj situaciji, menadžer bi trebao koordinirati i integrirati sve aktivnosti i interese koji unapređuju sveobuhvatnu dobrobit cjelokupne organizacije i usmjeravaju prema zajedničkom cilju. Top menadžer može imati manjak tehničkih ili ljudske vještina i još uvijek biti učinkovit ako ima podređene koji će nadomjestiti njegove nedostatke. S druge strane, ako su njegove konceptualne vještine slabe, uspjeh cijele organizacije može biti ugrožen. (Katz, 1955)

Kao što je već naglašeno, konceptualne vještine su najvažnije za vrhovnu razinu menadžmenta koje im pomažu u pripremanju scenarija i rješavanju najsloženijih poslovnih situacija u kojima se mogu naći. (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

Dok se tehničke vještine usredotočuju na stvari, a ljudske vještine na rad s ljudima, konceptualne vještine usredotočene su na ideje i koncepte i odnos organizacije prema eksternom okruženju. Brojni autori su proveli niz istraživanja i testiranja Katzovih kategorija vještina, a Mann sažima ta otkrića i zalaže se za važnost tri kategorije tehničkih, ljudskih i konceptualnih vještina za menadžere. On pruža empirijsku potporu Katzovoj ranijoj zamisli da su različite prisutnosti triju vještina potrebne na različitim razinama unutar organizacije. Na kraju, pruža dokaze o međusobnoj povezanosti svih vještina, kao i njihovom kombiniranju na svim razinama menadžmenta. Peterson i Peterson također istražuju skupinu viših menadžera koristeći tehniku kritičnih incidenata. Od menadžera je prvo zatraženo da opišu uspješnu situaciju koju su imali, a zatim neuspješnu situaciju. Od tri nezavisna ocjenjivača traženo je da pročitaju sve situacije i odrede kojoj kategoriji vještina pripadaju. Svi uspješni i neuspješni incidenti bili su kategorizirani tako da pokažu prisutnost ili nedostatak tehničkih, ljudskih ili konceptualnih vještina. (Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, 2004)

### 3.2.2. Vještina upravljanja vremenom

Upravljanje vremenom je jedna od najvažnijih osobnih vještina svakog menadžera, te ih treba posjedovati zbog vlastitog uspjeha, ali i suradnika s kojima radi. Menadžeri na vrhu organizacijske piramide trebaju veću važnost pažnju posvetiti ovoj vještini jer o njemu ovisi veliki broj suradnika, podređenih i nadređenih.

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić (2008) vrijeme je rijedak, ograničen i nepovratan resurs kojeg se treba dobro iskoristiti i njime upravljati. Svaka sekunda, minuta, sat dan ili godina nepovratno prolaze te se trebaju racionalno iskorištavati i na taj način osigurati kvalitetu poslovnog i privatnog života.
Često možemo čuti od menadžera da ne mogu izvršiti neki zadatak jer nemaju vremena. Za njih zaista vrijedi poznata misao : „vrijeme je novac zato što je to jedini čimbenik čija ponuda nije elastična“. S obzirom da menadžeri često ne stižu izvršavati svoje zadatke, postavlja se pitanje znaju li zapravo optimalno upravljati svojim vremenom. Vrijeme se ne može kontrolirati, već iskorištavati. Ono je važan čimbenik za cijelu organizaciju, pogotovo u slučajevima menadžera na višim i najvišim funkcijama jer nekvalitetna organizacija odrazit će se i na njegove suradnike. Uspješno upravljanje vremenom omogućuje povećanu učinkovitost i produktivnost. Upravljanje vremenom jednako je važno i za privatni život jer u slučaju traćenja vlastitog vremena, ne ugrožavajući pritom druge dovodi do posljedica koje snose pojedinci i njihove obitelji.

R. Fry tvrdi da vrijeme nije čaroban štapić koji će riješiti sve probleme, već vještina koja se mora razvijati. Sukladno tome pomaže tehnika upravljanja vremenom za postizanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva.
Dobro upravljanje vremenom je vještina koja se može razvijati i usavršavati. Uvelike ovisi o sredini u kojoj je pojedinac odrastao, jer se radne navike stječu od malena. Već u predškolskoj i školskoj dobi postoje razlike među djecom kod upravljanja vremenom.
S druge strane može se govoriti o lošem upravljanju vremenom. Iako je to vještina koja se može naučiti, postoje menadžeri koji to ne žele. Radi se o „ležernijim“ ljudima koji su genetski takvi. Kod njih su planiranje i rasporedi nepoznat pojam koji im otežava rad i „oduzima vrijeme“. U situacijama kada sve postane hitno, to je najbolji znak lošeg upravljanja vremenom koje može biti negativno na organizaciju ako se radi o menadžerima na visokim pozicijama.

Usmeno komuniciranje je jako važan aspekt u radnom vremenu menadžera, posebice kod onih na vrhu organizacije. Istraživanja pokazuju da ono čini između 66% i 90% radnog vremena jednog menadžera. Tu je također važno kvalitetno planirati vrijeme koje zahtjeva komunikaciju sa velikim brojem osoba unutar i van organizacije. (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

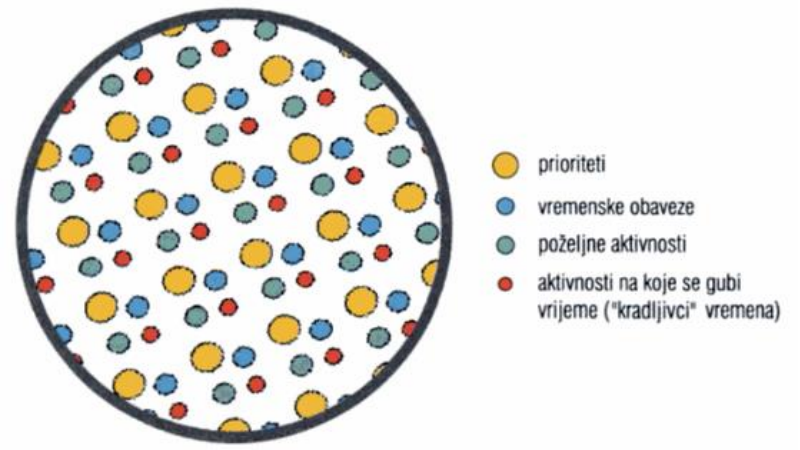
**Važnost postavljanja prioriteta**

Sposoban menadžer treba predvidjeti i razlikovati važne od manje važnih poslova jer ako se prvo usredotoči na manje važne poslove, može imati negativne utjecaje na organizaciju jer mu za one važnije ne ostaje puno vremena.

Prema W. Goetheu (njemački pjesnik), „najvažnije stvari nikada ne smiju biti na štetu stvari koje su manje važne“.

Menadžerske poslove možemo podijeliti u tri osnovne kategorije: prioritete, vremenske obveze i aktivnosti na koje se gubi vrijeme (tzv. gutači ili kradljivci vremena). (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

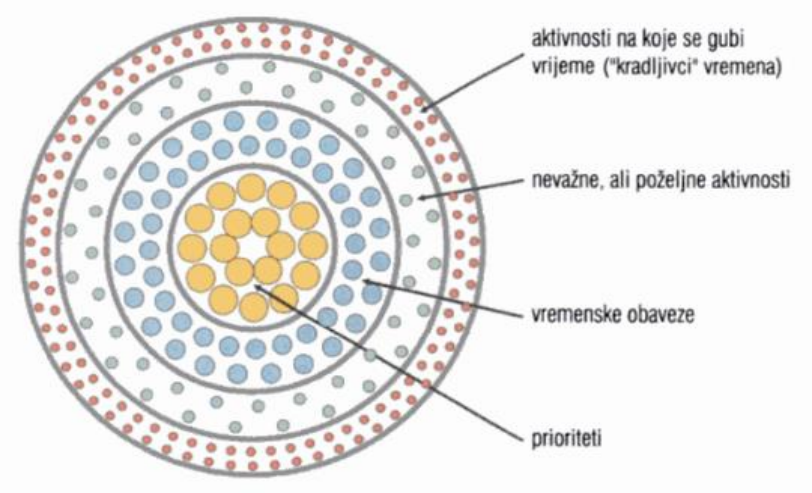
*Odnose između pojedinih aktivnosti menadžera grafički možemo prikazati ovako:*




Slika 3 – Posao menadžera koji se sastoji od prioriteta, vremenskih obaveza, poželjnih aktivnosti i aktivnosti na koje se gubi vrijeme (tzv. kradljivci vremena)
(izvor: https://www.scribd.com/doc/74360365/Menadzment-Teorija-Menadzmenta-i-Veliko-Empirijsko-Istrazivanje-u-Hrvatskoj-Sikavica-Siber)

Slika 3 prikazuje odnos prioriteta, vremenskih obaveza, poželjnih aktivnosti i aktivnosti na koje se gubi vrijeme, a na menadžeru je da sam rasporedi svoje vrijeme i po mogućnosti popuni kružnicu prioritetima.

*Strukturiraju li se menadžerski poslovi po važnosti, dobivaju se sljedeći odnosi među pojedinim poslovima:*




Slika 4 – Posao menadžera s različitim odvojenim aktivnostima
(izvor: https://www.scribd.com/doc/74360365/Menadzment-Teorija-Menadzmenta-i-Veliko-Empirijsko-Istrazivanje-u-Hrvatskoj-Sikavica-Siber)

**Prioriteti** su, prema H.L.Tayloru „sve važne aktivnosti koje najviše pridonose ostvarenju ciljeva kompanije. To su sve ključne zadaće čijim obavljanjem menadžer obavi 80% posla i utroši samo 20% vremena. U te poslove se ubrajaju: postavljanje ciljeva, definiranje strategije, planiranje, organiziranje, briga o zaposlenima, vođenje i kontrola, poticanje inovacija u organizaciji.

Svaki menadžer treba prepoznati prioritete i njihov odnos važnosti i hitnosti. Ukoliko se dogodi da rješava poslove koji su istovremeno važni i hitni, riječ je o lošem upravljanju vremenom. U slučaju izvanrednih i kriznih situacija, tolerira se ako su neki poslovi istovremeno važni i hitni. S druge strane, neki važni poslovi nisu istovremeno i hitni, a neki su važni, a nisu hitni jer je menadžer počeo na vrijeme raditi na njima.

**Vremenske obveze** su nešto manje važnije aktivnosti na koje menadžer utroši 40% do 45% svoga radnog vremena. Takve poslove bi većinom trebali delegirati svojim zaposlenicima zbog usredotočenosti na prioritetne poslove, međutim ipak neke od tih poslova mora samostalno obaviti uz pitanje koliki postotak vremena će potrošiti na takve poslove.

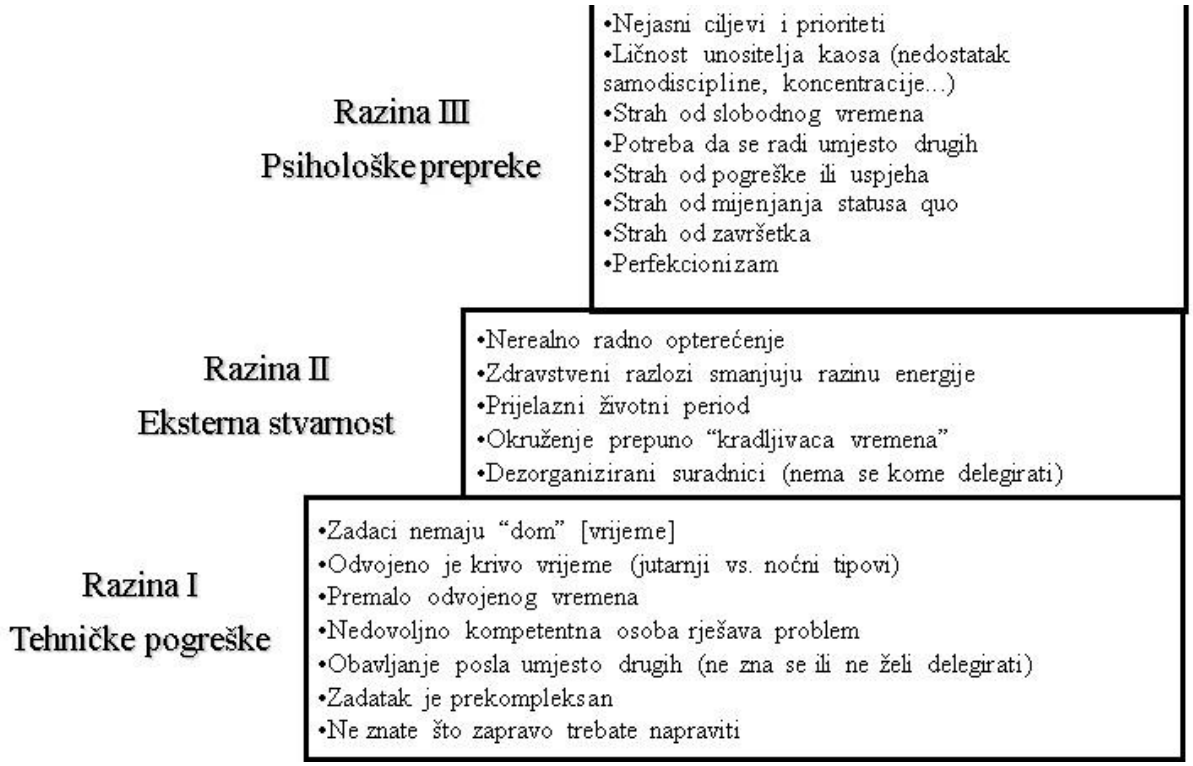
**Aktivnosti na koje se gubi vrijeme, tzv. gutači vremena** su aktivnosti na koje menadžeri potroše 10% do 15% svog vremena (katkad i više). Takve aktivnosti bi trebalo minimalizirati i u potpunosti eliminirati jer je to loš znak neorganiziranosti menadžera. Međutim, i najuspješniji menadžeri ponekad vrijeme potroše na kradljivce vremena. (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

Sljedeća tablica prikazuje širi popis aktivnosti koje pripadaju pojedinim kategorijama poslova koje obavljaju menadžeri:

| **Aktivnosti na koje se gubi vrijeme („kradljivci vremena“)** | **Vremenske obaveze** | **Prioriteti** |
|---|---|---|
| odugovlačenje | putovanja | postavljanje ciljeva |
| zaboravljanje stvari | čitanje | planiranje |
| traženje izgubljenih stvari | posjetitelji | delegiranje |
| prevrtanje papira | šef | obuka |
| perfekcionizam | korespondencija | samorazvoj |
| neodlučnost | svakodnevno putovanje do radnog mjesta i natrag | kreativnost |
| delegiranje prema gore | telefoniranje | samoobnova |
| besposlica | prekidi posla (zbog upada drugih) | organiziranje |
| prekidanje samog sebe u radu | sastanci | obiteljski život |
| nesposobnost da se drugima kaže „ne“ | krize | |
| briga | pošta | |
| neslušanje | | |

Tablica 1 – Aktivnosti koje su sastavni dio menadžera

(izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, 2008)




Slika 5 – Razlozi lošeg upravljanja vremenom

(izvor: https://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/POuZ%20-%20Menadžerske%20vještine.ppt)

S obzirom da menadžeri troše više vremena na kradljivce vremena i vremenske obveze, smanjenjem tih aktivnosti mogu ostvariti više vremena za prioritete koji su im najvažniji ne samo za sebe nego i za čitavu organizaciju.

Poželjne aktivnosti se ne usredotočuju na uspjeh organizacije, već na poslovnu okolinu kao što su neslužbena druženja, zajednički ručak sa suradnicima, obilazak zaposlenika itd. Ono im oduzima 10% do 15% vremena. Također, u poželjne aktivnosti spadaju pospremanje stola i održavanje čistog ureda koje pozitivno utječe na motivaciju pojedinca i kvalitetnije obavljanje prioriteta.

Pravilna raspodjela vremena se može postići:

- pripremom dnevnih rezultata koji se moraju ostvariti
- pisanjem popisa zadaća koje treba obaviti
- grupiranjem zadaća u kategorije tipa a,b,c
- delegiranjem poslova
- istodobnim obavljanjem samo jednog posla
- poboljšanjem sposobnosti komuniciranja sa suradnicima (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008).

### 3.2.3. Vještina delegiranja

Delegiranje je prema brojnim autorima najvažnija menadžerska vještina. Sukladno tome, nastale su brojne definicije.

J.M.Jenks i J.M.Kelly ističu da nije nužno da svaki menadžer posao u svojoj ovlasti obavlja sam. Razliku se dobar i loš menadžer. Dobar se od lošeg razlikuje zato što svoje zadatke dijeli s drugima, daje im odgovornosti i ovlasti odnosno delegira. (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

Dakle, delegiranje je proces prenošenja ovlasti i odgovornosti s jedne osobe na drugu, odnosno s menadžera na podređenog. Iz navedene definicije Buble (2010) ističe i definira pojmove: ovlasti, odgovornosti, poslova (tj. zadataka) koji se obavljaju i neposredno podređenih zaposlenika.

**Ovlast** je pravo koje pripada nekom položaju i osobi koja je na tom položaju i koja donosi odluke koje utječu na ostale.

**Odgovornost** je obveza izvršenja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje. PRI TOME, svaki zaposlenik u svakom trenutku mora znati koje su granice njegove odgovornosti.

Također, osoba koja delegira treba imati odgovarajuće ovlasti za **obavljanje zadataka** i snositi odgovornost za njihovu provedbu.

Delegiranje se odnosi na **direktno podređene** koji primaju upute od nadređenim i u skladu s time izvršavaju zadatke.




Slika 6 – Poslovi/odgovornosti menadžera

(izvor: www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/ravnatelji-materijali/Modric_Delegiranje.ppt)

**Posljedice delegiranja:**

- vlastito rasterećenje
- osposobljavanje drugih
- mogućnost zamjene u slučaju odsustva menadžera
- obogaćivanje posla zaposlenika
- poboljšavanje kvalitete proizvoda
- stvaranje kolektivnog duha

**Vrijeme i spremnost na delegiranje**

Delegirati treba uvijek, a ne samo kada se posao nagomila. Stalnim delegiranjem menadžer postaje efikasniji, a neposredno podređeni samostalniji u obavljanju zadataka.

Međutim, postoje neka pravila kada i u kojim slučajevima treba delegirati:

- kada su menadžeri i podređeni spremni
- ulaskom novog suradnika u radnu grupu
- pred napuštanjem posla podređenog
- prilikom osnivanja poduzeća ili novog odjela
- u posebnim prilikama
- prilikom unaprjeđenja
- prije umirovljenja

Pet je osnovnih stavova koji osiguravaju spremnost na delegiranje:

- prenošenje odgovornosti
- davanje slobodne akcije
- jačanje strukture organizacije
- potpuno delegiranje (delegiranje na etape)
- ovlaštenje podređenima da donose više odluka

**Delegirati pravoj osobi**

U svrhu da li delegirati svim zaposlenicima ili samo nekim, preporučuju se ova pravila:

<u>delegirati :</u>

- da se aktiviraju neiskorištene sposobnosti prosječnog zaposlenika
- opće sudjelovanje u širim odgovornostima
- više onima koji nisu u potpunosti osposobljeni
- da se svlada slabost radnika
- s ciljem olakšanja problematičnih slučajeva
- dobavljaču

Delegiranje se uvijek odnosi na neposredno podređene. Kad bi rukovoditelji iz različitih organizacijskih jedinica delegirali zadatke posredno podređenima, to bi moglo prouzročiti probleme u organizacijskom i radnom okruženju u smislu ovlasti i odgovornosti. U takvim slučajevima neposredno nadređeni ne bi uvijek imali saznanja koje su ovlasti i odgovornosti njihovih neposredno podređenih, a možda bi u nekim pitanjima neposredno podređeni imali i više ovlasti od njih. (Buble, 2010)

**Predmet delegiranja**

Osnovni cilj je rasterećenje menadžera i osposobljavanje direktno podređenih za poduzimanje menadžerskih poslova za koje ne bi bili sposobni kada bi im se delegirali samo rutinski poslovi. R.N.Lussier i Ch.F.Achua navode da se uspješno delegiranje temelji na izboru zadaća koje treba delegirati. Delegirati treba sve poslove za koje se očekuje da će ih podređeni moći obaviti i u vrijeme menadžerove odsutnosti.

**Prednosti delegiranja**

- **povećanje proizvodnosti menadžera** koji onda mogu obaviti više poslova.
- **oslobađanje vremena menadžerima** kojima više ostaje za rješavanje prioritetnih problema.
- **eliminiranje nevažnih poslova**
- **više mogućnosti da se menadžeri posvete upravljanju**
- **razvijanje menadžerskih vještina** zato što delegiranje obuhvaća sposobnost podjele zadaća i informacija, prilagodbu u komuniciranju, želju i potrebu za slušanjem, poticaj za motivaciju i sposobnost dobivanja povjerenja.
- **povećanje efikasnosti organizacije**
- **odlučivanje o pojedinim pitanjima na onoj razini primjerenoj da se odlučuje o njima** postiže se racionalizacija i ubrzava proces odlučivanja.
- **decentralizacija odlučivanja** je drugo ime za delegiranje koje se ne treba izjednačavati s gubitkom kontrole
- **usredotočenost na zadaću** kroz sudjelovanje podređenih u izvršavanju te zadaće koja je inače posao menadžera
- **veća fleksibilnost menadžera** koji se sada mogu usredotočiti na veći broj poslova i njihovo upravljanje
- **veće zadovoljstvo poslom**
- **razvijanje vještina i sposobnosti suradnika**

- **poboljšanje radne uspješnosti**

Proces delegiranja sastoji se u nekoliko koraka:

1. korak: ocijeniti potrebu za delegiranjem i razlog za izbor određenog zaposlenika

2. korak: postaviti ciljeve, odgovornost, rokove i ovlasti

3. korak: razvoj plana

4. korak: uspostava kontrolnih točaka i držanje zaposlenika odgovornim (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008)

# 4. MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU HOTELA LAV

## 4.1. Opći podaci

Hotelski kompleks Lav nalazi se 8 km južno od Splita, a svečano otvorenje bilo je sredinom prosinca 2006. godine.

S površinom objekata cca 60.000 $m^2$ i vanjskom površinom sa šetnicama, zelenim površinama, plažom i velikom luksuznom marinom na preko 40.000 $m^2$ hotel izdvaja se:

- 381 smještajna jedinica s mogućnošću smještaja do 1000 gostiju
- nivo recepcije s barovima, restoranima, knjižnicom i prodajnim centrom
- najsuvremeniji Kongresni centar na 3.500 $m^2$ s glavnom kongresnom dvoranom djeljivom na 2 dijela, 8 popratnih sala za sastanke, velikim foajeom, kongresnim barom i terasom
- zabavni centar na 2.800 $m^2$
- Diocletian Wellness/spa centar s bazenskim kompleksom na više od 5000 $m^2$ čiji autor projekta je Studio Kušan d.o.o. iz Zagreba, treća generacija u projektiranju takvih sadržaja
- sportski centar s 4 teniska terena, jogging stazom, terenima za odbojku, buće, mali nogomet i košarku
- suvremeni medicinski centar
- dječji Pingvin klub s vanjskim igralištem
- kapelica
- vanjski restorani
- vanjski amfiteatar za scenske nastupe
- dvoetažna garaža i vanjski parking za 400 automobila
- shopping arkada s raznolikim buticima
- više od 500 m plaže za potrebe hotela
  marina kapaciteta do 80 vezova
- sve kuhinje ( ukupno pet kuhinja ) opremljene su po HACCP standardu
- svi prostori pokriveni šprinklerima
- kongresni centar opremljen najsuvremenijom audio i video tehnikom
- CNUS ( centralni sustav za nadzor potrošnje energije ) brine o racionalnom korištenju i uštedi energije
- ugrađen četverocijevni klimatizacijski sustav
- o sigurnosti gostiju brine naša interna zaštitarska služba s najsuvremenijim video nadzorom

Hotelski kompleks Lav ima sve sadržaje koje ima jedan dobro organizirani grad i zbog toga ne predstavlja samo hotel, već i posebno privlačnu turističku destinaciju. (službena stranica grandhotellav.com – O hotelu)

### 4.2. Marriottova akvizicija Starwood Hotels & Resorts

Hotelom upravlja Le Meridien S.A., jedan od globalnih brandova Starwood Hotels & Resorts kojeg je odnedavno kupila hotelijerska kompanija Marriott International, temeljem individualnog menadžment ugovora zaključenog sa tvrtkom Grand Hotel Lav d.o.o. (uprava u Republici Hrvatskoj).

Kupnjom Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Marriott je stvorio najveću i najbolju hotelsku kompaniju. Marriott sada nudi jedan od najopsežnijih portfelja svojih brendova, uključujući vodeće lifestyle brendove, te drži primat u luksuznim i „select-service“ razinama, kao i u kongresnim i resort segmentima. Marriott će preko Marriott programa izjednačiti postojeća članstva koja uključuju The Ritz-Carlton rewards i Starwood Preddered Guest (SPG), koja članovima omogućuje prijenos bodova između programa za putovanja i ekskluzivnih iskustava. Tokom njihove 90-ogodišnje povijesti nikada nisu prestali tražiti inovativne načine kako služiti gostima. Sada su uz potporu Starwood snažnijih brendova drastično povećali sposobnost pružanja najboljih usluga gostima. Sada raspolažu najboljim portfeljom hotelskih brendova u svijetu, s najsnažnijim globalnim utjecajem i najopsežnijim programom vrijednosti. Nova tvrtka će upravljati i imati franšize u više od 5.700 hotela i 1.1 milijuna soba, predstavljajući 30 vodećih brendova u srednjoj i luksuznoj kategoriji u više od 110 zemalja. Završetkom ove akvizicije Marriott se proširio na Aziju, Bliski istok i Afriku te udvostručio broj svojih hotela.

Marriott Rewards koji uključuju i Ritz Carlton Rewards te SPG Rewards su najprepoznatljiviji i najnagrađivaniji programi vjernosti. Članovi će dobiti puno više koristi unutar svojih programa, poput mogućnosti putovanja na nove destinacije kao što su Aruba, dolina Serchio u Toskani, Nacionalni park Kruger u južnoj Africi za SPG članove; te Maldivi, Bora Bora i Santorini, Grčka za Marriott i Ritz-Carlton članove.

S vremenom su putnici sve više počeli tražiti nova i drugačija iskustva na putovanjima, te sada imaju izbor među mnoštvo hotelskih brendova, te pristup najboljim restoranima i resortima. Danas portfelj Marriott Internationala uključuje luksuzne hotele kao što su Ritz-

Carlton , St.Regis, Bulgari Hotels & Resorts, JW Marriott, The Luxury Collection, W Hotels i EDITION. Oni definiraju novu eru luksuznih putovanja, uključujući tzv. dinamične brendove poput Westina, Renaissance i Autograph Collection koji su se na svojevrstan način smjestili u sve više rastućoj lifestyle kategoriji. Premium brendovi poput Marriott Hotelsa i Sheratona proširuju ponudu za sve goste željne poslovnih i privatnih putovanja diljem svijeta. Novi i zabavni hoteli Moxy, AC i Aloft, koji su također dio portfelja, osiguravaju da gosti imaju ono što žele, gdje god se nalazili. (Le magazine-magazin hotela Le Méridien Lav, 2017.)

# 5. EMPIRIJSKI DIO RADA

## 5.1.Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja je provesti procjenu menadžerskih vještina menadžera hotela Le Méridien Lav, kao i analizirati čimbenike koji utječu na njihov daljnji razvoj i poboljšanje za dobrobit cjelokupne organizacije.

U anketi preuzetoj iz knjige *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi autora Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić i Sikavice*, sudjelovalo je sedam menadžera hotela Le Méridien Lav.




Graf 1 - Odnos ispitanih muškaraca i žena
Izvor: Istraživanje

Od ukupno 7 ispitanika, u anketi je sudjelovalo pet muškaraca, odnosno 71% i dvije žene, odnosno 29%.

Anketni upitnik se sastoji od tri kategorije:

- **općih vještina:** izjave 1-18;
  izjave: 1, 3, 6, 9, 12, 15 za konceptualne vještine,
  izjave: 2, 5, 8, 10, 14, 17 za socijalne vještine i
  izjave: 4, 7, 11, 13, 16, 18 za tehničke vještine.

- **vještina upravljanja vremenom:** izjave 19-38
- **vještina delegiranja**: izjave 39-46

Pri izradi ankete korištena je Likertova ljestvica;
za opće vještine od 1 do 5 stupnjeva,
za vještine upravljanja vremenom od 0 do 4 stupnja i
za vještine delegiranja od 1 do 3 stupnja
gdje je ispitanicima ponuđena određena tvrdnja, te je njihov zadatak bio označiti stupanj slaganja s istom.

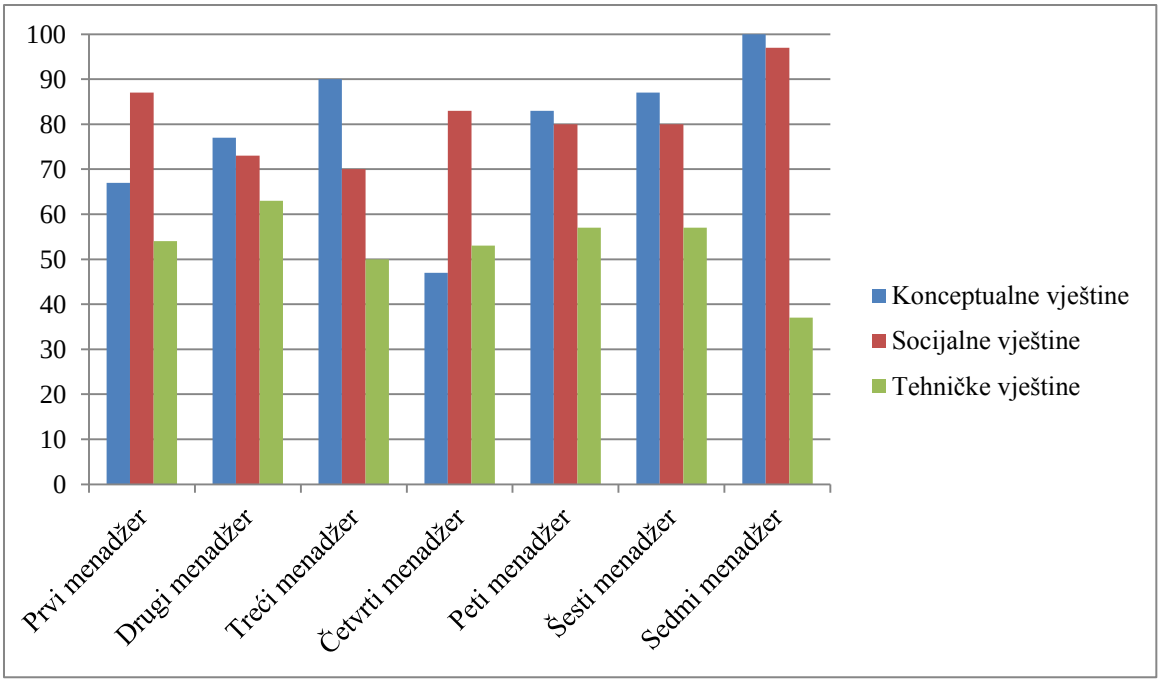
### 5.2.Rezultati istraživanja

**OPĆE VJEŠTINE**

Prilikom popunjavanja ankete, ispitanicima je bilo ponuđeno da ocjene svaku izjavu pomoću sljedeće ljestvice: 5 bodova-uvijek sam takav/takva, 4 boda-često sam takav/takva, 3 boda-katkad sam takav/takva, 2 boda-rijetko sam takav/takva, 1 bod-nikad nisam takav/takva.

| | **Broj ostvarenih od ukupnih bodova** | | |
|---|---|---|---|
| | **Konceptualne vještine** | **Socijalne vještine** | **Tehničke vještine** |
| Prvi menadžer | 20/30 | 26/30 | 16/30 |
| Drugi menadžer | 23/30 | 22/30 | 19/30 |
| Treći menadžer | 27/30 | 21/30 | 15/30 |
| Četvrti menadžer | 14/30 | 25/30 | 16/30 |
| Peti menadžer | 25/30 | 24/30 | 17/30 |
| Šesti menadžer | 26/30 | 24/30 | 17/30 |
| Sedmi menadžer | 30/30 | 29/30 | 11/30 |

Tablica 2 - Broj ostvarenih bodova pojedinog menadžera
Izvor: Istraživanje




Graf 2 – ostvareni bodovi u relativnom obliku za pojedinog menadžera

Izvor: Istraživanje

Prije tumačenja rezultata valja naglasiti da se radi o rezultatima šest menadžera prve razine i jednog menadžerom druge razine.

Iz priložene ankete uočavamo da je šest od sedam menadžera ostvarilo više od 60% na pitanjima vezanim za konceptualne vještine, dok je preostali menadžer ostario 47%. Većina menadžera smatra da je važnije razraditi problem do najsitnijih detalja nego razmišljati o „velikoj slici“ poduzeća čime se usredotočuju na operativne zadatke na koje poduzeće nailazi. Gotovo svi menadžeri imaju jasnu viziju od onoga što žele u karijeri i obitelji i time naglašavaju veliki potencijal za rast i razvoj organizacije i nemaju problema za donošenjem odluka. Zanimljivo je kako neki ispitanici ne razmišljaju o dugoročnim (tri ili više godina) implikacijama svoga vremena kada moraju odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (npr. kojim se hobijem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje projekte se uključiti itd.).

Nadalje, svi menadžeri su ostvarili 70% i više te imaju razvijene socijalne vještine koje su potrebne su u radu sa suradnicima i izgradnji profesionalnih odnosa. Većina menadžera se složila s time da ne nastoje ispraviti osobu koja je napravila pogrješku. Pri izvršavanju zadataka svi menadžeri su se složili da ako netko ne pokazuje dovoljno napora da su spremni pričati s tom osobom, te smatraju da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.

Kod tehničkih vještina, ispitanici su se složili da više vremena vole provoditi s ljudima nego analizirati podatke, baviti se statistikom i sjediti ispred računala. Također, važnija su im konkretnija znanja od osjećaja. Bitno je spomenuti i važnost konceptualnih vještina kod velikih poduzeća kako bi se top menadžment mogao usredotočiti na strateške odluke. Stoga bi menadžeri hotela Lav trebali djelomično usavršiti svoje konceptualne vještine (s obzirom da se radi o gotovo svim ispitanicima koji su menadžeri prve razine).

## VJEŠTINA UPRAVLJANJA VREMENOM

U sljedećem dijelu ankete bilo je potrebno ocijeniti koliko se ispitanici često bave navedenim aktivnostima (4 boda-uvijek, 3 boda – često, 2 boda-katkad, 1 bod-rijetko, 0 bodova-nikad)

| | **Broj ostvarenih od ukupnih bodova** |
|---|---|
| Prvi menadžer | 61/80 |
| Drugi menadžer | 66/80 |
| Treći menadžer | 54/80 |
| Četvrti menadžer | 73/80 |
| Peti menadžer | 72/80 |
| Šesti menadžer | 55/80 |
| Sedmi menadžer | 67/80 |

Tablica 3 - Broj ostvarenih bodova pojedinog menadžera

Izvor: Istraživanje

Od ukupnih 80 bodova, pet od sedam ispitanika je ostvarilo izvrstan rezultat što ih upućuje na osobe koje kvalitetno upravljaju svojim vremenom u privatnim i u poslovnim situacijama. Preostalih dvoje ispitanika su ostvarili između 50 i 60 bodova što i dalje upućuje na osobe koje dobro upravljaju svojim vremenom, ali bi poboljšanjem pojedinih segmenata mogli unaprijediti svoje vještine. Većina ispitanika je odgovorila da uvijek svoje zadatke obavljaju jedan po jedan, ali da kada se radi o manje važnim zadacima obavljaju više njih istovremeno i time naglašavaju da prvo postavljaju prioritete i da ne žele previše vremena gubiti na jednostavnije zadatke. Zanimljivo je da polovica ispitanika ne napravi svaki dan popis zadaća koje treba napraviti, a isto tako i popis kratkih petominutnih ili desetominutnih zadaća koje trebaju obaviti jer smatraju da im je to gubitak vremena i da u tom vremenu dok planiraju i

analiziraju već mogu obaviti zadatak i krenuti na drugi. Također, nekoliko ispitanika se složilo s time da uvijek važne zadatke obavljaju kada su najproduktivniji, dok je ostali dio izrazio rijetkost takvih situacija pa se može zaključiti da važne zadaće obavljaju prioritetno ili kada su u stisci s vremenom bez obzira na njihovu produktivnost. Svi ispitanici uvijek i često nastoje pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena koje je na raspolaganju.

## VJEŠTINA DELEGIRANJA

U sljedećem dijelu ankete bilo je potrebno ocijeniti kakav pristup ispitanici imaju prema prenošenju zadaća na suradnike;
za izjave pod 2, 6, 7 i 8: 3-uobičajeno, 2-katkad, 1-rijetko
za izjave pod 1, 3, 4, 5: 1-uobičajeno, 2-katkad, 3-rijetko

| | **Broj ostvarenih od ukupnih bodova** |
|---|---|
| Prvi menadžer | 20/24 |
| Drugi menadžer | 21/24 |
| Treći menadžer | 13/24 |
| Četvrti menadžer | 16/24 |
| Peti menadžer | 20/24 |
| Šesti menadžer | 18/24 |
| Sedmi menadžer | 15/24 |

Tablica 4 - Broj ostvarenih bodova pojedinog menadžera
Izvor: Istraživanje

Iz danih rezultata uočavamo da je troje od sedmero menadžera ostvarilo 20 bodova i više što ih čini osobama razvijenih vještina delegiranja, dok preostalih četvero koju su ostvarili između 13 i 18 bodova upućuju na osobe koje bi trebale unaprijediti vještine delegiranja.
Osobe koje su ostvarile 20 bodova i više specificiraju krajnje rezultate koje očekuju čime potvrđuju da osoba kojoj delegiraju treba imati uvid u njihova očekivanja i zadatku pristupiti maksimalno ozbiljno kako ne bi došlo do razočarenja, a svi ispitanici su izjavili da uobičajeno točno objasne kako treba obaviti zadaću s ciljem izbjegavanja nepotrebnih obraćanja i prekidanja u dnevnim aktivnostima od strane direktno podređenih. Polovica ispitanika se

složila s time da rijetko gube kontrolu, dok preostali katkad gube kontrolu jer se suočavaju sa neslaganjima s direktno podređenima.

Interesantno je da ispitanik koji je ostvario najmanji broj bodova jedini od svih rijetko upozorava na autoritet koji imaju osobe u izvršavanju delegiranih zadaća čime takvim osobama ne pridodaje na velikoj važnosti i ozbiljnosti prihvaćanja zadatka. Dvojica ispitanika su se složila da uobičajeno očekuju da će zadaću morati obaviti sami gdje su automatski pokazali nepovjerenje u delegiranjem zadaća direktno podređenima, dok preostali ispitanici vjeruju u osobe kojima dodjeljuju zadaće.

# 6. ZAKLJUČAK

Menadžerske vještine su sposobnosti menadžera da vlastitim izborom i upotrebom odgovarajućih sredstava i metoda izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarivanju ciljeva poduzeća.

S obzirom na kompleksnost podjela menadžerskih vještina, u radu su se detaljno analizirale osobne vještine koje su ujedno i najvažnije za obavljanje menadžerskih funkcija. Tako se kod općih vještina koristila Katzova kategorizacija na konceptualne, socijalne i tehničke vještine. Konceptualne vještine su najvažnije za najvišu razinu menadžmenta, a što se razine smanjuju, to su one manje važne. Svaki menadžer koji želi promociju s više na nižu razinu mora razvijati svoje konceptualne vještine.

Socijalne vještine su važne za sve razine menadžmenta jer menadžeri stalno rade sa ljudima, motiviraju ih, koordiniraju, delegiraju itd. Tehničke vještine su najvažnije za prvu razinu menadžmenta i u slučaju promocije ne menadžera na menadžersku poziciju. Top menadžer može imati manjak tehničkih vještina sve dok su njegove socijalne i konceptualne vještine vrlo razvijene.

Upravljanje vremenom je jedna od najvažnijih funkcija menadžera. Kako ljudi privatno moraju rasporediti vrijeme, tako moraju i poslovno. To je jako važno ako se radi o menadžerima viših razina koji imaju čitav niz ljudi ispod sebe i u slučaju neorganiziranja i nepotrebnih gubitaka dovest će do negativnih posljedica za sebe i svoju okolinu. Vrijeme je čimbenik čiju vrijednost treba shvatiti. Ono je ograničeno pa ga treba znati kvalitetno iskorištavati. Bitno je naglasiti tri kategorije ukupno raspoloživog vremena menadžera:
prioritete, vremenske obveze i aktivnosti na koje se gubi vrijeme (tzv. gutači ili kradljivci vremena).

Prioriteti su najvažnije aktivnosti koje se moraju odmah rješavati. Vremenske obveze su poslovi koji se moraju obavljati, ali nemaju toliku važnost kao prioriteti. Kradljivci vremena su nevažne aktivnosti na koje se gubi vrijeme koje nema utjecaj na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Delegiranje je proces prenošenja ovlasti i odgovornosti s menadžera na podređenog. Iz dane definicije se ističu pojmovi ovlasti, odgovornosti, poslova (tj. zadataka) koji se obavljaju i neposredno podređenih zaposlenika.

Ovlast je pravo koje pripada nekom položaju i osobi koja je na tom položaju i koja donosi odluke koje utječu na ostale. Odgovornost je obveza izvršenja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje. Pri tome, svaki zaposlenik u svakom trenutku mora znati koje su granice njegove odgovornosti. Također, osoba koja delegira treba imati odgovarajuće ovlasti za obavljanje zadataka i snositi odgovornost za njihovu provedbu. Delegiranje se odnosi na direktno podređene koji primaju upute od nadređenim i u skladu s time izvršavaju zadatke. Zaposlenici kojima se delegira su produktivniji, zadovoljniji i inovativni, a s druge strane menadžeri imaju više vremena za obavljanje drugih zadataka.

S obzirom na rezultate ankete može se utvrditi da menadžeri hotela Lav odlično iskorištavaju svoje opće vještine. Međutim, s obzirom da se anketa provodila među šest menadžera prve razine i jednim menadžerom druge razine rezultati su pokazali manjak tehničkih vještina koje im u konačnici najviše trebaju za obavljanje operativnih aktivnosti. Kod upravljanja vremenom lako je uočiti da su postigli vrlo dobre rezultate i što je najvažnije svoje zadatke obavljaju prioritetno. Zanimljivo je da su imali lošije rezultate kod ispitivanja vještine delegiranja te se time zaključiti da većina njih više voli obavljati zadatke samostalno jer se možda boje toga kako će to napraviti njihovi direktno podređeni. S obzirom da je jako važno da svaki menadžer može davati odgovornosti i ovlasti svojim zaposlenicima, tj. delegirati menadžeri hotela Lav bi trebali poraditi na toj vještini kako bi unaprijedili svoje proizvodnosti i povećali efikasnosti poduzeća.

# 7. SAŽETAK

Prvi dio rada imao je za cilj pojasniti osnovne teorijske pojmove menadžmenta i kategorije menadžerskih vještina u kojima se naglasak stavlja na osobne vještine menadžera koje se dijele na opće vještine, vještina upravljanja vremenom i vještina delegiranja. Opće vještine manifestiraju se u konceptualnim vještinama (koordiniranje i integriranje svih aktivnosti i interesa organizacija prema zajedničkom cilju), socijalnim vještinama (odnosi s ljudima-motiviranje pojedinaca i grupe) i tehničkim vještinama (obavljanje tehničkih aktivnosti). Upravljanje vremenom je važna vještina svakog menadžera jer o njemu ovisi veliki broj suradnika te kvalitetnim organiziranjem doprinosi ciljevima poduzeća. Delegiranje je prenošenje ovlasti s menadžera na direktno podređene čime se olakšava njegov posao jer tada ima vremena za obavljanje prioritetnih i važnih zadataka, a s druge strane motiviranje direktno podređenih. U drugom dijelu rada je provedeno anketno istraživanje o osobnim vještinama menadžera hotela Le Méridien Lav čija je svrha bila analizirati i interpretirati podatke upravljanja trima navedenim vještinama.

**Ključne riječi: opće vještine, upravljanje vremenom, delegiranje**

# 8. SUMMARY

The first part of the work was intended to clarify the basic theoretical concepts of management and the category of managerial skills that emphasize the personal skills of managers that are divided into general skills, time management skills and delegation skills.
General skills are manifested in conceptual skills (coordination and integration of all activities and interests of organizations towards a common goal), social skills (relationships with people-motivating individuals and groups) and technical skills (performing technical activities). Managing time is an important skill of every manager because it depends on a large number of collaborators and contributes to the company's goals through quality organization. Delegation is transferring authority from a manager to a direct subordinate, thus facilitating his job because then there is time for performing priority and important tasks, and on the other hand the motivation is directly subordinated. In the second part of the work, a

survey was conducted on the personal skills of managers of hotel Le Méridien Lav, whose purpose was to analyze and interpret the data of the three listed skills.

**Keywords: general skills, time management, delegation**

# 9. LITERATURA

**Knjige:**

Buble M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb 2010.

Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006.

Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb 2008.

**Stručni časopisi:**

Le magazine – magazin hotela Le Méridien Lav, 2017., drugo izdanje

**Internet:**

Dujanić M., Upravljanje promjenama u poduzeću, Sveuč. u Rij., Ekon. fak., 2004.
*Preuzeto: hrcak.srce.hr/file/10745*

Glavaš J., KONFLIKTI - upravljanje konfliktima, 2016.
*Preuzeto: http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2013/04/2.-Sukobi-konflikti-me%C4%91uljudski-odnosi_FERIT_2016.pdf*

Hruška D., Managerske vještine, n.d
*Preuzeto: https://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/POuZ%20-%20Menadžerske%20vještine.ppt*

Jukić D., Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, 2012.
*Preuzeto: hrcak.srce.hr/file/124637*

Jandrić P., Komunikacijske vještine, 2005.
*Preuzeto: http://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/index.php/hr/uvod/teorijska-pozadina-uvod*

Katz Robert L., Skills of an Effective Administrator, 1955.

*Preuzeto:https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43136750/8.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503948488&Signature=x%2Fo9pau%2BNnmp9NcfCNgPTAGXDkE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSkills_of_an_Effective_Administrator.pdf*

Modrić Ž., Delegiranje, 2010.
*Preuzeto: www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/ravnatelji-materijali/Modric_Delegiranje.ppt*

Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb 2004.
*Preuzeto: https://www.scribd.com/doc/74360365/Menadzment-Teorija-Menadzmenta-i-Veliko-Empirijsko-Istrazivanje-u-Hrvatskoj-Sikavica-Siber*

Tim O. Peterson, David D. Van Fleet, The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills, 2004.
*Preuzeto:https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43558422/The_ongoing_legacy_of_R.L._Katz_An_updat20160309-14165-sbnyzj.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503948577&Signature=1qE%2B9q2YgqJ9z5%2BZi1U%2F2j%2Bq5vM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_ongoing_legacy_of_R.L._Katz_An_updat.pdf*

UKEssays, Teamwork And Leadership Skills Management Essay, 2015.
*Preuzeto: https://www.ukessays.com/essays/management/teamwork-and-leadership-skills-management-essay.php*

Varga G., Management poslovnih sustava, 2009.
*Preuzeto: https://www.slideshare.net/gabrijelavarga/menadzment-poslovnih-sustava*

# 10. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Slika 1 - Ključni aspekti menadžmentskog procesa
Slika 2 – Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja na pojedinoj razini
Slika 3 – Posao menadžera koji se sastoji od prioriteta, vremenskih obaveza, poželjnih aktivnosti i aktivnosti na koje se gubi vrijeme (tzv. kradljivci vremena)
Slika 4 – Posao menadžera s različitim odvojenim aktivnostima
Slika 5 – Razlozi lošeg upravljanja vremenom
Slika 6 - Poslovi/odgovornosti menadžera

Tablica 1 – Aktivnosti koje su sastavni dio menadžera
Tablica 2 - Broj ostvarenih bodova pojedinog menadžera
Tablica 3 - Broj ostvarenih bodova pojedinog menadžera
Tablica 4 - Broj ostvarenih bodova pojedinog menadžera

Graf 1 - Odnos ispitanih muškaraca i žena
Graf 2 – Ostvareni bodovi u relativnom obliku za pojedinog menadžera

# 11. PRILOG 1 – ANKETA

**UPUTE:** Svaku navedenu izjavu ocijenite pomoću sljedeće ljestvice:
5 bodova – uvijek sa takav/takva
4 boda – često sam takav/takva
3 boda – katkad sam takav/takva
2 boda – rijetko sam takav/takva
1 bod – nikad nisam takav/takva

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Kada moram obaviti mnogo poslova postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove. | |
| 2. | Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/slušateljicu. | |
| 3. | Kada moram odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (na primjer kojim se hobijem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje projekte se uključiti) razmišljam o dugoročnim (tri ili više godina) implikacijama svog odabira. | |
| 4. | Više volim predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju. | |
| 5. | Kada se s nekim ne slažem u mišljenju, nastojim do kraja raspraviti problem prije nego odem. | |
| 6. | Kada radim na projektu ili nekoj zadaći, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o „velikoj slici“. | |
| 7. | Radije sjedim ispred računala nego provodim vrijeme s ljudima. | |
| 8. | Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem. | |
| 9. | Uvijek raspoređujem koncepte koje sam naučio/naučila s konceptima o kojima slušam. | |
| 10. | Kada netko napravi pogrješku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor/pristup. | |
| 11. | Kako bih mogao/mogla nastaviti ono što radim, mislim da je važnije efikasno upravljati vlastitim vremenom dok razgovaram s nekim nego se zamarati s time što želi ta osoba. | |
| 12. | Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, obitelji i sl., i temeljito sam o tome razmislio/razmislila. | |
| 13. | Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem sa ljudima. | |
| 14. | Kada radim na grupnom projektu i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan otpor u rješavanju problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj, a ne tužim se prijateljima na tu osobu iza leđa. | |
| 15. | Razgovor o idejama i konceptima oduševljava me i uzbuđuje. | |
| 16. | Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja. | |

| | | |
|---|---|---|
| 17. | Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje. | |
| 18. | Podatci i stvari zanimaju me više nego ljudi. | |

Molim vas da u ovom dijelu navedete koliko često se bavite navedenim aktivnostima:
4 boda-uvijek
3 boda – često
2 boda-katkad
1 bod-rijetko
0 bodova-nikad

| | | |
|---|---|---|
| 19. | Čitam selektivno, preskačući rečenice sve dok ne pronađem ono što je važno, što onda označavam (podcrtavam). | |
| 20. | Svakog dana napravim popis zadaća koje moram napraviti. | |
| 21. | Sve stvari držim na mjestu određenim za njim. | |
| 22. | Zadaće obavljam prema prioritetu, odnosno prema njihovoj važnosti i hitnosti. | |
| 23. | Kada obavljam važne zadaće, obavljam ih jednu po jednu, no kada se radi o trivijalnim zadaćama, obavljam više zadaća istovremeno. | |
| 24. | Pravim popis kratkih, petominutnih, odnosno desetominutnih zadaća koje trebam obaviti. | |
| 25. | Velike projekte dijelim u manje, zasebne faze. | |
| 26. | Predviđam kojih će 20% zadaća koje moram obaviti rezultirati sa 80% rezultata. | |
| 27. | Većinu važnih zadaća obavljam u ono doba kada sam najproduktivniji/a. | |
| 28. | Svakog dana postoji razdoblje kada mogu raditi u miru, a da me nitko ne prekida. | |
| 29. | Svakog dana obavljam ono što je tog dana potrebno obaviti. Ne odugovlačim. | |
| 30. | Redovito provjeravam i ocjenjujem koliko uspješno iskorištavam svoje vrijeme. | |
| 31. | Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća. | |
| 32. | Uvijek radim nešto produktivno dok nekoga ili negdje čekam. | |
| 33. | Nevažne poslove obavljam uvijek u isto vrijeme u danu. | |
| 34. | Svakog dana nastojim do kraja obaviti barem jednu stvar. | |
| 35. | Svakog dana predviđam neko vrijeme isključivo za sebe (planiranje, meditaciju, molitvu, vježbanje i sl.) | |
| 36. | Izbjegavam nespretno se brinuti o stvarima koje se ne odvijaju onako kako sam zamislio/la. | |
| 37. | Imam jasno određene dugoročne ciljeve prema kojima se krećem. | |

| | | |
|---|---|---|
| 38. | Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena koje je na raspolaganju. | |

U sljedećem dijelu Vas molim da ocijenite koliko svaka od navedenih izjava opisuje Vaš pristup prenošenju zadaća na suradnike. Opišite kako ste se ponašali, odnosno kako pretpostavljate da biste se ponašali, a ne kako mislite da biste se trebali ponašati. (dovoljno je samo staviti kružić kod tvrdnje za koju se slažete).

| | | uobičajeno | katkad | rijetko |
|---|---|---|---|---|
| 39. | Točno objasnim kako treba obaviti zadaću. | | | |
| 40. | Specificiram krajnje rezultate koje očekujem. | | | |
| 41. | Osjećam da gubim kontrolu. | | | |
| 42. | Očekujem da ću zadaću morati obaviti sam/a. | | | |
| 43. | Delegiram samo rutinske i jednostavne zadaće. | | | |
| 44. | Suradnike/suradnice upozoravam na autoritet koji imaju u izvršavanju delegiranih zadaća. | | | |
| 45. | Zajedno sa suradnicima dogovaram termine kontrole o napretku poslova. | | | |
| 46. | O delegiranju zadaća obavještavam sve one na koje će utjecati delegiranje zadaća. | | | |