INTERPERSONALNE VJEŠTINE I MOTIVACIJA U PODUZEĆU „SPEGRA INŽENJERING d.o.o.“

Kundid, Klaudija

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:124:480725

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

DIPLOMSKI RAD

INTERPERSONALNE VJEŠTINE I MOTIVACIJA U PODUZEĆU „SPEGRA INŽENJERING d.o.o.“

Mentor: **Studentica:**

Izv.prof.dr.sc.Ivana Bulog **Klaudija Kundid, 2191915**

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD

1.1. Definiranje predmeta istraživanja.....3

1.2. Definiranje problema istraživanja.....5

1.3. Istraživačke hipoteze.....6

1.4. Ciljevi istraživanja.....7

1.5. Metode istraživanja.....8

1.6. Doprinos istraživanju.....9

1.7. Struktura rada.....10

2. INTERPERSONALNE VJEŠTINE.....14

2.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina.....14

2.2 Važnost interpersonalnih vještina.....16

2.3.Struktura interpersonalnih vještina.....18

2.3.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje.....19

2.3.2. Vještina utjecanja na druge.....21

2.3.3. Vještina savjetovanja i obučavanja.....23

2.3.4. Vještina umreživanja.....25

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

3.1. Pojmovno određenje motivacije.....27

3.2. Teorije motivacije.....28

3.2.1. Sadržajne teorije motivacije.....28

3.2.2. Procesne teorije motivacije.....34

3.3. Strategije motiviranja.....37

3.4. Vrste motivacije.....41

3.4.1. Intrinzična motivacija.....41

3.4.2. Ekstrinzična motivacija.....41

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE- INTERPERSONALNE VJEŠTINE I MOTIVACIJA U PODUZEĆU „SPEGRA INŽENJERING d.o.o“

4.1. Osnovni podaci o poduzeću „Spegra inženjering d.o.o.....43

4.2. Organizacijska shema poduzeća.....54

4.3. Djelatnosti poduzeća.....55

4.4. Interpesonalne vještine i motivacija u poduzeću.....56

4.5. Metodologija istraživanja.....57

4.5.1. Cilj istraživanja.....57

4.5.2. Istraživački instrument.....58

4.5.3. Uzorak istraživanja.....58

4.6. Rezultati istraživanja.....59

4.7. Testiranje hipoteza.....70

5. ZAKLJUČAK.....81

SAŽETAK.....82

SUMMARY.....82

LITERATURA.....83

POPIS TABLICA.....85

POPIS SLIKA.....86

POPIS GRAFIKONA.....86

PRILOZI.....91

1. UVOD

1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Svako poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve. Cilj svakog uspješnog poduzeća je ostvariti profit. Za uspješno obavljanje posla u konkurentskoj okolini i okolini u kojoj su promjene sve dinamičnije i brojnije menadžeri i zaposlenici trebaju posjedovati različita znanja i vještine. Znanja i vještine je potrebno kontinuirano usavršavati. Ključ uspjeha svakog poduzeća su menadžeri i zaposlenici. Uspješan menadžer mora biti sposoban definirati ciljeve poduzeća odnosno usmjeriti svoje zaposlenike kako da na najbolji način obavljaju svoje zadatke. Postoje četiri vrste menadžerskih vještina: osobne vještine, intrpersonalne vještine, komunikacijske vještine i grupne vještine. Da bi poduzeće uspješno funkcioniralo važno je da je svaka od prethodno navedenih grupa vještina razvijena. Poznato je da postoje različite definicije poduzeća po kojima se poduzeće tretira na jedan od sljedeća četiri načina:[1]

1. kao ekonomska jedinica koja posluje na tržištu radi ostvarenja ekonomskog cilja koji se mjeri uspješnošću poslovanja (ekonomske teorije),
2. kao zajednica ljudi koja djeluje radi ostvarivanja nekog cilja (sociološke teorije),
3. kao poslovni sustav, koji je ujedno i organizacijski sustav, nastao kao rezultat ekonomskih aktivnosti (organizacijska teorija),
4. kao pravna osoba kojom organizacija, snagom objektivnog prava, stječe pravni subjektivitet (pravne teorije).

Prethodno navedena definicija po kojoj je poduzeće zajednica ljudi koji djeluju radi ostvarenja nekog cilja ukazuje i na interpersonalnu prirodu poduzeća. Naime, zaposleni u poduzeću međusobno uspostavljaju odnose, bilo formalne, bilo neformalne, ostvarujući tako interpersonalne komunikacije i interakcije.[2] Na temelju svega navedenog zaključuje se da interpersonalni odnosi prožimaju sve djelove poduzeća. Interpersonalne vještine predstavljaju vještine koje su potrebne i neizbježne u svim segmentima poslovanja. Njihovo posjedovanje olakšava komunikaciju i suradnju s drugim ljudima.

[1] Jojić, R., Poduzeće/Teorija i praksa organizacije i rukovođenja, Veselin Masleša, Sarajevo, 1989., str.34.
[2] Buble M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011., str.167.

Vještina rada s ljudima se iskazuje kroz odnos managera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte.[3]

Zaposlenici su najvažniji resurs svakog poduzeća i oni donose konkurentsku prednost poduzeću. Zbog toga poduzeća ulažu napore u traženju kvalitetnih zaposlenika koji će im omogućiti pozitivan financijski rezultat. Menadžeri trebaju biti sposobni motivirati svoje zaposlenike i omogućiti im adekvatne kompenzacije (plaće, bonusi i sl.), dinamičnost posla, ugodnu radnu klimu, napredovanje i sl. . U kontekstu interpersonalnih vještina, vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje upućuje na to da je veoma važno stvoriti dobre odnose između menadžera i podređenih jer takvi odnosi imaju velike prednosti poput veće motiviranosti zaposlenika.

Postoje različite materijalne i nematerijalne strategije motiviranja koje menadžerima stoje na raspolaganju kako bi osigurali da njihovi zaposlenici rade ono što se od njih očekuje. Važno je napomenuti da novac nije najvažniji motivator zaposlenika nego su to i društveni i psihološki činitelji kao što su moral, priznjanje, zadovoljstvo i sl. Prema Herzbergovu opsežnom istraživanju, glavni činitelji koji utječu na zadovoljstvo u organizacijskom životu jesu:[4]

- ✓ postignuće odnosno ostvarenje vidljivih rezultata,
- ✓ priznanje za ostvareni rezultat,
- ✓ rad i njegove karakteristike same po sebi,
- ✓ odgovornost za ono što radimo,
- ✓ mogućnost napredovanja i rasta u karijeri.

U suvremeno doba menadžeri koji žele biti uspješni su prisiljeni tražiti nove načine motiviranja i zadovoljavanja svojih zaposlenika. Menadžeri koji imaju sposobnost motivirati svoje zaposlenike osiguravaju njihovo zadovoljstvo, a samim time i veću radnu efikasnost koja donosi uspjeh poduzeću.

Iz svega navedenog proizlazi i predmet istraživanja koji je razvijenost inerpersonalnih vještina i njihov utjecaj na motiviranost zaposlenika u poduzeću „SPEGRA INŽENJERING d.o.o. U ovom radu istražit će se na koji način razvijenost interpersonalnih vještina može utjecati na motiviranost zasposlenika.

[3] Buble M.,“ Management malog poduzeća“, Split, 2003., str.11.
[4] Tudor G. I ostali, „Vođenje i motiviranje ljudi“ Zagreb, 2010., str.299.

1.2. Definiranje problema istraživanja

„Zanemarivanje zaposlenika, pseudomotiviranost, slaba kvaliteta usluge, upravljanje znanjem, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća karakteristične za... organizacije“ [5]

Prehodno navedene poteškoće su izražene skoro u svim poduzećima, u nekima manje, a u nekima više. Zanemarivanje zaposlenika može dovesti do toga da se zaposlenik ne osijeća ugodno na radnom mjestu. Ukoliko zaposlenici nisu motivirani oni ne čine ono što bi trebali odnosno to ne čine dovoljno dobro. Nedostatak motivacije može biti prouzročen niskom plaćom, neugodnom radnom atmosferom ali i interpersonalnim odnosom između medadžera i zaposlenika.

U suvremeno doba menadžeri koji žele biti uspješni su prisiljeni tražiti nove načine motiviranja i zadovoljavanja svojih zaposlenika. Ključ uspjeha poduzeća je zadovoljstvo odnosno motiviranost zaposlenika. Ukoliko zaposlenici nisu motivirani to može dovesti do prethodno navedenih poteškoća, a to sve rezultira manjom radnom efikašnošću zaposlenika koje se može odraziti i na rast i razvoj poduzeća

Uspješno obavljanje menadžerskog posla zahtijeva posjedovanje određenih znanja i vještina. Socijalna znanja i vještine ili vještine rada i ophođenja s ljudima odnose se na sposobnosti menadžera da uspješno komuniciraju, motiviraju, usmjeravaju i vode pojedince i grupe, izgrađuju odnose suradnje i timskog rada, stvaraju ozračje podrške i sigurnosti te visoke participacije svih članova organizacije u odlučivanju o svim relevantnim stvarima koje na njih utječu.[6]

Kao problem istraživanja postavlja se definiranje interpersonalnih vještina i motivacije te utvrđivanje njihove međusobne povezanosti. Kako bi zaposlenici bili motivirani važno je da su interpesonalne vještine razvijene i da je menadžment poduzeća dobro upoznat sa različitim strategijama i teorijama motiviranja svojih zaposlenika. Veća motivacija i zadovoljstvo radnika svakako će doprinijeti većoj radnoj efikasnosti koja se može odraziti i na rast i razvoj poduzeća.

[5] Jukić, D.,Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. Ekonomska misao i praksa, 2012., str.157.
[6] Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F.,Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, 2004., str.223.

1.3. Istraživačke hipoteze

Nakon prethodno iznesenog problema i predmeta istraživanja u nastavku će se definirati istraživačke hipoteze.

H1: ***U poduzeću Spegra inženjering interpersonalne vještine su na visokom stupnju razvijenosti.***

Cilj ove hipoteze je utvrditi stupanj razvijenosti interpersonalnih vještina u poduzeću Spegra inženjering. Interpersonalne vještine su u suvremeno doba sve važnije i menadžeri poduzeća ih nastoje što više razvijati. Neuspjeh u poslu povezan je sa nedostatkom interpersonalnih vještina menadžera. Istraživanja pokazuju da se 90% pogrješaka menadžera pripisuje interpersonalnim kompetencijama-čimbenicima kao što su vođenje timova, razumijevanje pozitivne radne okoline, zadržavanje osoblja, poticanje povjerenja i sl.[7] Podcjenjivanje interpersonalnih vještina je velika pogreška jer je njihovo razumijevanje značajno za budući rast i razvoj poduzeća. Zbog toga je važno da se velika pozornost posveti razvoju tih vještina budući razvijene interpersonalne vještine doprinose uspješnosti poduzeća.

H2: ***Postoje razlike u stupnju razvijenosti interpesonalnih vještina između menadžera i zaposlenika***

Cilj ove hipoteze je utvrditi postojanje razlike u stupnju razvijenosti interpersonalnih vještina između menadžera i zaposlenika. Razvijenost interpesonalnih vještina kod zaposlenika važna je koliko i razvijenost interpesonalnih vještina kod menadžera. Interpesonalne vještine zaposlenika podrazumijevaju sposobnost suradnje s drugima, odnosno sposobnost zaposlenika da sudjeluju u timskom radu. Razvijenost interpersonalnih vještina zaposlenika veoma je važna za svakog poslodavca odnosno menadžera. Uspjeh kompanija, danas više nego ikad prije, rezultat je djelotvornog menadžmenta. Istraživanja pokazuju da polovina svih novih biznisa propadne tijekom prve dvije godine poslovanja, a u tijeku pet godina propadne oko 70% novih poslova. [8] U najvećem broju, u više od 90% slučajeva, razlog neuspjeha i propadanja tih poduzeća leži u nedjelotvornom menadžementu.[9]

[7] Wheeler,P.A. (2005.), The Importance of Interpersonal Skills, Healthcare Executive, 20(1), 44.-45.
[8] Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj,Zagreb 2004. str.22.
[9] J.R. Gordon, R.W. Mondy; A. Sharplin, S.R. Premeanx: op.cit.pod 12, str.3.

Na temelju rezultata istraživanja proizlazi da menadžeri trebaju biti sposobni procijeniti snage i slabosti svojih zaposlenika te primjereno reagirati. Isto tako važno je da između menadžera i zaposlenika postoje dobri odnosi budući to donosi brojne prednosti za poduzeće.

H3: ***Postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika***

Cilj ove hipoteze je utvrditi da postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika. Menadžer svakoga poduzeća mora biti sposoban motivirati svoje zaposlenike jer to doprinosti uspjehu poduzeća. Ugodna radna atmosfera, dobri odnosi između menadžera i zaposlenika, inspiriranje suradnika, održavanje međusobnog povjerenja i sl. sve to doprinosi većem zadovoljstu radnika što se odražava i na njegovu radnu efikasnost. Poduzeća u kojima menadžeri „brinu“ za svoje zaposlenike odnoso imaju razvijene interpersonalne vještine posluju bolje u odnosu na poduzeća u kojima interpesonalne vještine menadžera nisu razvijene. Veliki broj istraživanja ističe da su motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata (Kovach, 1995; Wiley, 1997; Jambrek, Penić, 2008; Rutherford et al., 2009; Danish, Usman, 2010; Urošević, Milijić, 2012; Conţiu et al., 2012; Kukanja, 2013; Mafini, Pooe, 2013).[10] Razlog tome je što je zadovoljan zaposlenik više motiviran, a samim time i bolje obavlja svoj posao što pridonosi i većem razvoju poduzeća. Rutherford et al. (2009) su pak u svojem istraživanju utvrdili da su ključni elementi za postizanje zadovoljstva sljedeći: zadovoljstvo nadređenim, politika poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi te zadovoljstvo klijentima.

1.4. Ciljevi istraživanja

Nakon definiranog problema i predmeta istraživanja i postavljenih hipoteza definirat će se i ciljevi istraživanja. Temeljni cilj istraživanja je pružanje teorijskih spoznaja o interpersonalnim vještinama. Isto tako cilj istraživanja je da se na konkretnom primjeru poduzeća „SPEGRA INŽENJERING d.o.o“ ukaže na interpersonalne vještine i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika.

[10] file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/7_ISTRAZIVANJE_MOTIVACIJE_I_ZADOVOLJSTVA_ZAPOSLENIKA_U_REPUBLICI_HRVATSKOJ.pdf

Kod analize interpersonalnih vještina treba voditi računa o elementima odnosno vrstama interpersonalnih vještina i načinu na koji ti elementi mogu doprinijeti većoj motivaciji u budućnosti. Isto tako cilj istraživanja je istražiti stupanj razvijenosti interpersonalnih vještina i postojanje razlika u stupnju razvijenosti interprsonalnih vještina između medadžera i zaposlenika.

U radu će se kroz anketni upitnik ukazati na trenutno stanje u poduzeću odnosno da li su interpersonalne vještine i motivacija povezani.

1.5. Metode istraživanja

Pri analizi, izučavanju i primjeni pojedinih metoda u znanstveno - istraživačkom radu, dolazi se do zaključka da se najefektivniji znanstveni rezultati ne postižu dosljednom primjenom samo jedne metode, već dijalektičkim povezivanjem i odgovarajućom kombinacijom više takvih metoda.[11]

Sukladno tome tijekom obrade predmeta istraživanja, a u skladu sa postavljenim ciljevima, bit će korištene sljedeće znanstveno-tehničke metode:

- *metodu kompilacije* -pomoću nevedene metode koristit će se tuđi rezultati, tj. tuđa zapažanja, članci, istraživanja, i sl., kao pomoć prilikom obrade proučavane tematike,
- *metodu analize* -pomoću metode analize definirat će se i predstaviti temeljni pojmovi, a složeni pojmovi će se raščlaniti na jednostavnije elemente,
- *induktivnu i deduktivnu metodu*-navedene metode će se koristiti prilikom iznošenja pojedinih zaključaka sukladno analizi pojedinih činjenica,
- *metodu apstrakcije i konkretizacije*- uz pomoć navedenih metode u radu će se predstaviti prednosti i nedostatci proučavane tematike, i
- *metodu klasifikacije*- uz pomoć navedene metode poštivat će se podjela određenih pojmova.

[11] Zelenika, R.: "Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela", Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998., str. 322.

Podaci nužni za odgovarajući stupanj kvalitete rada prikupit će se iz sljedećih izvora:

- domaćih i stranih knjiga,
- znanstvenih i stučnih članaka,
- savjetovanja,
- upitnika,
- intervjua,,
- interneta
- konzultacija sa mentoricom.

Upitnik će se sastojati od pitanja i objašnjenja rezultata, preuzetih iz knjige „*Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi"* autora Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.

1.6. Doprinos istraživanju

Ovaj rad će doprinijeti važnosti definiranja i razvijanja interpersonalnih vještina u poduzeću koje svakako mogu utjecati na veću motiviranost zaposlenika. Pojam interpersonalnih vještina odnosi se na mnoštvo vještina i kompetencija.[12] U osnovi to su vještine koje pojedincu omogućuju da s drugima radi harmonično i uspješno.[13]

Veoma je važno da menadžeri poduzeća posvete pažnju razvoju interpersonalnih vještina jer one osim što utječu na motiviranost utječu i na ostale segmente poslovanja. Isto tako sve veći broj menadžera pokazuje veliki interes za motivaciju svojih zaposlenika budući su zaposlenici danas ključni resurs svakoga poduzeća. Na temelju različitih istraživanja vezanih za motivaciju i interpersonalne vještine pokazalo se da motivirani zaposlenici odnosno zaposlenici koji su zadovoljni na poslu ulažu puno više truda odnosno imaju veću radnu efikasnost u odnosu na zaposlenike koji su nezadovoljni. Za menadžere je veoma važno da razviju različite strategije motiviranja jer faktori koji motiviraju jednog zaposlenika ne moraju motivirati i drugoga. Brojna istraživanja o motivaciji su rezultirala i brojnim teorijama motivacije jer nema jednoznačnog odgovora što zaposlenike motivira. Ovaj rad će doprinijeti važnosti definiranja različitih strategija motiviranja i razvoju interpersonalnih vještina na temelju rezultata provedenog istraživanja u promatranom poduzeću.

[12] Amason, A.C.(1996.) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams, Academy of Management Journal, 39(1), 123.-148.
[13] Developing Interpersonal Skills, http://ilearn.senecac.on.ca/careers/succeed/developing.html/

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će se sastojati od uvoda, teorijskog dijela, empirijskog dijela i zaključka. U uvodnom dijelu su prikazani osnovni elementi istraživanja, a odnose se na problem istraživanja, predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljeve istraživanja, metode korištene u istraživanju i doprinose istraživanju.

U teorijskom dijelu detaljno će se opisati interpersonalne vještine, struktura interpersonalnih vještina, pojam motivacije i utjecaj razvoja interpersonalnih vještina na motivaciju.

U empirijskom tj.trećem dijelu rada detaljno će se opisati poduzeće „SPEGRA INŽENJERING d.o.o“ (općenito o poduzeću, djelatnost, organizacijska shema poduzeća i sl.) Uz pomoć prethodno navedenih metoda istraživanja testirat će se navedene hipoteze odnosno ispitat će se je li interpersonalne vještine utječu na motivaciju zaposlenika; jesu li interpersonalne vještine u poduzeću Spegra injženjering na visokom stupnju i da li postoje razlike u stupnju razvijenosti interpersonalnih vještina između menadžera i zaposlenika.

Hipotezom će se testirati i je li postoji veza izeđu razvijenosti interpersonalnih vještina kod venadžera i motivacije zaposlenih. Isto tako u empirijskom dijelu će biti prikazani rezultati istraživanja dobiveni anketiranjem zaposlenika na nižim i višim pozicijama u poduzeću. Na temelju dobivenih rezultata dobit će se uvid u razvijenost interpersonalnih vještina i utjecaj interpersonalnih vještina na motivaciju u poduzeću „SPEGRA INŽENJERING d.o.o“.

Posljednji dio diplomskog rada sadržavat će zaključak u kojem će se sažeto iznijeti rezultati i spoznaje do kojih se došlo na temelju istraživanja.

SADRŽAJ:

1. UVOD

1.1. Definiranje predmeta istraživanja

1.2. Definiranje problema istraživanja

1.3. Istraživačke hipoteze

1.4. Ciljevi istraživanja

1.5. Metode istraživanja

1.6. Doprinos istraživanju

1.7. Struktura rada

2. INTERPERSONALNE VJEŠTINE

2.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina

2.2 Važnost interpersonalnih vještina

2.3.Struktura interpersonalnih vještina

2.3.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje

2.3.2. Vještina utjecanja na druge

2.3.3. Vještina savjetovanja i obučavanja

2.3.4. Vještina umreživanja

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

3.1. Pojmovno određenje motivacije

3.2. Teorije motivacije

3.2.1. Sadržajne teorije motivacije

3.2.2. Procesne teorije motivacije

3.3. Strategije motiviranja

3.4. Vrste motivacije

3.4.1. Intrinzična motivacija

3.4.2. Ekstrinzična motivacija

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE- INTERPERSONALNE VJEŠTINE I MOTIVACIJA U PODUZEĆU „SPEGRA INŽENJERING d.o.o“

4.1. Osnovni podaci o poduzeću „Spegra inženjering d.o.o

4.2. Organizacijska shema poduzeća

4.3. Djelatnosti poduzeća

4.4. Interpesonalne vještine i motivacija u poduzeću

4.5. Metodologija istraživanja

4.5.1. Cilj istraživanja

4.5.2. Istraživački instrument

4.5.3. Uzorak istraživanja

4.6. Rezultati istraživanja

4.7. Testiranje hipoteza

5. ZAKLJUČAK

SAŽETAK

SUMMARY

LITERATURA

PRILOZI

2. INTERPERSONALNE VJEŠTINE

2.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina

R. L. Katz[14] smatra da svi menadžeri moraju posjedovati ove tri temeljne vrste znanja i vještina: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. Drugim riječima radi se o stručnim, socijalnim i strateškim znanjima, o tri bitne vještine koje moraju posjedovati menadžeri u svakoj organizaciji i na svim razinama menadžmenta.

Tablica 1: Potrebna znanja i vještine s obzirom na razine menadžmenta.

Tehnička znanja i vještine	Najvažnija su na nižim razinama menadžmenta
Socijalna znanja i vještine	Komuniciranje s ljudima podjednako je važno na svim razinama menadžmenta, što je potpuno razumljivo jer menadžeri na svakoj razini menadžmenta komuniciraju s ljudima i svoje suradnike usmjeravaju na ostvarivanje ciljeva organizacije za što su im potrebne upravo socijalne vještine. Te vještine moraju posjedovati i svi zaposlenici, dakle i oni koji nisu menadžeri, jer svi oni međusobno komuniciraju, pa im je potrebna određena količina tih znanja.
Konceptualna znanja i vještine	Znanja oblikovanja najpotrebnija su na višim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str 3.

[14] Katz, R. L., prema Robbins, S.P., Coulter, M. (2005.) Management, 8th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, str 12.

Na temelju prethodne tablice važno je uočiti da su samo socijalna znanja i vještine podjednako važne na svim razinama menadžmenta za razliku od tehničkih koja su najvažnija na nižim i konceptualnih znanja i vještina koja su najpotrebnija na višim razinama menadžmenta. Socijalna znanja i vještne odnosno interpesonalne vještine su podjednako važne i za menadžere i za zaposlenike. Zaposlenici koji imaju razvijene interpesonalne vještine lakše surađuju sa drugima odnosno sudjeluju u timskom radu, dok menadžeri sa razvijenim interpesonalnim vještinama bolje obavljaju svoju funkciju.

Postoje brojne definicije interpersonalnih vještina. Interpesonalne vještine bi se najjednostavnije i najkraće mogle odrediti kao vještine uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima; preciznije je i šire određenje interpersonalnih vještina da su posrijedi sposobnosti i vještine menadžera i vođa, ali i ljudi općenito, da razviju dobre odnose i suradnju s drugima, da utječu na njihovo ponašanje, da potiču, razvijaju i promiču druge, da uspješno upravljaju interakcijama i mrežama odnosa.[15]

Po definiciji svjetske zdravstvene organizacije (WHO), socijalne vještine predstavljaju sposobnosti prilagođavanja i pozitivnog ponašanja koja omogućuju osobama da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima koja pred njih predstavlja život svakog dana. Socijalne vještine su također:[16]

- nužne za uspješno međuljudsko funkcioniranje (snalaženje u ljudskom društvu)
- potrebne za donošenje odluka i rješavanje problema, kreativno i kritično mišljenje, komunikaciju i međuljudske odnose, svijest o sebi, nošenje s emocijama i uzrocima stresa.
- vještine upuštanja u međuljudske odnose sa članovima obitelji, poznanicima, poslovnim suradnicima, prijateljima, ljubavnim partnerima.
- verbalna i neverbalna ponašanja koja su društveno prihvaćena i izazivaju pozitivne reakcije drugih ljudi.
- sve ono što bi se trebalo govoriti i raditi u interakciji s ljudima.
- načini ispunjavanja društvenih očekivanja.
- glavno oružje za borbu protiv usamljenosti, otuđenosti i zlostavljanja

[15] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str 52.

[16] http://crte-osobnosti.com/socijalne-vjestine/

Menadžeri moraju biti sposobni razviti dobre odnose sa podređenima budući su ljudi ključni resurs odnosno ključ uspjeha svakoga poduzeća. Uspješan menadžer treba biti sposoban slušati, savjetovati, obučavati i utjecati na svoje zaposlenike. Isto tako cilj svakog poslodavca je pronaći zaposlenika koji ima razvijene interpesonalne vještine odnosno koji je sposoban slušati druge i sudjelovati u radu s drugima. Većina (66 posto) hrvatskih poslodavaca smatra da njihovi zaposlenici moraju razvijati komunikacijske i prezentacijske vještine, dok je isto područje interesantno za samo 33 posto posloprimaca, pokazuju rezultati istraživanja o edukativnim potrebama i ponudi profesionalne edukacije na području Hrvatske koje je ove godine provedeno na uzorku od 1700 posloprimaca i 88 poslodavaca.[17] Zadovoljan zaposlenik postiže veću radnu efikasnost koja doprinosi rastu i razvoju poduzeća.

U poduzeću postoje različite vrste interpersonalnih odnosa. Griffin[18] razlikuje dvije ekstremne vrste; dok se na jednoj strani nalaze personalni i pozitivni, na drugoj strani se nalaze personalni i negativni interpersonalni odnosi. Prvi odnosi se događaju u slučaju kada se dva sudionika poznaju i uživaju u međusobnoj interakciji. Drugi odnosi se događaju kada se dva sudionika ne vole i ne uživaju u međusobnoj interakciji. Između ova dva ekstrema postoji i profesionalna odnosno objektivna interakcija koja je usmjerena na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Vođe odnosno menadžeri moraju poznavati interpesonalne odnose između svojih zaposlenika kako bi poduzimali akcije kojima će osigurati ostvarenje ciljeva poduzeća.

2.2 Važnost interpersonalnih vještina

Interpersonalne vještine se smatraju ključnim vještinama suvremenog doba. Važno je napomenuti da su interpersonalne vještine u digitalno doba mnogo složenije u odnosu na prošlost. Zbog suvremene tehnologije kao što su e-mail, on-line ili virtualno učenje i sl. i nemogućnosti korištenja izraza lica, gesta i sl. suvremeno doba zahtijeva interpersonalne vještine i u virtualnim komunikacijama.

Nesumnjivo je da se interpesonalne vještine temelje na emocionalnoj inteligenciji, koja je sine qua non vođenja[19], i da postaju presudne za uspješnost menadžera zbog jednostavne činjenice što menadžment podrazumijeva rad s ljudima. Menadžeri trebaju biti sposobni slušati svoje zaposlenike, prepoznati njihove snage i slabosti, poticati ih na ostvarenje ciljeva i sl.

[17] http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/poslodavcima-su-najvaznije-interpersonalne-vjestine-52466
[18] Griffin, W.R., Management, 3-rd ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1990., str. 509.-510.
[19] Goleman, D., What Makes a Leader?, Harvard Business Rewiev, str.94.

Jedna od najvažnijih pogrješaka menadžera je upravo podcjenjivanje važnosti interpersonalnih vještina. Podcjenjivanje važnosti interpersonalnih vještina rezultira smanjenom uspješnosti menadžera dok razvijanje interpersonalnih vještina postaje temelj njihove uspješnosti[20]

Dobri i razvijeni interpersonalni odnosi između menadžera i zaposlenika svakoj organizaciji donose brojne prednosti, kao što su[21]:

- ✓ veća proizvodnost,
- ✓ bolji sustav rješavanja problema,
- ✓ pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga,
- ✓ imaju manje sukoba i
- ✓ imaju manje subverzivnih aktivnosti.

Ljudi su ključni resurs svakoga poduzeća i taj resurs treba razvijati i usmjeravati. Nezadovoljni odnosno nemotivirani zaposlenici mogu ugroziti poslovanje poduzeća. Nezadovoljan zaposlenik češće izostaje s posla, ne obavlja efektivno svoj posao, a to sve loše utječe na poslovanje poduzeća.

Iz toga proizlazi važnost razvijanja interpersonalnih vještina, odnosno menadžer mora stvoriti ugodnu radnu klimu koja će omogućiti svakom zaposleniku da što bolje obavlja svoj posao. Uspjehu poduzeća može doprinijeti stvaranje efektivnih timova iako formiranje timova ne znači povećanje efikasnosti i efektivnosti. Da se to ne bi dogodilo neophodno je voditi računa o određenim karakteristikama koje tim čine efektivnim, a to su: [22]

1. jasni ciljevi
2. relevantne vještine
3. uzajamno povjerenje
4. združena privrženost
5. dobra komunikacija

[20] Buhler, P.M. (2004): Managing in the New Millennium: The Top Ten Managerial Mistakes, Supervision, 65(8), str.15.-16

[21] Sanchez, P., Dampsey, T. (2002): Communication – The Critical Succes Factor, Strategic HR Review, 2(1), str.24.-27.

[22] Robbins, S., Bergman, R., Stage, I.,Coulter, M.,op.cit.,str.577.-578.

6. vještine pregovaranja
7. odgovarajuće vodstvo
8. interna potpora
9. eksterna potpora

2.3.Struktura interpersonalnih vještina

U nastavku će se prikazati i objasniti struktura interpersonalnih vještina. Interpersonalne vještine se sastoje od: razvijanja dobrih odnosa, utjecanja na druge, savjetovanja i obučavanje te umreživanja. Svaka od navedenih podjela podjenako je važna i potrebna je razvijenost svake od njih za uspješno funkcioniranje poduzeća.

Slika 1: Struktura interpersonalnih vještina



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str 52.

2.3.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje

Vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje su se pokazale kao vještine koje donose brojne prednosti za poduzeće. Razlog tome je što dobri odnosi između menadžera i zaposlenika utječu na povećanje zadovoljstva, a sve to doprinosi većoj radnoj efikasnoti koja se odražava na rast i razvoj poduzeća.

Razvijanje dobrih odnosa sa suradnicima i općenito zaposlenicima važna je odgovornost menadžera, stoga se navode aktivnosti i ponašanja koje menadžeri mogu poduzeti da bi pridonijeli razvoju dobrih odnosa:[23]

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

Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja predstavlja vještinu koja podrazumijeva sposobnost razvijanja međusobnog povjerenja među ljudima, odnosno pravo na iznošenje svojih stavova, uvjerenja i mišljenja. Kako bi istaknuo važnost razvijanja odnosa povjerenja, Stephan Covey uveo je metaforu „emocionalni bankovni račun“ na koji se stavljaju depoziti kojima se grade odnosi povjerenja s drugim osobama, a njihovim izvlačenjem kvare.[24] Na temelju ove metafore zaključuje se da je povjerenje u menadžere odnosno u druge osobe znači i osjećaj sigurnosti, odanost, lojalnost i sl. Menadžeri trebaju voditi računa o tome da izgrade povjerenje sa svojim podređenima i suradnicima jer je to temelj dobrih odnosa i suradnje koji pomaže i u rješavanju potencijalnih problema.

Inspiriranje suradnika predstavlja sposobnost menadžera da inspirira svoje suradnike da ostvare određene vizije, misije ili ciljeve poduzeća. Inspiriranje suradnika zahtijeva povezanost sa podređenima i spremnost za slušanje i poticanje drugih da iznose svoje mišljenje.

[23] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str 53.

[24] Covey, S.R., Thev 7 Habits of Highly Effective People, London, Simon&Schuster i Covey, S.R. (2006.), stra 165.

Sposobnost izražavanja empatije predstavlja sposobnost razumijevanja želja i potreba drugih ljudi odnosno razumijevanje njihovih osjećaja i pravo na privatnost. Empatičan menadžer pokazuje svojim zaposlenicima da ih je spreman saslušati i uvažiti njihove prijedloge, da se brine o njihovih željama i potrebama i da je spremni pomoći drugima i pružiti im podršku.

Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja predstavlja bitnu interpersonalnu vještinu uspješnih menadžera. Menadžeri koji potiču svoje zaposlenike na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja osiguravaju protok informacija odnoso iskorištavaju potecijal svojih zaposlenih. Isto tako važno je da su zaposlenici odnosno suradnici spremni na iznošenje svojih ideja odosno važna je njihova otvorenost ali isto tako i spremnost menadžera da prihvate različita mišljenja.

Davanje povratne informacije (feedback) predstavlja važno sredstvo kojim pojedinci i organizacije uče iz svojih pogrješaka i poboljšavaju svoj rad. [25] Povratna informacija može biti pozitivna (nagrada, pohvala, priznanje) ili negativna (kazna, kritika i sl.) Važno je da menadžer pojedincima ne uskrati davanje povratne informacije bila ona pozitivna ili negativna. Pozitina povratna informacija može utjecati na povećanje motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika. Pohvala, nagrada ili priznanje psihološki utječe na zaposlenika tako što pokazuje da se njegov trud i rad ispati. Negativna povratna informacija ne smije biti demotivirajuća za zaposlenika, nego mu treba pružiti uvid u njegovu pogrješku. Menadžer treba primjereno upozoriti zaposlenika ukoliko nešto pogrešno radi tako da kritika promijeni ponašanje i poveća motivaciju odnosno usmjeri zaposlenika da bolje radi. Neprimjerena negativna povratna informacija može dovesti do kontra učinka odnosno može demotivirati zaposlenika i dovesti do agresije, apatije i sl.

Slika 2: Načini pružanja dobre povratne informacije



Izvor: internet

[25] Daft, R.L., The New Era of Management, Mason, OH, South-Western, 2006. str.753.

2.3.2. Vještina utjecanja na druge

Vještina utjecanja na druge predstavlja sposobnost menadžera da usmjerava ponašanje suradnika u obavljanju aktivnosti i postizanju različitih ciljeva. Brojni autori utjecanje smatraju najbitnijom odrednicom vođenja. Tri čimbenika upravljačke trijade su moć, znanje i povjerenje. Uspješni menadžeri trebaju biti sposobni ustjecati na svoje zaposlenike odnosno trebaju savjetovati svoje zaposlenike i nalagati. Uspješno uvjeravanje podrazumijeva četiri temeljna koraka[26]:

1) stvaranje i učvršćivanje kredibiliteta onoga tko uvjerava,
2) oblikovanje ciljeva,
3) potkrjepljivanje ideja i
4) emocionalno povezivanje.

Potreba za moći se može definirati kao jedna od temeljnih ljudskih potreba i može činiti razliku između uspješnih menadžera (koji koriste svoju moć da poboljšalju poslovanjem ostvare ciljeve i unaprijede suradnike) i onih koji to ne mogu biti (loši menadžeri).

Prema French- Ravenovoj klasifikaciji razlikuje se pet izvora moći: legitimna, nagradna, prisilna, ekspertna i referentna moć, a s obzirom na temeljni izvor razlikuje se pozicijska i osobna ili neformalna moć.

Pozicijska moć predstavlja moć koju osigurava organizacija odnosno poduzeće. Pozicijska moć menadžera iste razine ovisi o nizu činitelja koji pridonose potencijalu moći, kao što su centralnost, fleksibilnost, vidljivost, važnost.[27]

[26] Conger, J.A. (1988): The Necessary Art of Persuasion, Hardvard Business Review, 76(3), str.87.-88.
[27] Whetten, D.A., Cameron, K.S., op. Cit., str. 261.

Tablica 2: Vrste pozicijske moći

Legitimna moć	Proizlazi iz formalne pozicije, autoriteta ili ovlasti menadžera. Menadžerska pozicija donosi pravo na postavljanje zahtjeva, pravo na odlučivanje u određenom području rada te obvezu suradnika da to slijede i izvršavaju.
Nagradna moć	vezana je za mogućnost i pravo menadžera da suradnicima daju nagrade i priznanja, odnosno da im osiguraju nešto što žele.
Prisilna moć	Čini drugi kraj nagradne moći i odnosi se na pravo menadžera da suradnicima uskrate ono što žele, da ih kazne ili predlože za kažnjavanje.
Informacijska moć	Menadžer koji dobiva više informacija i ima veću kontrolu nad informacijama, ima veću moć. Prikrivanje i uskraćivanje nformacija često je način na koji menadžeri, uglavnom nesposobni nastoje održati ili povećati svoju moć i osigurati ovisnost suradnika. Nasuprot tome, sve se više potvrđuje da su najuspješnije one organizacije u kojima se pružaju, a ne kriju informacije, decentralizira autoritet i ovlašćuju zaposlenici.

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str .65

Osobna moć je povezana sa karakteristikama osoba odnosno dolazi iz unutarnjih izvora.

Tablica 3: Vrste osobne moći

Ekspertna ili stručna moć	Vezana je za kompetencije, vještine i talente pojedine osobe.
Referentna ili poželjna moć	Temelji se na osobnim karakteristikama vođa zbog kojih im se suradnici dive, poštuju ih ili se identificiraju s njima.
Karizmatska moć	Intenzivniji je oblik referentne moći, a temelji se na ličnosti, fizičkim ili drugim sposobnostima koje drugi navode da vjeruju u vođu i slijede ga. Karizmatska moć je najjača vrsta moći.

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str 66.

Proces utjecanja na druge postaje sve složeniji u suvremenom svijetu. Budući su danas zaposlenici sve više zaštićeni i nemaju toleranciju na zapovijedanje i neprimjereno ponašanje svojih vođa, vođe trebaju učiti profinjeno umijeće uvjeravanja odnoso vođe trebaju biti

sposobno voditi suradnike do zajedničkog rješenja problema. Uspješno uvjeravanje uključuje 4 bitna koraka, a to su: [28]

- stvaranje i učvršćvanje kredibiliteta onoga tko uvjerava
- oblikovanje ciljeva
- potkrjepljivanje ideja
- emocionalno povezivanje

Razlikuje se 6 načela uvjeravanja: [29]

- Načelo sklonosti –ljudi su skloni onima koji su skloni njima
- Načelo reciprociteta – ljudi uzvraćaju ljubaznost
- Načelo socijalnog odobravanja – ljudi slijede one koji su im slični
- Načelo dosljednosti – ljudi se pridržavaju svoje zadane riječi i zadane obveze
- Načelo autoriteta – ljudi poštuju i slušaju stručnjake
- Načelo ekskluzivnosti – ljudi više žele ono čega sami imaju manje

2.3.3. Vještina savjetovanja i obučavanja

Vještina savjetovanja i obučavanja predstavlja vještinu koja karakterizira prijelaz s tradicionalnog menadžmenta kojega karakterizira zapovjedanje, kontrola i pokoravanje na moderni menadžment. Sve više autora ističe da se u suvremeno doba vođe ponašaju kao treneri, a ne kao šefovi. To svakako može utjecati na veću motivaciju zaposlenika, a samim time i veću radnu uspješnost. D. Goleman i suradnici ističu da coaching zahtijeva i ilustrira kompetenciju emocionalne inteligencije, koju nazivaju razumijevanjem drugih i koja menadžeru i vođi omogućuje da djeluju kao savjetnici, istražujući vrijednosti i ciljeve zaposlenih pomažući im da razviju svoje sposobnosti. Po Golemanu je emocionalna inteligencija skup emocionalnih vještina koje omogućuju da se na ispravan način odabere način upotrebe osjećaja i nesvjesnih mehanizama u interakciji s drugim ljudima.[30]Menadžeri koji se ponašaju kao savjetici i obučavatelji svakako moraju posjedovati raznolika znanja i vještine koja uključuju i psihološka i emocionalna znanja. Menadžeri kao savjetnici moraju

[28] Conger, J.A. (1988): The Necessary Art of Persuasion, Hardvard Business Review, 76(3), str.87.-88.
[29] Internet, http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Interpersonalne%20vje%C5%A1tine%20-%20Vje%C5%A1tina%20utjecanja%20na%20druge.pdf
[30] Bušelić, Vjeran (2012): Menadžerske „soft skills“ vještine, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str.42. prema Goleman D.

biti sposobni davati iskrene savjete koji su u interesu suradnika, ali isto tako i razumijeti potrebe i emocije drugih. Postojeće definicije savjetovanja i obučavanja mogu se svrstati u dvije skupine.[31]Prva skupina stavlja naglasak na učenje i razvoj usmjeren na poboljšanje radne uspješnosti, a druga na osobni razvoj i promjene. Savjetovanje i obučavanje ima brojne prednosi i koristi:[32]

- Potiče i omogućuje osobni razvoj
- Olakšava partnerstvo i suradnju menadžera i suradnika, što vodi podizanju njihove djelotvornosti i uspještnosti
- Podiže samopouzdanje i odgovornost zaposlenih za osobni razvoj
- Povećava autonomiju djelovanja suradnika
- Pomaže u postizanju više razine uspješnosti
- Ljudima omogućuje da dobiju jasnoću, poticaj i potporu u razvoju osobne karijere
- Pojačava ulaganje u izgradnju dobrih odosa i uspjeha drugih
- Pruža nove mogućnosti za akciju i povećanje radne uspješnosti.

Za uspješno obučavanje i savjetovanje menadžer treba posjedovati tri ključne vještine, a to su: **analiziranje načina na koji će se poboljšati sposobnost, radnu uspještnost i vještine zaposlenih** tj. menadžer treba biti sposoban pronaći prilike da zaposlenici prošite svoja znanja i vještine odnosno menadžer treba svojim zaposlenicima pružati podršku, pokazivati zanimanje za njih, pratiti njihovu radnu uspješnosti i sl; **stvaranje ozračja potpore** tj. menadžer treba osigurati okruženje koje potiče osobnu uspješnost zaposlenika odnosno treba pružati pomoć i poticati zaposlene, biti pozitivan, pokazati zanimanje za njih i nagraditi rad; **utjecanje na promjenu ponašanja zaposlenika** tj. menadžer treba stalno poticati svoje zaposlenike na veće zalaganje odnosno povećanje radne uspješnosti, treba ih ohrabrivati, nagrađivati i sl. Ključ uspjeha obučavanja i savjetovanja je povjerenje , poštovanje i dijalog. Najdjelotvornija mtoda u partnerstvu za postizanje rezultata je dijalog.

[31] Bluckert, P., op.cit., str.171.
[32] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str .65

2.3.4. Vještina umreživanja

Umreživanje označuje proces zahvaljujući kojemu menadžer ili bilo koja druga osoba može ostvarivati konkurentske prednosti zahvaljujući skupini ili skupinama pojedinaca ili grupama s kojima je često u kontaktu i kojima vjeruje. [33]

Umrežavanje je korištenje formalnih i neformalnih veza između skupina kolega da razviju vašu karijeru. Izuzetno je čest u komercijalnom sektoru gdje su događaji za poticanje umrežavanja prevladali već nekoliko desetljeća i koriste se kao alati za razvoj mreža kao što su poslovne kartice koje koriste većina ljudi koji žele promijeniti ili poboljšati izglede za karijeru.[34]

Smatra se da je u suvremeno doba za uspjeh potreba i mreža poznanstava budući talent, sposobnost, lojalnost i sl. nisu dovoljni. Isto tako za menadžere je umreživanje važno zbog toga što bih bez mreže poznanstava u svakoj novoj situaciji trebali iznova uspostavljati veze, a to bih produžilo proces odlučivanja.Postoje brojne koristi od umreživanja koje su podjeljene u opće, poslovne i privatne. [35] **Opće koristi** uključuju: nova znanja, vještine, savjete, potporu, pomoć drugima, veze u svijetu i sl.; **poslovne koristi** uključuju: testiranje ideja, dobivanje povratne informacije, nove klijemte, prodaju odnosno zaradu, sigurnost posla i sl.; **privatne koristi** uključuju: zabavu, financijsku pomoć, prijateljsku potporu i sl. Važnost umrežavanja za menadžere proizlazi iz toga što upravo njegovanjem širokog kruga poznanstava (mreže kontakata) mogu uvelike proširiti svoj utjecaj i biti uspješniji.[36]

Postoje 4 grupe karakteristika dobrog umreživača, a to su:[37]

Osnovne karakteristike: stalno razvija svoju mrežu koji izgrađuje i prije nego mu je potrebna, krug ljudi s koma s druži je vrlo šarolik, nikad ne propušta priliku da se upozna s novim ljudima, član je mnogih grupa, ne srami se tražiti pomoć...

[33] Hitt, M.A., Black, J.S., Porter, L.W. Management, str. 502.
[34] https://www.jobs.ac.uk/careers-advice/working-in-higher-education/573/how-to-develop-successful-networking-skills-in-academia
[35] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str .81
[36] Daft, R.L. (2006): The New Era of Management, Mason, OH, South-Western, str. 750.
[37] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str .82

Odnos prema članovima mreže: brine za ljude, uči o njima, sluša ih, nastoji zadobiti povjerenje članova svoje mreže, uvijek je u kontaktu sa članovima svoje mreže, organizira druženja i okupljanja članova svoje mreže...

Administrativne karakteristike: ima datoteku u kojoj se nalaze podaci o svim njegovim kontaktima koji uključuju osobne podatke, revidira podatke u svojim datotekama...

Ostale karakteristike: obavještava članove svoje mreže o promjenama i novostima u svom profesionanom i privatnom životu, šalje maštovite poklone, bavi se volonterskim radom, pristustvuje na važnim događajima...

Postoje 4 razine umreživanja u poslovnom okruženju, a to su umreživanje unutar organizacije, umreživanje s poslovnim partnerima, umreživanje u okviru cjelokupne poslovne sfere i umreživanje svih društvenih sfera. Posebno važnom se ističe umreživanje unutar organizacije budući budući omogućuje razmjenu informacija bez obzira na funkcijske i hijerarhijske granice. Isto tako mreže unutar organizacije postoje u svim organizacijama, zbog toga bi svakom trebalo biti u interesu da postane njihov član.

Znanstvenici iz različitih disciplina, kao što su: organizacijsko ponašanje, lokalni ekonomski razvoj, menadžment, industrijska politika, poslovna ekonomija i dr., proučavali su tematiku umrežavanja malih i srednje velikih poduzeća, te su svojim radom značajno pridonijeli razvoju znanstvenog područja interorganizacijskog djelovanja. Provođenjem mnogobrojnih empirijskih istraživanja nepobitno su dokazali da društvene i interorganizacijske mreže omogućuju malim i srednjim poduzećima uspješnije pokretanje poslovnih pothvata, te brže ostvarenje konkurentskih prednosti (Butler i Hansen, 1991; Birley, 1985; Greve, 1995). [38]

Na temelju svega navedenog zaključuje se da je za uspješno fukcioniranje poduzeća veoma važna razvijenost svih interpersonalnih vještina i kod menadžera i kod zaposlenika. Menadžeri i zaposlenici trebaju uspostaviti dobre interpersonalne odnose budući o tome ovisi uspjeh cijelog poduzeća. Dobri odnosi između zaposlenika i podređenih motivirat će zaposlenike da bolje obavljaju svoj posao odnosno da povećaju svoju radnu efikasnost koja će se svakako odraziti i na rast i razvoj poduzeća.

[38] Članak: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/17_Moric_Milovanovic.pdf

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Prema Weihrichu i Koontzu [39]motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. U nastavku će se pojmovno odrediti motivacija ali isto tako i objasniti teorije, strategije i vrste motivacije.

3.1. Pojmovno određenje motivacije

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi „movere“ što znači poticati odnosno pokretati. U literaturi je moguće pronaći brojne definicije motivacije. Tako Beck (2003) motivaciju definira kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima, Buble (2006) motivaciju definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi, Lindner (1998) smatra da je motivacija psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca.[40] Motivacija predstavlja oblik utjecaja kojim se zaposleni usmjeravaju za postizanje određenih ciljeva poduzeća. Motivacija se najčešće definira kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja osobnih ciljeva, odnosno i ciljeva sustava.[41]

Motiviranje zaposlenika je jedna od pet osnovnih menadžerskih funkcija. Menadžeri trebaju biti sposobni motivirati svoje zaposlenike jer to donosi brojne prednosti poduzeću. Motivirani zaposlenik je ujedno i zadovoljan zaposlenik, a to se odražava na njegovu radnu efikasnost koja svakako doprinosti uspjehu poduzeća. Motivacijski sustav treba biti primjeren i djelotvoran. Motivacijski sustav treba sadržavati različite načine motiviranja zaposlenih budući nešto što motivira jednog zaposlenog nemora motivirati i drugoga.

U suvremeno doba brojna istraživanja su pokazala da financijske nagrade nisu dovoljne za postizanje motivacije kod zaposlenika. Klasične teorije motivacije su zaposlenike promatrale kao materijalni resurs, ali neoklasična teorija je upozorila na uvažavanje društvenih potreba zaposlenika.

[39] Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). Menedžment. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str.462.
[40] file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/PM_br7_cl8.pdf (VEZA IZMEĐU OBUKE ZAPOSLENIKA I MOTIVACIJE ZA RAD)
[41] Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac, str. 264-270.

Zadovoljstvo i visok moral zaposlenika, a time i njihova uspješnost na radu te doprinos ostvarivanju organiacijskih ciljeva, mogući su ako su organizacije odnosno menadžeri svjesni sljedećega:[42]

- da na motivaciju zaposlenika utječu različiti činitelji, kako materijalni tako i oni društveni i psihološki,
- da neki činitelji motiviraju ljude dok drugi samo demotiviraju i to onda kad nisu prisutni,
- da zaposlenici imaju raznolike potrebe,
- da su potrebe zaposlenika u radnom okruženju različite,
- da je pri motiviranju zaposlenika optimalno koristit situacijski pristup,
- da to što motivira pojedince nije nužno ono što menadžer misli da ih motivira,
- da su zaposlenici motivirani ako se ostvaruju njihova očekivanja,
- da sustav nagrađivanja mora biti pravedan,
- da su nagrade učinkovitije sredstvo motivacije od kazni.

Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća.[43]

3.2. Teorije motivacije

U objašnjavanju motivacije postoje brojne teorije. Od svih teorija glavne su dvije skupine, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije. Teorije će biti analizirane u nastavku.

3.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad.[44] Sadržajne teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore kao što su napredovanje, plaća i sl.žele, a druge ne žele.

[42] Tudor G. I ostali, „Vođenje i motiviranje ljudi“ Zagreb, 2010., str.13.
[43] Pološki Vokić, N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled sv. 55 (5-6), Zagreb, str. 455-478.
[44] Buble M., Management malog poduzeća, Split, 2003., str.144.

Od sadržajnih teorija motivacije prema Bubli M. najznačajnije se sljedeće: [45]

- teorija hijerarhije potreba
- teorija trostupanjske hijerarhije
- teorija motivacije postignuća
- dvofaktorska teorija motivacije

Buble M. navodi da su najpoznatije sadržajne teorije: teorije hijerarhije potreba i dvofaktorska teorija motivacije. U nastavku će se objasniti 4 sadržajne teorije motivacije.

Teorija hijerarhije potreba

Ova teorija je najpopularnija kako u literaturi, tako i u praksi. Teoriju hijerarhije potreba razvio je Abraham Maslow. Temelji se na ljudskim potrebama koje su hijerarhijski strukturirane. Prema hijerarhijskoj teoriji motivacije (prema Maslowu) postoji 5 vrsta potreba:

- fiziološke potrebe- to su esencijalne potrebe za hranom, vodom, krovom nad glavom i zrakom. Ljudi teže najprije zadovoljiti fiziološke potrebe, a tek onda zadovoljiti „više potrebe".

- potrebe za sigurnošću- uključuju odsutnost patnje, prijetnje i bolesti i potrebe za stabilnošću i sigurnošću. Da bi se ove potrebe zadovoljile potrebno je da su ispunjeni preduvjeti kao što su mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, police osiguranja.i sl.

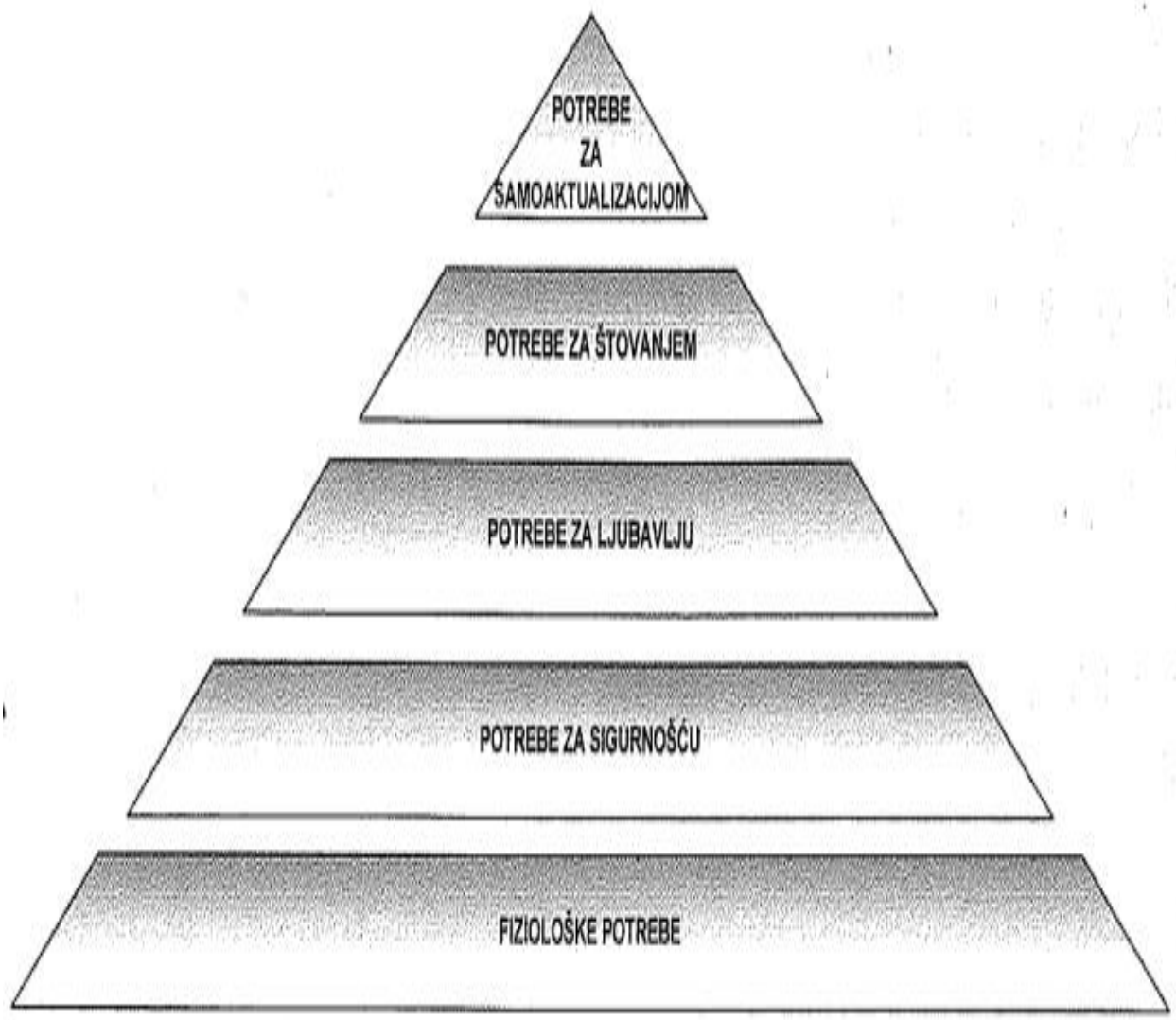
- potrebe za ljubavlju- predstavljaju potrebe za ljubavi, pripadanju, prijateljstvom, društvom. Ukoliko su ove potrebe zadovoljene zaposlenici sudjeluju u timskom radu, uživaju raditi s drugima, dok u suprotnom rade na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.

- Potrebe za poštovanjem- predstavljaju potrebe za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih koje mogu biti zadovoljene većom plaćom, napredovanjem, bonusima, priznanjima i sl. Nezadovoljene potrebe za poštovanjem mogu dovesti do osjećaja bespomoćnosti što uzrokuje pad motivacije zaposlenika.

[45] Buble M.,Poslovno vođenje, Zagreb 2011., str.121.

- Potrebe za samoaktualizacijom- predstavljaju potrebe za samoostvarenjem tj. potrebe za maksimalizacijom vlastitog potencijala. To znači da zaposlenicima treba omogućiti kreativan posao na način da ih se uključi u tješavanje problema, donošenje odluka i sl.

Slika 3: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: internet

Maslow je razvio dvije temeljne postavke ove teorije:[46]

- pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije“ potrebe,
- nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Važnost ove teorije proizlazi u tome što menadžeri trebaju poznavati potrebe svojih zaposlenika i imati na umu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije motivirajuće za zaposlenike.

Teorija trostupanjske hijerarhije

Alderfer je razvio trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj bazične elemente čine:[47]

- egzistencijalne potrebe
- potrebe povezanosti
- potrebe rasta i razvoja

Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu u hijerarhiji potreba, a to su različite materijalne i fiziološke potrebe koje se mogu zadovoljiti plaćom.

Potrebe povezanosti predstavljaju faktore koji su značajni s aspekta pojedinca kao što su povezanost sa prijateljima, suradnicima, obitelji i sl.

Potrebe rasta i razvoja se odnose na one potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Alderfer naglašava da zadovoljavanje ovih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju (ili ne osiguravaju) to da u potpunosti bue ono što jest i postane ono što može biti..[48]

Za razliku od Maslowa Alderfer smatra da na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo one potrebe ispod, nego na to može utjecati i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe tj. naglašava dvosmjernu vezu između potreba.

[46] Maslow, A.H., Motivacija i ličnost. Nolet, Beograd, 1984. str.370.
[47] Alderfer, C.A., „An empirical test of a new human needs“, Organizational Bihavior Performence, 1976., str. 142.-175.
[48] Alderfer, C.A., op.cit.,str.147.

Teorija motivacije postignuća

Za razliku od prethodne dvije teorije koje su usmjerene na zadovoljavanje biološki zasnovanih potreba, ova teorija je usmjerena isključivo na motivaciju za rad. Ova teorija naglašava ljudsku potrebu za postignućem.

Motivacija je uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Procjena ovisi o težini zadatka koji treba ostvariti (ako je zadatak teži veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je veća draž uspjeha i obrnuto). Teorija motivacije postignuća više je usmjerena na motivaciju vođa i menadžera negoli u sferi zadataka izvršitelja.

Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije koju je razvio Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Dvije su pretpostavke na kojima se temelji ova teroija motivacije. Prva prepostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi kontinuuma tj. suprotni kraj od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a od nezadovoljstva odsutnost zadovoljstva.

Druga prepostavka je postojanje dvije kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani sa situacijom u kojoj čovjek djeluje, a intrinzični faktori su povezani sa samim poslom koji čovjek obavlja. Herzberg se zalaže za obogaćivanje posla, te daje osnovne principe i praktične uvjete kako to učiniti.[49]

[49] Herzberg, F., One more time: haw do you motivate employees, Harvard Business Review, Vol.,46, No.1, 1968.,str.53.-62.

Tablica 4: **Herzbergovi principi obogaćivanja posla**

Principi obogaćivanja posla	Motivatori
1. Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno postignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	2. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada (cjelovitog radnog zadatka)	3. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Osiguranje slobode i autonomije u radu	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	5. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadataka	6. Razvoj i učenje
7. Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	7. Odgovornost, rast i napredovanje

Izvor: Bahtijarević-Šiber,F., Motivacija i raspodjela, Zagreb, 1986.,str.54

Herzbergovi principi obogaćivanja rada su utjecali na promjenu postojeće prakse dizajniranja posla. Došlo je do orijentacije na ličnost umjesto na orijentacije na posao, odnosno došlo je do uvažavanja individualnih karakteristika.

Herzberg i Maslow uz pomoć svojim teorija motivacije žele ukazati menadžerima da ukoliko nisu zadovoljene higijenske potrebe zaposlenika da će zaposlenici malo vjerojatno imati ikakve rezultate. Ukoliko menadžeri žele izvrsne rezultate od svojih zaposlenika potrebno je da zadovolje potrebe višeg reda kao što su potrebe za statusom, samoaktualizacijom i poštovanjem) na način da omoguće svojim zaposlenicima da sudjeluju u odlučivanju te im omoguće rast i napredak. Iz svega navedenog proizlazi da je najbolji pristup motiviranja zaposlenika upravo situacijski pristup, odnosno prilagođavanje strategije motiviranja i nagrađivanja pojedinoj situaciji tj. osobi budući svaku osobu motiviraju različite strategije, i ono što motivira jednu osobu ne mora motivirati i drugu osobu. Zaposlenik će biti motiviran ukoliko zna da se njegov rad i trud isplati. Isto tako menadžeri moraju voditi računa o tome da je sustav nagrađivanja zaposlenika pravedan i da je sustav plaćanja i nagrađivanja svima razumljiv.

3.2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije naglašavaju da potrebe ljudi nisu jedini faktor koji utječe na motivaciju nego uključuju i očekivanja, vrijednosti, percepcije i njihove interakcije. Od procesnih teorija Buble M. navodi najznačajnije:

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Vroomov kognitivni model motivacije

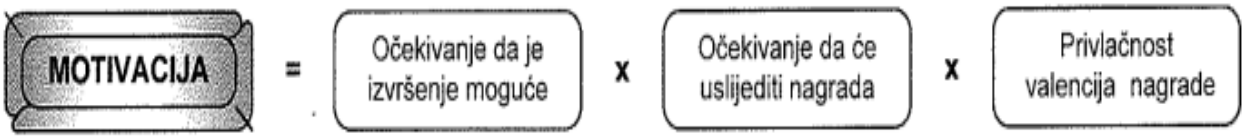
Ovaj model polazi od toga da čovjek vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Vroom nastoji utvrditi zašto se pojedinac u određenoj situaciji opredjelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. U traženju tog odgovora, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.[50]

- Koncept valencije objašnjenje izbora alternative nalazi u značenju, odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca.
- Koncept očekivanja objašnjava izbor alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom on može ostvariti željene ciljeve. Ovaj koncept objašnjava da je očekivanje važan motivacijski faktor za pojedinca jer ako pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status, on će se tada više truditi tj. bolje raditi.
- Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. Ovaj koncept nastoji objasniti da je za pojedinca osim značenja efekta izabrane alternative i vjerojatnosti da će time ostvariti željeni cilj značajna i veza između tog cilja i uloženog napora.

Vroom zaključuje da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća fukcija valencije i očekivanja. Povećanje ili smanjenje valencije ili očekivanja može dovesti do povećanja ili smanjenje motivacije.

[50] Buble M.,Poslovno vođenje, Zagreb 2011., str.127.

Slika 4: Koncept Vroomova modela motivacije

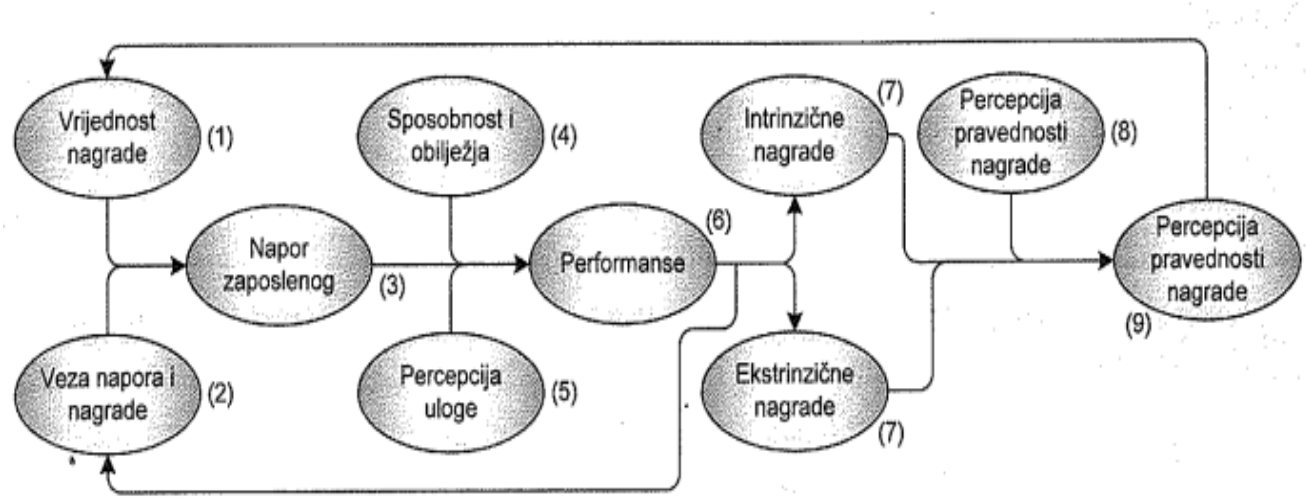


Izvor: Buble M., Poslovno vođenje, Zagreb 2011.str.128.

Porter-Lawlerov model očekivanja

Porter/Lawler [51] smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka, pa stoga Vroomov model proširuju novim faktorima. Ti faktori pored onih standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost) uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloga (zadatka) i zadovoljstvo.

Slika 5: Porter/Lawlerov model očekivanja



Izvor: Buble M., Poslovno vođenje, Zagreb 2011.str.129.

[51] Porter, L., W.,Lawler, E. E.,Managerial Attitudes and Performance, Irwin-Dorsey, Homewood, II.,1968.

Porter-Lawlerov model karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojega će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već je zavisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca, te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom.

U model su ugrađene dvije povratne sprege - prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza ukazuje da li je pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili pak to nije, pa ga u narednom ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje da li je vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju, ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati. [52]

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams istražuje koji su uvjeti i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživaljava u radnoj situaciji. Adams polazi od koncepta u kojem promatra odnos između pojedinca i organizacije kao odnos razmjene. S jedne strane pojedinac ulaže svoje iskustvo, znanje i dr., a s druge strane on za to dobiva od organizacije plaću, beneficije i dr. Adams naglašava da je u toj razmjeni prisutna mogućnost da jedna od strana ili obe strane mogu osjetiti nejednakost. Upravo taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Iz toga razloga smatra da je potrebno da se utvrde uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti ali isto tako i metode rješavanja tih nejednakosti.

Generiranje percepcije nejednakosti može se ostvariti na dva načina:

- usporedbom onoga što pojedinac dobiva od poduzeća, (output-O***o***) i onoga što daje (input-I***o***). Ukoliko je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene. U prvom slučaju je ona na korist pojedinca ali na štetu poduzeća, a u drugom slučaju je obrnuto.

[52] Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu, Split, 2006, str. 346.

- usporedbom onoga što pojedinac dobiva od poduzeća za ono što mu daje u odnosu prema drugima u radnoj sredini. Ukoliko ne postoji jednakost ovih odnosa postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

Ukoliko postoje razlike u razmjeni, po mišljenju Adamsa one motiviraju pojedinca da ih otkloni ili barem smanji. Iz svega navedenog proizlazi da je motivacija proporcionalna veličini doživljene nejednakosti odnosno veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom.

Nejednakost pojedinac može riješiti na jedan od sljedeća tri načina:

- može djelovati na vlastite inpute i outpute tako da u slučaju negativne razlike smanji inpute, a nastoji povećati outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute;
- rezistencijom prema radu koja se manifestira u izostancima s posla, odugovlačenjem s obavljanjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem poduzeća
- isto tako može racionalizirati nastale razlike (iznalaženjem opravdanja za te razlike) ili pristupiti promjeni referentne grupe (iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

Adams naglašava da nisu svi navedeni načini riješenja nejednakosti jednako dostupni svim osobama. Bit je da pojedinac bira onaj način koji maksimalizira outpute i minimalizira inpute.

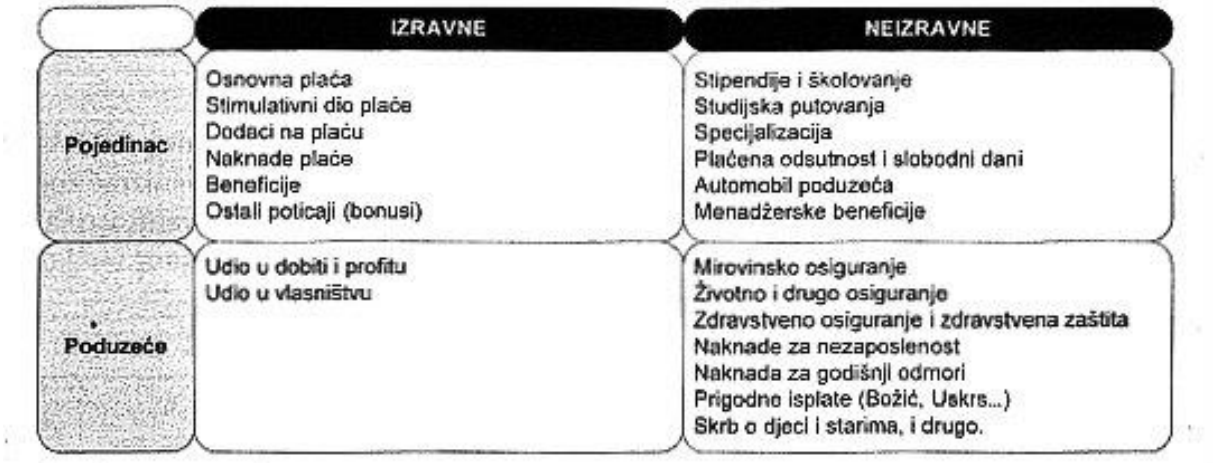
3.3. Strategije motiviranja

Danas postoje mnoge strategije koje menadžeri koriste kako bi motivirali svoje zaposlenike. Menadžeri trebaju biti sposobni privući kvalitetan radni kadar, razvijati ljudske potencijale, omogućiti ostvarenje organizacijskih ciljeva, ali isto tako zadržati kvalitetne zaposlenike u poduzeću na način da ih kontinuirano motiviraju i povećavaju kvalitetu radnog života.

Menadžeri moraju imati na umu da ono što motivira jednog zaposlenika ne mora motivirati i drugoga te da zaposleci imaju raznolike potrebe. U suvremenom konkurentskom okruženju menadžeri tebaju kontinuirano iznalaziti nove načine podizanja zadovoljstva i motivacije svojih zaposlenika. Nemotivirani zaposlenici mogu prouzročiti brojne probleme za poduzeće budući imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost i nisu zainteresirani za organizacijske probleme i uspješnost. Stoga menadžerima na raspolaganju stoje različite materijalne i nematerijalne strategije motivacije.

Pod **materijalnim strategijama** nagrađivanja trebaju se razlikovati izravne materijalne kompenzacije za rad koje se dobivaju u novcu i neizravne materijalne kompenzacije koje se dobivaju u obliku beneficija koje zadovoljavaju potrebe nižeg reda. One mogu biti posljedica uspjeha pojedinca ili cijelokupnog poduzeća.

Slika 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija



Izvor: Buble M.,Poslovno vođenje, Zagreb 2011., str.127.

Materijalne strategije motiviranja su usmjerene na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dok su nematerijalne strategije motiviranja usmjerena na zadovoljavanje potreba višega reda. Ukupne materijalne kompenzacije bi trebale uključivati različite vrste materijalnih nagrada. Tri su razloga za to: [53]

- Na taj se način kompenziraju različite vrste doprinosa pojedinca organizaciji.
- Na taj se način zadovoljavaju raznolike ljudske potrebe
- I najvažnije, raznolik sustav nagrađivanja šalje jasnu poruku zaposlenicima o važnosti njihova rada i doprinosa u različitim područjima rada za organizacijski uspjeh, dakle da se zaposlenici i njihov rad i doprinos poštuju i cijene.

[53] Tudor G. I ostali, „Vođenje i motiviranje ljudi“ Zagreb, 2010., str.20.

Materijalne kompenzacije se trebaju sastojati od redovite kompenzacije u novcu, dodatne jednokratne kompenzacije u novcu i beneficija. Sustav u kojem su kompenzacije proporcionalne doprinosu pojedinca šalju poruku da se rad i trud isplati i nagrađuje.

Ukoliko je sustav nagrađivanja nepravedan odnosno nije proporcionalan to može negativno utjecati na rezultate zaposlenika, a može ih potaknuti i da napuste organizaciju. Koparativno istraživanje razvoja MLJP-a u Hrvatskoj (Pološki Vokić, N.,Vidović,M., 2007.) pokazuje da hrvatske organizacije ne pridaju pažnju svojim sustavima nagrađivanja, a to se može negativno odraziti na motivaciju zaposlenika.

Mnogi menadžeri smatraju da jedino novac motivira zaposlenike, ali to je potpuno pogrešan i zastario pristup. Kao što je prethodno rečeno materijalne kompenzacije zadovoljavaju prvenstveno potrebe nižeg reda, dok nematerijalne strategije potiču pojedinca za rad budući zadovoljavaju potrebe višeg reda kao što su potrebe za poštovanjem, statusom, samoaktualizacijom i sl. Treba napomenuti da nematerijalne kompenzacije nemogu nadoknaditi odsustvo materijalnih kompenzacija. U svrhu sveobuhvatnijeg motiviranja zaposlenih razvijene su različite **strategije nematerijalnih motivacija** kao što su: [54]

- dizajniranje posla,
- stil menadžmenta,
- participacija zaposlenih,
- upravljanje pomoću ciljeva,
- fleksibilno radno vrijeme i programi,
- priznanje i feedback,
- organizacijska kultura,
- usavršavanje i razvoj karijere i drugo.

[54] Izvor: Buble M.,Poslovno vođenje, Zagreb 2011., str.127.

Osim prethodno navedenih strategija nematerijalnih motivacija mogu se navesti i: rotacija posla, proširivanje posla i obogaćivanje posla.

- Rotacija posla predstavlja premještanje zaposlenika sa jednog posla na drugi posao kako bi se izbjegla monotonija i dosada.
- Proširivanje posla predstavlja dodavanje novih zadataka tako da se izbjegne jednoličnost posla.
- Obogaćivanje posla predstavlja dodavanje novih, odgovornijih zadataka postojećem poslu kako bi se pojedincu dao veći autoritet i kontrola nad onim što radi.

Slika 7: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Zagreb 1999., str.668.

Nematerijalne strategije motiviranja su isto tako važne kao i materijalne strategije motivaranja. Zadovoljstvo i moral zaposlenika svakako doprinosi razvoju poduzeća tako da menadžeri trebaju veliku pozornost posvetiti i nematerijalnim strategijama nagrađivanja.

Istraživanje motivacijskih čimbenika za visokoobrazovane zaposlenike u Hrvatskoj (Pološki Vokić N., Klindžić,M.,Đaković,M. 2008.) je pokazalo da su u prosjeku bolje rangirane nematerijalne strategije motiviranja odnosno na prvom mjestu se nalazi priznanje, na drugom dodatno obrazovanje, na trećem povratne informacije dok se plaća i bonusi nalaze tek na četvrtom i petom mjestu.

3.4. Vrste motivacije

Razlikujemo ekstrinzičnu ili vanjsku i intrinzičnu ili unutarnju motivaciju. Ekstrinzična motivacija pokreće pojedinca izvana dok intrinzična motivacija pokreće pojedinca iznutra. U nastavku će se definirati intrinzična i ekstrinzična motivacija.

3.4.1. Intrinzična i ekstrinzična motivacija

Intrinzična motivacija je tzv. unutarnja motivacija koja pokreće pojedinca iznutra odnosno sve ono što nas iznutra navodi na određenu aktivnost da bi zadovoljili unutarnje potrebe, a to su potrebe za samoaktualizacijom, potreba za izazovima i sl. Intrinzični faktori ili motivatori su povezani sa poslom koji čovjek obavlja i njihova pristutnost motivira pojedinca na bolji rad no ukoliko nisu prisutni ne uzorkuju nezadovoljstvo.

S druge strane ekstrinzična motivacija je tzv. valjska motivacija koja pokreće pojedinca izvana i povezana je sa situacijom u kojoj čovjek djeluje. Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika. Ektrinzični faktori sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali ne utječu na veći radni angažman, npr. visoka plaća ne utječe na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, nego samo sprječava nezadovoljstvo.

Tablica 5: Čimbenici koji utječu na motivaciju

Higijenski čimbenici (ekstrinzični čimbenici)	**Motivatori(intrinzični čimbenici)**
Uvjeti rada Organizacijeske politike i administracija Nadgledanje Sigurnost posla Plaća Status Odnosi s nadređenima Odnosi s kolegama Odnosi s podređenima Privati život	Obilježja posla Odgovornost Postignuće Priznanje Mogućnost napredovanja Mogućnost rasta (samoaktualizacija)

Izvor: Herzberg R. (1968.) One more time: How do you motivate employees), str. 57

4. EMPIRIJSKO INSTRAŽIVANJE-INTERPERSONALNE VJEŠTINE I MOTIVACIJA U PODUZEĆU „SPEGRA INŽENJERING d.o.o

U sljedećem poglavlju će se provesti empirijsko istraživanje odnosno obraditi prikupljeni podaci. U nastavku će se navesti osnovni podaci o poduzeću „Spegra inženjering d.o.o“, organizacijska shema i djelatnosti promatranog poduzeća i razvijenosti interpersonalnih vještina i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. Isto tako navest će se cilj istraživanja, istraživački instrumenti i uzorak istraživanja. Uz pomoć prikupljenih podataka u nastavku će biti testirane hipoteze.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću „Spegra inženjering d.o.o

Od svog osnivanja 1995. godine, pa sve do danas SPEGRA INŽENJERING d.o.o. bavi se, isključivo, izvođenjem specijalnih građevinskih radova. U svim tim godinama poduzeće je radilo na velikom broju najrazličitijih poslova, od poslova na zaštiti kulturne baštine do vrlo složenih inženjerskih sanacija.

Tijekom vremena posebnu pažnju su posvećivali nabavci suvremene opreme za izvođenje sanacijskih radova, od visokotlačnih pumpi i pripadajućih robotiziranih uređaja za pripremu reprofilirajućih površina metodom hidrodemoliranja, strojeva za nanošenje morta mokrim postupkom, pumpi za injektiranje svih vrsta i sve ostale opeme, alata i vozila.

Stručni kadar i najsuvremenija oprema koju posjeduju omogućava izvođenje vrlo zahtjevnih i najsloženijih inženjerskih sanacija. Većinu poslova obavljali su samostalno, ali isto tako, veliki je broj sanacija koje su izvodili kao podizvoditelji dijela projektnog rješenja.

Društvo je upisano pri Trgovačkom sudu u Splitu pod MBS: 060094131. Temeljni kapital 1.550.000,00 kn uplaćen je u cijelosti. Član uprave je mr.sc. Berislav Borovina dipl.ing.građ.

Slika 9: Logo tvrtke Spegra

Izvor: http://www.spegra.hr

Poduzeće posjeduje sljedeće licence i certifikate:

1. Licence:

   - ✓ Suglasnost Ministarstva zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva RH
   - ✓ Dopuštenje Ministarstva kulture RH za obavljanje poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara
   - ✓ Ovlaštenje nadležnog Ministarstva za obavljanje poslova osposobljavanja vlastitih radnika za rad na siguran način

2. Certifikati:

   - ✓ Sustav upravljanja kvalitetom prema normi
   - ✓ Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi

U nastavku će se navesti reference poduzeća.

1. <u>Građevine i spomenici kulturne baštine pod zaštitom Unesco-a</u>:

• Istočni dio podruma Dioklecijanove palače u Splitu

• Temelji kora katedrale “Sv. Duje” u Splitu

• “Jupiterov hram” u Splitu / World Monuments Fund

• “Stari Most” u Mostaru / The World bank, UNESCO

• “Peristil” u Dikolecijanovoj palači u Splitu

• Franjevački samostan “Male braće” u Dubrovniku

• Crkva “Sv. Vlaha” u Dubrovniku

• Orlandov stup u Dubrovniku

• Palača “Od Puća” u Dubrovniku

• Palača “Sv. Josip” u Dubrovniku

• Crkva “Sv. Josipa” u Dubrovniku

• Crkva “Gospe od Karmena” u Dubrovniku

• Palača “Od Sigurate” u Dubrovniku

• Palača “Od široke ulice” u Dubrovniku

• Dominkanski samostan u Dubrovniku

• Palača “Celio Cega “ u Trogiru

• Biskupova palača u Dubrovniku

• Vanjski most od Ploča u Dubrovniku

• Unutrašnji most od Ploča u Dubrovniku

• Poslovni prostor “ Dalmacijaturist” u “Palači Ćipiko” u Trogiru

• Palača “Berislavić” u Trogiru

• Palača “Ranjina” u Dubrovniku

• “Mala Papalićeva” palača u Splitu

• Hotel “Dubravka” u Dubrovniku

• Samostan Klarisa u Dubrovniku

• Crkva “Sv. Đurđa” na Pilama, Dubrovnik

• Ljetnikovac “Bobali” u Dubrovniku

• Ljetnikovac “Pucič” u Dubrovniku

• Zvonik crkve “Gospe od Milosrđa” na Visovcu

• Tvrđava KLIS u Klisu

• Tvrđava GRAD u Sinju

• “Fontik” u Hvaru / o. Hvar

• Arsenal (Kazalište) u Hvaru / o. Hvar

• Obiteljska kuća “ Meštrović “ u Otavicama

• “Arsenal” u Malom Stonu

• Injektiranje potresom oštećenih građevina u Dubrovačkom primorju, sela; Čepikuće, Podimoć, Trnova, Mravince, Zamaslina, Lisac, Ošlje

• Palača “Hektorović” u Hvaru / o. Hvar

• Kula “Revelin” u Korčuli

• Kula “Veliki Kaštio” u Stonu

• Kula “Nad vodom” u Stonu

• Injektiranje građevina u Starom gradu, Dubrovnik 2000-2006 god.

• Tvrđava “Svih svetih” u Korčuli

• Tvrđava “Bokar” u Korčuli

• Dvorac “Veliki Tabor” kod Krapina

• Crkva “Sv. Petra i Pavla” u Polači

• Crkva “Sv. Đurđija” u Pađanima

• Crkva “Gospe Rožarice” u Vrlici

• Zvonik crkve “Gospe Rožarice” u Vrlici

• “Bedem u Docu” u Šibeniku

• Palača “Draganić” u Šibeniku

• Zvonik crkve “Uznesenja B. D. Marije” u Žrnovnici

• Crkva “Sv. Ivana Krstitelja” u Mravincima

• Crkva “Sv.Mihovila” u K. Kambelovcu

• Sjemenište “Zmajević” u Zadru

• Crkva “Sv. Ante Padovanskog” u Gornjim Tučepima

• Zvonik crkve “Sv. Martina” u Donjem Docu

• Crkva “Gospe Kandalore” u Smokvici / o. Korčula

• Zvonik crkve “Sv. Martina” u Žrnovu / o. Korčula

• Južno pročelje Biskupskog ordinarijata u Šibeniku

• Crkva “Sv. Duha” u Šibeniku

• Crkva “Sv. Mihovila” u Prološcu

• Svetište “Vepric” pored Makarske

• Crkva “Bezgrešnog začeća” Braovići

• Crkva “Svih Svetih” u Putišićima

• Zvonik crkve “Sv. Mihovila” u Prološcu

• Crkva “Porođenja Marijina” u Gracu

• Crkva “Sv. Ante” u Kninu

• Crkva “Sv. Ilije” u Markovcu

• Zvonik crkve “Sv. Ante” u Drnišu - “Kopnena vrata” u Zadru

• Crkva “Male Gospe” u Rošcima

• Ljetnikovac “Gradić” u Rijeci dubrovačkoj

• Ljetnikovac “Kurtela” u Komolcu pored Dubrovnika Ljetnikovac “Domjan” u Sustjepanu pored Dubrovnika

• Crkva “Blažene Djevice Marije” u Pristegu

• Crkva “Sv. Roko” u Grgurićima kod Slanoga

• Crkva “Sv. Mateja” u Bisku

• Crkva “Sv. Martina” u Docu Donjem

• Crkva “Sv. Mihovila” u Lažanima / Kaštel Kambelovac

• Zvonik crkve “Sv. Mihovila” u Dolu / o. Hvar

• Crkva “Sv. Mihovila” u Dolu / o. Hvar

• Crkva “Sv. Ivana”, Šilovo selo / o. Sipan

• Crkva “Gospe od Lužina” u Stonu

• Crkva “Gospe od sedam žalosti” Žuljane / Pelješac

• Crkva “Sv. Stjepana” Maljkovi - Slano

• Crkva “Sv. Đurđa” u Sućurcu / o. Sipan

• Crkva “Sv. Vida” u Trstenom pored Dubrovnika

• Minaret đamije u Počitelju - BIH

• Crkva “Gospa od Šunja” na Lopudu

• Crkva “Sv. Martina” u Čepikućama

• Crkva “Sv. Vlaho” u Slanom

• Crkva “Sv. Ivana”, Slađenovići pored Slanog

• Crkva “Sv. Petra i Pavla”, Ošlje, Dubrovačko primorje

• Crkva “Sv. Mihovila” u Vignju, Pelješac

• Dominikanski samosta u Splitu

• Crkva “Gospe od Mandaljene” u Župi dubrovačkoj

• Kula “Stoviš” u Stonu

• Palača “Krstelj“ na Lopudu

• Sanacija obale u gradu Hvaru na o. Hvar

• Palača “Lešić - Dimitra” u Korčuli

2. Radovi injektiranja obavljeni su na sljedećim lokacijama:

• istočni dio podruma Dioklecijanove palače u Splitu

• Zvonik crkve "Gospe od Milosrđa" na Visovcu

• Tvrđava "Klis" u Klisu

• Tvrđava "Grad" u Sinju

• Crkva "Sv. Ilije" u Markovcu

• Zvonik crkve "Sv. Ante" u Drnišu

• Obiteljska kuća "Meštrović" u Otavicama

• Temelji kora katedrale "Sv. Duje" u Splitu

• "Bedem u Docu" u Šibeniku

• Crkva "Sv. Đurđija" u Pađenima

• Palača "Draganić" u Šibeniku

• Poslovni prostor "Palača Čipiko" u Trogiru

• Sjemenište "Zmajević" u Zadru

• Palača "Ranjina" u Dubrovniku

• Zvonik crkve "Sv. Mihovila u Prološcu

• Crkva "Male Gospe" u Rošcima

• Zvonik crkve "Sv. Martina" u Docu Donjem

• Ljetnikovac "Gradić" u Mokošici, Dubrovnik

• Ljetnikovac "Kurtela" u Komolcu, Dubrovnik

• Ljetnikovac " Domjan" u Sustjepanu, Dubrovnik

• Crkva "Blažene Djevice Marije" u Pristegu pored Benkovca

• Palača "Od Puča" u Starom Gradu, Dubrovnik

• Palača "Sv. Josip" u Starom Gradu, Dubrovnik

• Fontik u Hvaru

• Crkva "Sv. Mihovila" u Kaštel Kambelovcu

• Crkva "Sv. Josipa" u Starom Gradu, Dubrovnik

• Crkva "Sv. Roko" u Grgurićima kod Slanog

• Upravna zgrada "Elektre" u Zadru

• Potresom oštećene kuće u selima Dubrovačkog primorja: Ston, selo Čepikuće, selo Podimoć, selo Trnova, selo Zamaslina, selo Luka

• Crkva "Sv. Ante Padovanskog" u Gornji Tučepima

• Crkva "Sv. Ivana Krstitelja" u Mravincima

• Crkva "Gospe Kandalore" u Smokvici, o. Korčula

• Pročelje crkve "Sv. Mateja" i preslica u Bisku pored Trilja

• Južno pročelje Biskupskog ordinarijata u Šibeniku

• Svetište "Vepric" pored Makarske

• Preslica crkve "Svih Svetih" u Putišićima

• Palača "Berislavić" u Trogiru

• Konus kegle brane "Ričice" u Ričicama, Imotski

• TS 380/220/110 kV "Konjsko" nakon raketiranja JNA

• TS 110 kV "Vrboran" u Splitu

• TS 220/110 kV "Bilice" u Šibeniku

• Vodotoranj TE "Gacko" u Gackom

• Ab. nosači "Deponije ugljena" u TC. "Sv. Juraj" K. Sućurac

• TS 110 kV "Sinj" u Sinju

• Vodosprema "Voljak" u Solinu

• Vodosprema "Kučići" u Kučićima-Omiš

• Most u ulici Domovinskog rata-Split

• Vodosprema "Marina" kod Marine

• Vodosprema "Kosmatovica" kod Imotskog

• Tuneli na državnoj cesti br. 1 Solin-Klis: tunel "Grlo", tunel "Klis-Kosa", tunel "Mačkovac", tunel "Mravinci"

• Crkva "Sv. Josipa" u Ražinama-Šibenik

• Tunel "Grlo" - državna cesta br. 1 Solin-Klis

• Temelji kora katedrale "Sv. Duje" u Splitu

• Crkva "Sv. Ante" u Kninu

• Crkva "Sv. Ante" u Drnišu

• Zvonik crkve "Sv. Ante" u Drnišu

• "Kopnena vrata" u Zadru

• Obiteljska kuća "Meštrović" u Otavicama

• Zvonik crkve "Gospe Rožarice" u Vrlici

• Zvonik crkve "Sv. Martina" u Docu Donjem

• Preslica crkve "Svih Svetih" u Putišićima

• Zvonik crkve "Sv. Mihovil" u Prološcu

• Sidra hangara za kanadere u Zemuniku

• Sidra u tunelu "Mravinci"

• "Fontik" u Hvaru

3. Radovi hidroizoliranja obavljeni su na sljedećim lokacijama:

• TS 380/220/110 kV "Konjsko" pored Splita

• TS 110 kV "Komolac" u Komolcu-Dubrovnik

• TS 110 kV "Biograd" u Biogradu

• TS 110 kV "Lozovac" u Lozovcu-Šibenik

• Crpna postaja "Vidrice" u Opuzenu

• Centar za autizam u Splitu

• prohodni krovovi

• neprohodni krovovi

• Hidrotehnički tunel "Mravinački potok" u Solinu

• Vodosprema "Kosmatovica" pored Imotskog

• Vodosprema "Marina" pored Marine

• Vodosprema "Kučići" u Kučićima
• Crkva "Male Gospe" u Rošcima
• Tvrđava "Klis" u Klisu
• Tunel "Klis-Kosa"
• Zgrade strojarnice HE "Peruča"
• Zvonik crkve "Sv. Mihovila" u Prološcu

4. Sanacije nosivih konstrukcija obavljene su na:

• Crkva "Gospe Rožarice" u Vrlici
• Zvonik crkve "Gospe Rožarice" u Vrlici
• Zvonik crkve "Sv. Martina" u Docu Donjem rekonsttrukcije i adaptacije
• Zvonik crkve "Sv. Martina" u Žrnovu, o. Korčula
• Crkva "Bezgrešnog začeća" u Braovićima
• Palača "Berislavić" u Trogiru
• Zvonik crkve "Sv. Martina" u Docu Donjem
• Sakristija crkve "Sv. Martina" u Docu Donjem
• Crkva "Male Gospe" u Rošcima
• Vodosprema "Zagrad" u Gatima-Omiš
• TS 110 kV Biograd u Biogradu
• TS 110 kV Blato-o. Korčula
• Prostorija iznad kaptaže "Rimski Bunar" u Gustirni pored Marine
• Vodosprema "Kosmatovica" kod Imotskog
• Crkva "Sv. mihovila" u Lažanima pored Kaštel Kambelovca reprofiliranje oštećenja betonskih konstrukcija
• Difuzor generatora HE "Zakučac" u Omišu
• Vodilice difuzorskog zatvarača na HE "Peruča"
• Temeljni ispust brane HE "Peruča" nakon miniranja
• TS 110 kV Biograd u Biogradu

• Most u ulici Domovinskog rata u Splitu

• Ab. zidovi bunkera šljake u TC "Sv. Kajo" u Solinu

• Temelj rotacionih peći u TC "Sv. Kajo" u Solinu

• Ab. zidovi bunkera sirovine u TC "Sv. Juraj" u K. Sućurcu

• Naglavne grede 0 i 0' na mostu Pag-kopno

• Luk mosta Pag-kopno

• Temelji kora katedrale "Sv. Duje" u Splitu

• Crkva i zvonik crkve "Sv. Ante" u Drnišu

• Zvonik crkve "Gospe Rožarice" u Vrlici

• Crkva "Sv. Ante" u Kninu

• Zvonik crkve "Sv. Mihovil" u Prološcu

• "Kopnena vrata" u Zadru

• Zvonik crkve "Sv. Martina" u Docu Donjem

• TS 380/220/110 kV "Konjsko" pored Splita

• Temeljni ispust brane HE "Peruča"

• TS 110 kV "Biograd" u Biogradu

• TS 110 kV "Komolac" u Komolcu

5. Ostali specijalni radovi provedeni su na sljedećim lokacijama:

• Crkva "porođenja Marijina" u Gracu

• Crkva u Mratovu pored Drniša

• Crkva "Sv. Petra i Pavla" u Polači

• Crkva "Sv. Đurđije" u Pađenima

• Palača "Draganić" u Šibeniku

• Crkva "Sv. Duha" u Šibeniku

• Crkva "Sv. Mihovila" u Prološcu

• Crkva "Bezgrešnog začeća" u Braovićima

• Palača "Berislavić" u Trogiru

• TS 110 kV "Bilice" u Šibeniku

• Dječji vrtić u Grohotama - o. Šolta

• TS 110 kV "Sinj" u Sinju

• Sanacija mula u Kleku

• Sanacija vodilica dif. zatvarača HE "Peruča"

• Crkva "Sv. Ante" u Drnišu

• Crkva "Sv. Mihovila" u K. Kambelovcu

• Zvonik crkve "Sv. Martina" u Docu Donjem

• Crkva "Male Gospe" u Roščima

• Zvonik crkve "Sv. Mihovila" u Prološcu

• Upravna zgrada HEP "Elektroprijenos" u Splitu

• Tribine NK "Solin" u Solinu

• Zgrada Građevinskog fakulteta u Splitu

• Upravna zgrada "Hrvatskih voda" u Splitu

• Vodosprema "Marina" kod Marine

• Gradski kolektor u Splitu

• Vodosprema u Postirama

• Vodosprema "Kosmatovica" kod Imotskog

• Zvonik crkve "Sv. Mihovila" u Prološcu

• Župna kuća u Prološcu

• Crkva "Sv. Mihovila" u Prološcu

• Strojarnica HE "Peruča"

• Vodosprema "Zagrad" u Gatima-Omiš

• Vodosprema "Kosmatovica" kod Imotskog

• Crkva "Male Gospe" u Roščima

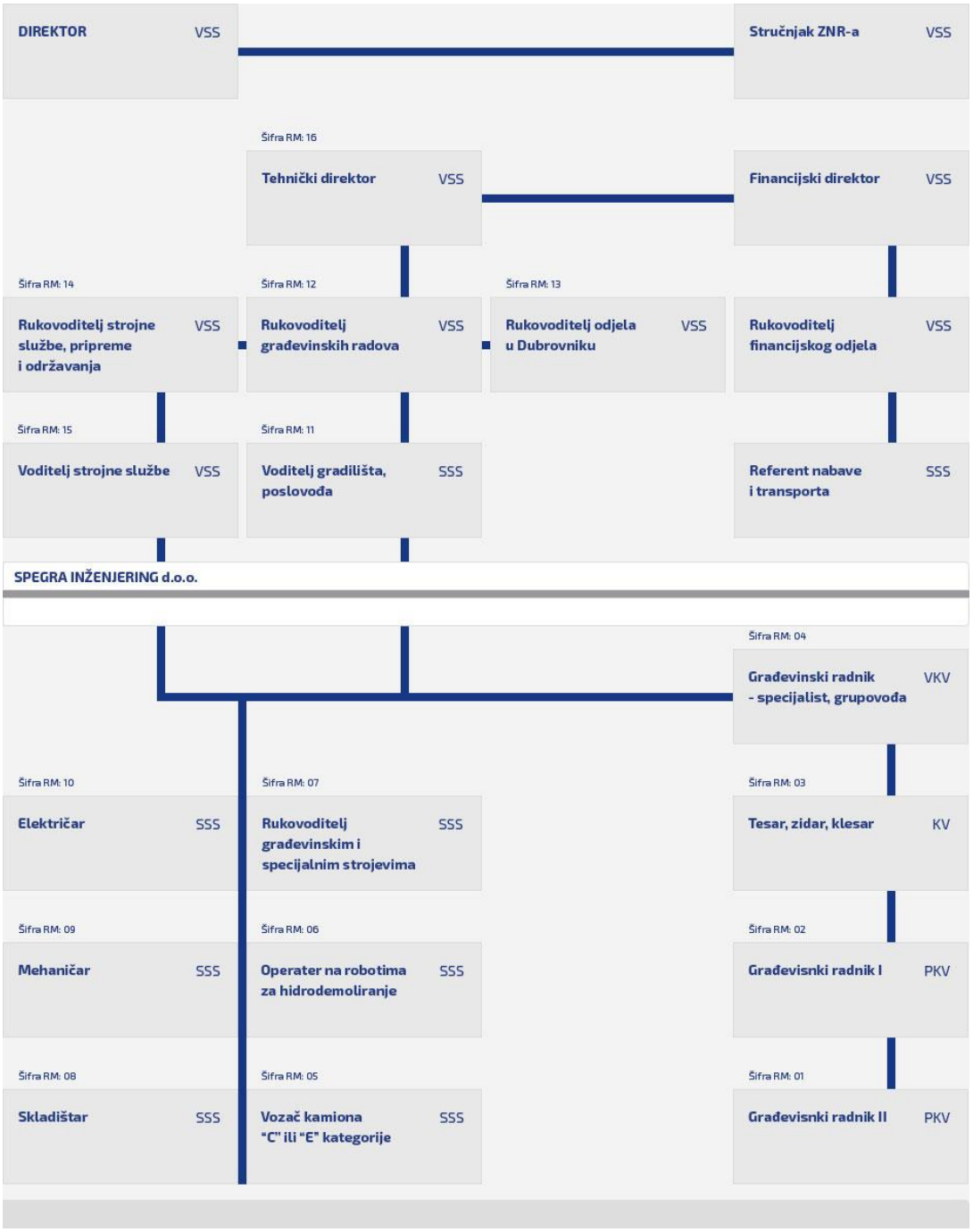
• TC "Sv. Juraj" u K. Sućurcu

• Most "Pag-kopno"

4.2. Organizacijska shema poduzeća „Spegra inženjering d.o.o“

Slika prikazuje razgranatu organizacijsku shemu poduzeća i navedenu stručnu spremu zaposlenika koji su zaposleni na različitim funkcijama. Na temelju provedenog istraživanja u poduzeću utvrđeno je da najveći broj zaposlenika ima završenu visoku stručnu spremu ili više, dok je najmanji broj zaposlenika koji imaju do dvije godine srednje škole te sa završenom višom stručnom spremom.

Slika 10: Organizacijska shema poduzeća



Izvor: http://www.spegra.hr

4.3. Djelatnosti poduzeća

Spegra inženjering d.o.o je poduzeće specijalizirano za izvođenje građevinskih radova. Djelatnosti poduzeća mogu se podijeliti u 4 skupine: injektiranje, sanacija nosivih sklopova i konstukcija, hidroizolacije i ostali specijalni radovi. U nastavku će se se navesti djelatnosti poduzeća.[55]

INJEKTIRANJE

1. Injektiranje kamenog ziđa – aseizmička sanacija
   - injektiranje pripravljenim smjesama
   - injektiranje gotovim injekcijskim smjesama
   - injektiranje injekcijskim smjesama za velika primanja
   2. Injektiranje pukotina
   - injektiranje mikrocementima
   - injektiranje epoksidnim smolama
   - injektiranje elastičnim epoksidnim smolama
   3. Injektiranje prodora vode i vlage
   - injektiranje poliuretanskim smolama
   - injektiranje injekcijskim gel-masama
   4. Injektiranje sidara i zatega
   5. Naponska injektiranja
   6. Konsolidacijska injektiranja
   7. Injekcijske zavjese

SANACIJA NOSIVIH SKLOPOVA I KONSTRUKCIJA

1. Rekonstrukcije i adaptacije
   2. Prednapinjanje kamenom zidanih konstrukcija
   3. Izrada i postavljanje sidara i zatega
   4. Reprofiliranje oštećenja betonskih konstrukcija
   5. Sanacija oštećenja nastalih zbog korozije armature
   6. Sanacija oštećenja nastalih ratom

[55] http://www.spegra.hr/hr/djelatnosti

HIDROIZOLACIJE

1. Hidroizolacije folijama
2. Poliuretanske hidroizolacije
3. Hidroizolacije armiranim pastama
4. Hidroizolacije varenim trakama
5. Hidroizolacijski kruti premazi
6. Hidrofobiranje površina

OSTALI SPECIJALNI RADOVI

1. Podmorske sanacije
2. Hidrodinamička obrada površina
3. Sanacija prodora kapilarne vlage
4. Statička ojačanja - postavljanjem karbonskih lamela ili platna
5. Mlazni beton, mokri i suhi postupak
6. Reprofiliranje oštećenja kamena
7. Zatvaranje prodora vode
8. Izrada mikropilota

4.4. Interpesonalne vještine i motivacija u poduzeću

U poduzeću „Segra inženjering d.o.o“ provedeno je istraživanje na temelju kojega je zaključeno da su u poduzeću interpersonalne vještine kod zaposlenika i menadžera na visokom stupnju razvijenosti. Većina zaposlenika je poprilično motivirana za rad što ukazuje na povezanost razvijenih interpersonalnih vještina koja utječe na motivaciju zaposlenih.

U nastavku rada bit će prikazana metodologija istraživanja i rezultati provedenog istraživanja te će se postavljene hipoteze potvrditi ili osporiti.

4.5. Metodologija istraživanja

U uvodu diplomskog rada postavljene su istraživačke hipoteze koje se testiraju upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji. Na temelju rezultata istraživanja navedene hipoteze će se potvrditi ili osporiti.

Istraživanje veze između interpersonalnih vještina i motivacije zaposlenika u poduzeću „Spegra inženjering d.o.o." uz pomoć anketnog upitnika provodilo se je u srpnju i kolovozu 2018. godine među menadžerima i zaposlenicima. Ukupno je distribuirano 55 anketnih upitnika od čega je popunjeno njih 42 odnosno stopa povrata je 76,36%. U istraživanju su sudjelovala 42 zaposlenika pri čemu 11 menadžera i 31 zaposlenik. 21 anketni upitnik su popunili radnici sa gradilišta koji su popunili anketu u pisanom obliku dok su preostali zaposlenici i menadžeri mailom odgovorili na anketu koja je poslana u obliku google obrasca.

Prostorna defininicija istraživanja uzoraka je u navedenom poduzeću. Podaci koji su prikupljeni istraživanjem su primarnog karaktera budući su prikupljeni direktno od samih zaposlenika i menadžera. Prikupljeni podaci su uneseni i obrađeni na računalu uz pomoć statističkog programa SPSS 22. Korištene su metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, T-test, te Pearsonova korelacija. Metodama grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentira se struktura odgovora ispitanika na anketna pitanja. Upotrebom metoda deskriptivne statistike prikazane su srednje vrijednosti i pokazatelji disperzije stupnja slaganja s ponuđenim tvrdnjama.

Prije korištenja statističkih testova ispitana je normalnost distribucije vrijednosti, i to upotrebom Kolmogorov-Smirnov testa. Upotrebom T-testa testirana je razina razvijenosti interpersonalnih vještina, kao i razlike u interpersonalnim vještinama među promatranim skupinama djelatnika poduzeća (zaposlenici i menadžeri). Povezanost između razvijenosti interpersonalnih vještina i motiviranosti testiran je Pearsonovom korelacijom. Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

4.5.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je da se na konkretnom primjeru poduzeća „SPEGRA INŽENJERING d.o.o" ukaže na interpersonalne vještine i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika.

4.5.2. Istraživački instrument

Istraživački instrument koji je korišten u ispitivanju je anketni upitnik. Prvi dio anketnog upitnika se odnosi na demografske podatke pri čemu se ispituje; dob, spol, stupanj obrazovanja, godine radnog iskustva na radnom mjestu i menadžerska pozicija menadžera. Drugi dio anketnog upitnika namijenjen je menadžerima i zaposlenicima koji trebaju procijeniti karakteristike ponašanja u odnosima i komuniciranju koji su za njih tipične, a koje obuhvaćaju razvijanje i održavanje razgovora i interakcije, slušanje drugih, izražavanje empatije, poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja, davanje povratne informacije. Uz pomoć anketnog upitnika koji je namijenjen menadžerima i zaposlenicima dobit će se podaci koji su vezani za H1 i H2 odnosno stupanj razvijenosti interpersonalnih vještina i postojanje razlike u stupnju razvijenosti interpersonalnih vještina između menadžera i zaposlenika. Treći dio anketnog upitnika je namijenjen zaposlenicima i menadžerima na srednjim i nižim razinama koji će procijeniti koliko su navedene karakteristike ponašanja u odnosima i komuniciranju tipične za njihove menadžere. Uz pomoć trećeg dijela anketnog upitnika dobit će se podaci vezani za H3, odnosno postojanje veze između razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera (zaposlenici će ocijeniti koliko su razvijene interpersonalne vještine kod menadžera) i motivacije zaposlenika. Drugi i treći dio anketnog upitnika obuhvaća 25 pitanja na koja zaposlenici daju svoje ocijene na skali od 1-5 pri čemu su objašnjenja ocijena sljedeća: 1-rijetko, 2-neredovito, 3-povremeno, 4-često, 5-uvijek. Četvrti dio anketnog upitnika odnosi se na motivaciju zaposlenika pri čemu je zaposlenicima postavljeno 5 pitanja. Anketni upitnici sadrže pitanja zatvorenog tipa odnosno ispitanici odgovaraju na pitanja biranjem jednog od ponuđenih odgovora. Anketni upitnici su dijelom provedeni uz pomoć google obrasca koji je proslijeđen zaposlenicima e-mailom, a dijelom je podijeljen direktno zaposlenicima koji su ga popunili u pisanom obliku. Anketni upitnik koji je ispunjen u pisanom obliku unesen je u google obrazac.

4.5.3. Uzorak istraživanja

Ukupno je distribuirano 55 anketnih upitnika od čega je popunjeno njih 42 odnosno stopa povrata je 76,36%. U istraživanju su sudjelovala 42 ispitanika od čega 31 zaposlenik i 11 menadžera.

4.6. Rezultati istraživanja

U nastavku će biti prikazani i objašnjeni dobiveni rezultati istraživanja.

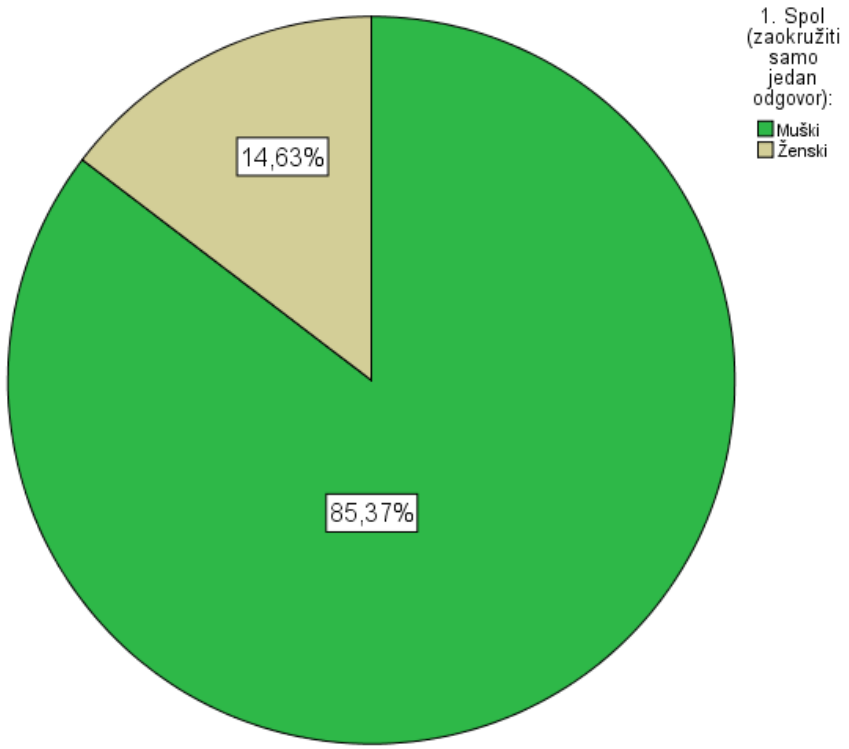
Tablica 6. Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	2,4	2,4	2,4
	Muški	35	83,3	83,3	85,7
	Ženski	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Iz tablice se može utvrditi da je među promatranim ispitanicima najveći broj muškog spola (35; 83,3%), dok jedan ispitanik nije iskazao podatak o spolu. Preostali dio ispitanika je ženskog spola (6; 14,3%). Struktura prema spolu prikazana je i grafički.

Grafikon 1: Spol zaposlenika



Izvor: izračun autora

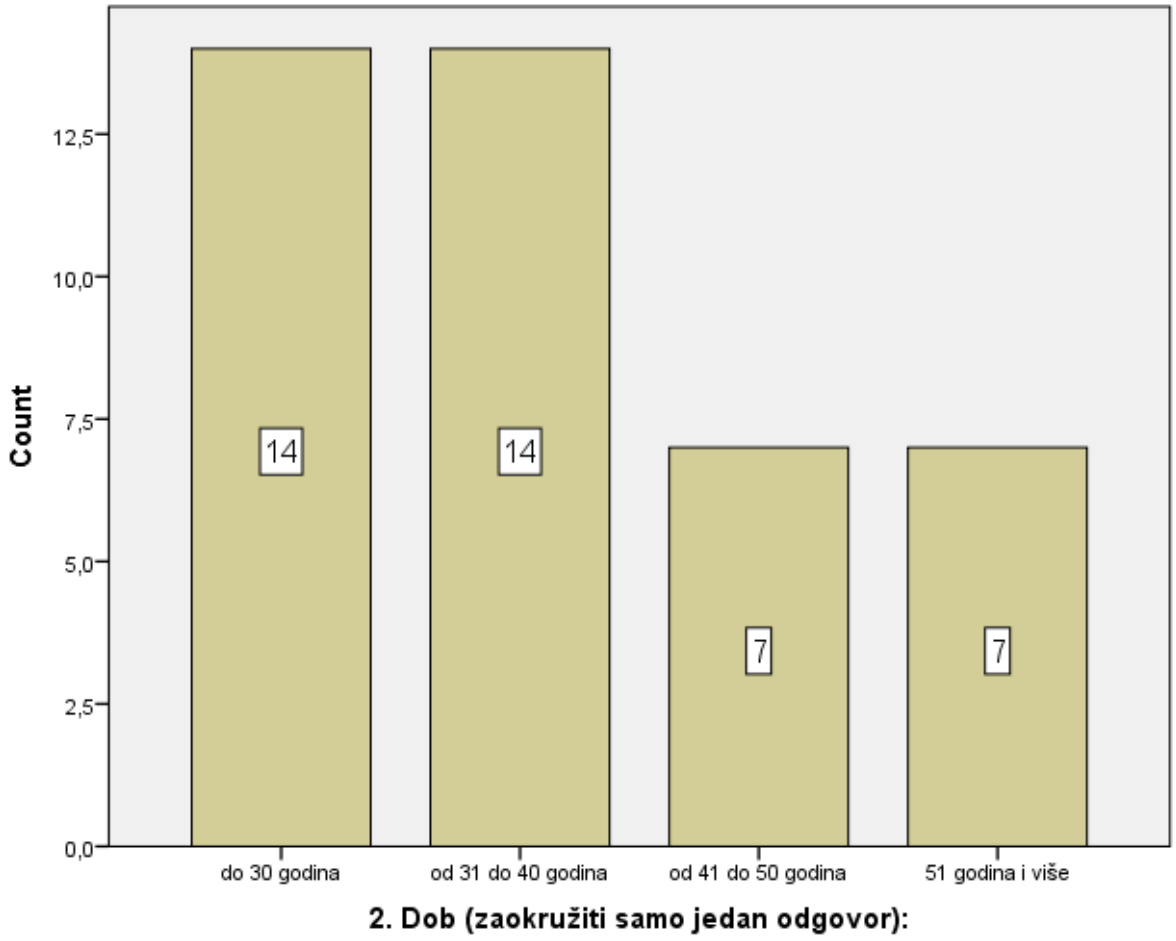
Tablica 7. Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 30 godina	14	33,3	33,3	33,3
	od 31 do 40 godina	14	33,3	33,3	66,7
	od 41 do 50 godina	7	16,7	16,7	83,3
	51 godina i više	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Prema dobi ispitanika 14 ih je starosne dobi do 30 godina, te 14 starosne dobi od 31 do 40 godina, dok je 7 ispitanika starosne dobi od 41 do 50 godina, te 7 ispitanika sa 51 i više godina.

Grafikon 2: Dob ispitanika



Izvor: izračun autora

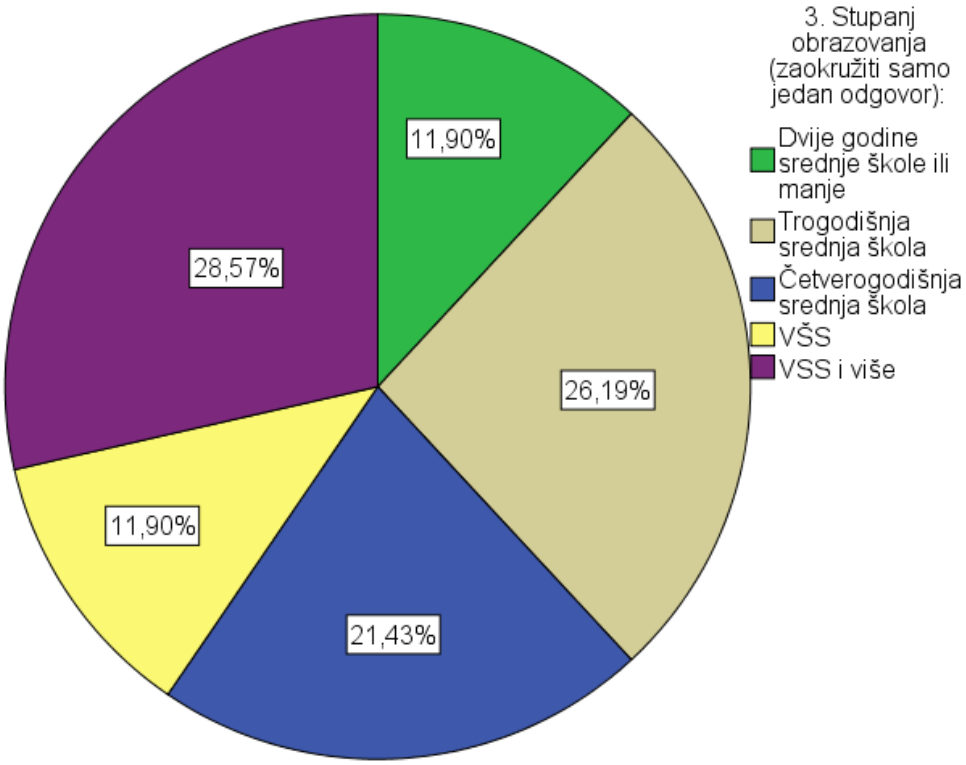
Tablica 8. Stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dvije godine srednje škole ili manje	5	11,9	11,9	11,9
	Trogodišnja srednja škola	11	26,2	26,2	38,1
	Četverogodišnja srednja škola	9	21,4	21,4	59,5
	VŠS	5	11,9	11,9	71,4
	VSS i više	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Promatrajući ispitanike prema stupnju obrazovanja može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima završenu visoku stručnu spremnu ili više (12 ispitanika; 28,6%), dok su u najmanjem broju u istraživanju sudjelovali ispitanici koji imaju do dvije godine srednje škole (5 ispitanika; 11,9%), te sa završenom višom stručnom spremom (5 ispitanika; 11,9%).

Grafikon 3: Stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: izračun autora

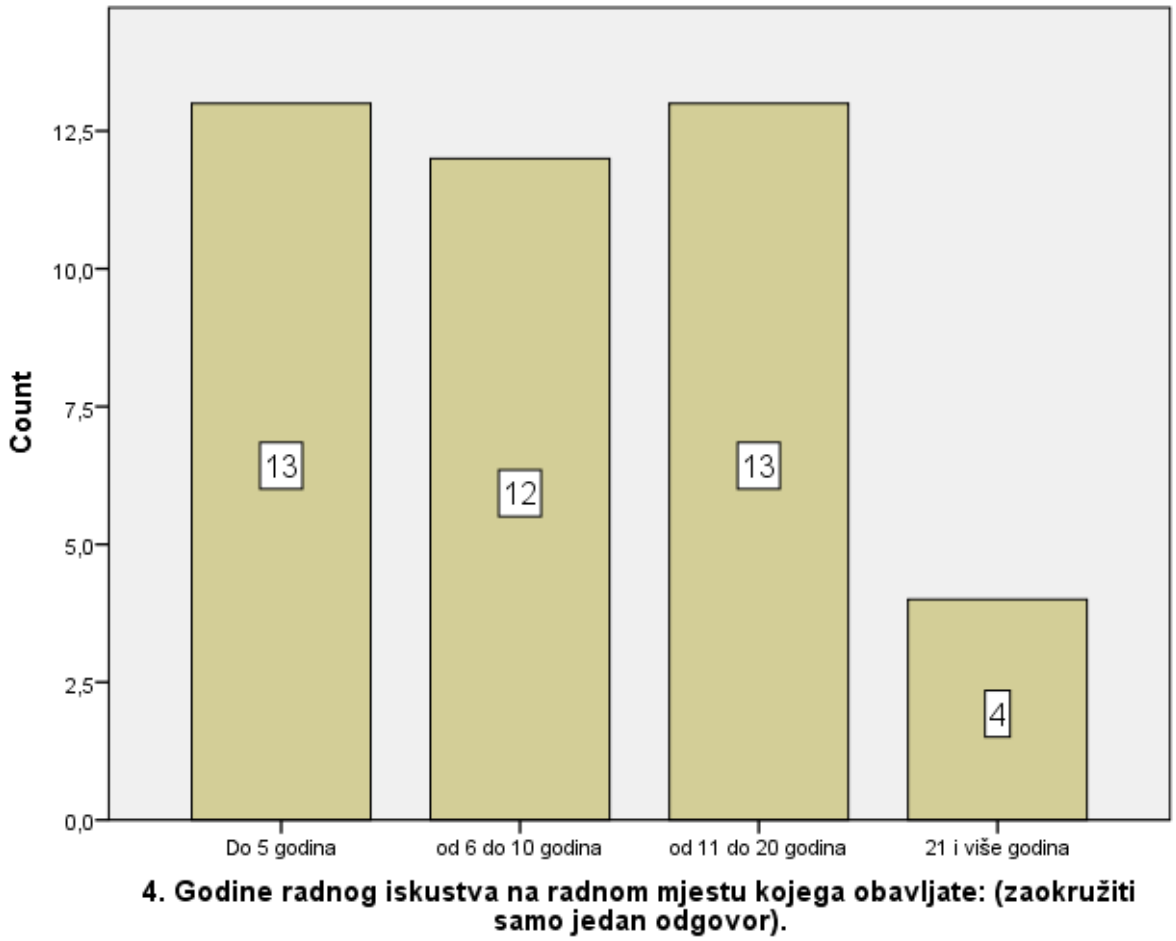
Tablica 9. Godine radnog iskustva na radnom mjestu kojega obavljate:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 5 godina	13	31,0	31,0	31,0
	od 6 do 10 godina	12	28,6	28,6	59,6
	od 11 do 20 godina	13	31,0	31,0	90,5
	21 i više godina	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Prema godinama radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima radni staž do 5, te od 11 do 20 godina (po 13 ispitanika; 31,0%).

Grafikon 4: Godine radnog iskustva zaposlenika



Izvor: izračun autora

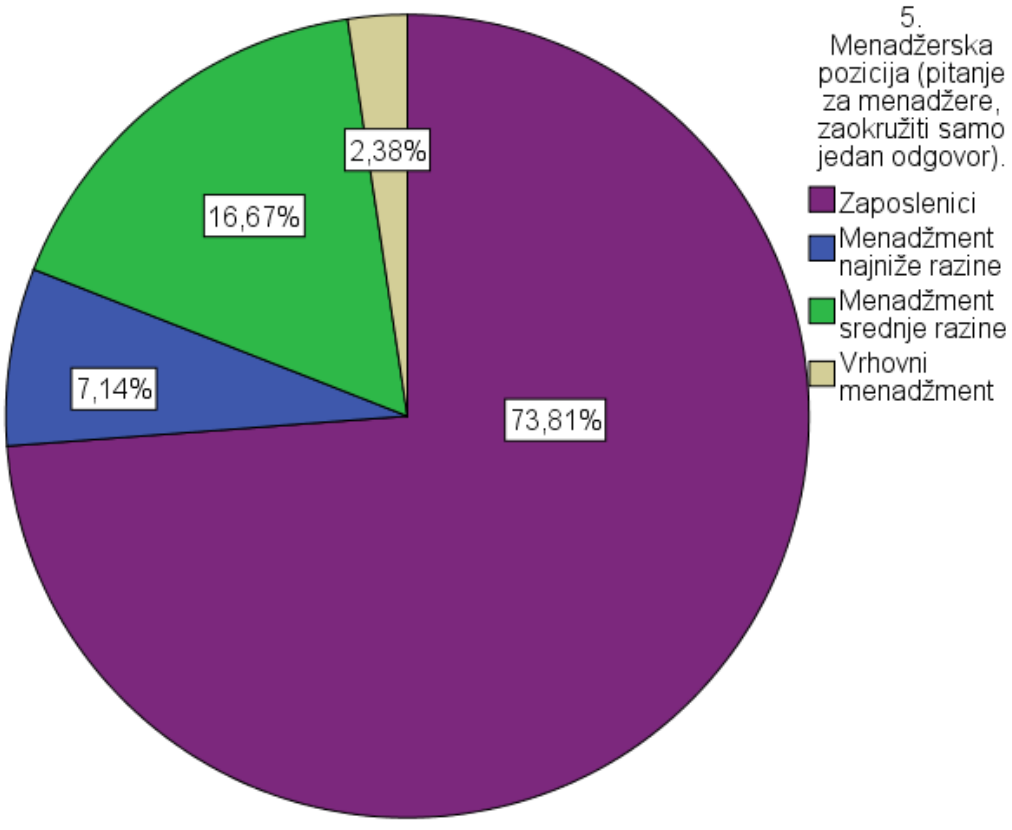
Tablica 10. Menadžerska pozicija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zaposlenici	31	73,8	73,8	73,8
	Menadžment najniže razine	3	7,1	7,1	80,9
	Menadžment srednje razine	7	16,7	16,7	97,6
	Vrhovni menadžment	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Među ispitanicima je 11 menadžera (16,2%) od čega je jedan vrhovni menadžer, 7 menadžera srednje razine, te 3 menadžera najniže razine. Preostali 31 ispitanik su zaposlenici koji nisu na menadžerskim funkcijama (73,8%).

Grafikon 5: Menadžerska pozicija



Izvor: izračun autora

Tablica 11. Ocijenite Vašu ukupnu razinu motivacije za rad:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		2	4,8	4,8	4,8
	Vrlo malo	1	2,4	2,4	7,2
	Malo	9	21,4	21,4	28,5
	Poprilično	17	40,5	40,5	69,0
	u potpunosti sam motiviran/a	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Od 42 ispitanika 2 nisu iskazala motiviranost za rad, dok je najveći broj ispitanika poprilično motiviran za rad (17 ispitanika; 40,5%).

Tablica 12. U kojoj mjeri su, po Vama, vještine rada s ljudima odnosno interpersonalne vještine važne kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		2	4,8	4,8	4,8
	Potpuno nevažne	2	4,8	4,8	9,6
	Uglavnom nevažne	1	2,4	2,4	12,0
	Ni važne ni nevažne	6	14,3	14,3	26,3
	Prilično važne	18	42,9	42,9	69,0
	Iznimno važne	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Izvor: izračun autora

Kod najvećeg broja ispitanika vještine rada s ljudima odnosno interpersonalne vještine su prilično važne kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih (18 ispitanika; 42,9%).

Razvijenost interpersonalnih vještina ispitanici su iskazivali kroz stupanj slaganja s tvrdnjama gdje su odabirali vrijednosti od 1 do 5 gdje su vrijednosti imale sljedeća značenja:

1-rijetko 2- neredovito 3- povremeno 4-često 5- uvijek

Tablica 13 : Deskriptivna statistika elemenata interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Uvijek kada žele spreman sam razgovarati s drugima.	42	4,17	4,00	4,00	0,76	2,00	5,00
Prijateljski pozdravljam sve suradnike.	42	4,40	4,50	5,00	0,66	3,00	5,00
Humorom nastojim postići opuštanje u napetim situacijama.	41	3,90	4,00	4,00	0,86	1,00	5,00
Pokazujem zanimanje za druge u razgovoru s njima.	42	4,24	4,00	4,00	0,69	3,00	5,00
Rado prihvaćam drugačije poglede i mišljenja.	42	4,02	4,00	4,00	0,78	2,00	5,00
Gledam u oči osobu s kojom razgovaram i održavam taj kontakt.	42	4,43	5,00	5,00	0,77	3,00	5,00
Pokazujem osobi s kojom razgovaram da pratim što govori.	42	4,31	4,00	4,00	0,68	3,00	5,00
Rezimiram ono što mi je rečeno kako bih bio(bila) siguran/sigurna da sam razumio/razumjela.	42	4,17	4,00	4,00	0,79	2,00	5,00
Slušam što mi se govori i razmišljam o porukama onoga što mi je rečeno.	42	4,40	4,00	5,00	0,63	3,00	5,00
Pratim govor tijela onih s kojima razgovaram i komuniciram(izraz lica, položaj tijela, boju i ton glasa itd.).	42	3,62	4,00	4,00	1,19	1,00	5,00
Osjećam se dobro kada postoje razlike u mišljenjima.	41	3,73	4,00	4,00	0,98	1,00	5,00
Poštujem pravo na privatnost.	41	4,73	5,00	5,00	0,55	3,00	5,00
Pokazujem da razumijem probleme drugih, iako se izbjegavam u njih osobno uključiti.	41	3,95	4,00	4,00	0,74	2,00	5,00
Pokušavam spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi(problemi posla, odnosa i sl.).	42	4,24	4,00	4,00	0,66	3,00	5,00
Dajem drugima na znanje da sam zainteresiran za njihovu dobrobit.	42	4,14	4,00	4,00	0,68	3,00	5,00
Ohrabrujem druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja.	41	3,98	4,00	5,00	1,04	1,00	5,00
Potičem opuštenu atmosferu u kojoj se ideje, osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha.	42	4,38	4,00	4,00	0,62	3,00	5,00
Postavljam pitanja koja će drugima pomoći da shvate predmet(sadržaj) rasprave i promisle o njemu.	41	4,02	4,00	4,00	0,96	1,00	5,00
Postavljam pitanja otvorenog tipa, a ne ona koja traže samo potvrdan ili niječan odgovor da bih osigurao/osigurala slobodan protok informacija.	42	3,86	4,00	4,00	0,95	1,00	5,00
Pokazujem drugima da su njihove ideje, osjećaji i mišljenja vrijedni i važni.	42	4,02	4,00	4,00	0,92	1,00	5,00
Uočavam pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavam ih komplimentima i ohrabrenjima.	42	3,90	4,00	4,00	0,88	1,00	5,00
Raspravljam objektivno o nečijem negativnom ponašanju i dajem toj osobi smjernice za ponašanje i upoznajem je s aktualnim standardima.	42	3,86	4,00	4,00	1,00	1,00	5,00
Dajem naputke i planove za poboljšanje u povratnoj informaciji.	42	3,86	4,00	4,00	0,87	1,00	5,00
Tražim od drugih da se sami ocijene(svoje ponašanje i rezultate).	42	2,98	3,00	3,00	1,16	1,00	5,00
Kada prezentiram povratnu informaciju i upozoravam na pogrješke i nedostatke u radu ili ponašanju, štitim dostojanstvo i ličnost podređenih.	42	3,95	4,00	4,00	1,01	1,00	5,00
Interpersonalne vještine - svi ispitanici	42	4,05	4,14	4,16	0,56	2,68	5,00

Izvor: izračun autora

Interpersonalne vještine su podijeljene u pet kategorija; razvijanje i održavanje razgovora i interakcije, slušanje drugih, izražavanje empatije, poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja, davanje povratne informacije. Svaka kategorija sadrži 5 pitanja. U poduzeću su najbolje razvijene vještine slušanja drugih što je veoma važno za stvaranje dobrih odnosa ili suradnje sa menadžerima i ostalim suradnicima. Vještine davanja povratne informacije najmanje razvijene. Svakako je davanje povratne informacije bilo ona pozitivna ili negativna veoma važno tako da bi menadžeri i zaposlenici svakako trebali raditi na tome da pruže povratnu informaciju budući pozitivna povratna informacija može povećati motivaciju zaposlenika, dok ih negativna povratna informacija može potaknuti da isprave svoje pogrješke i bolje obavljaju svoj posao.

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je prosječna razina razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika poduzeća 4,05 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,56.

Razvijenost interpersonalnih vještina se kretala u rasponu od 2,68 do 5,00. Najveći broj ispitanih zaposlenika i menadžera je imao razvijenost interpersonalnih vještina 4,16 što je veoma dobro odnosno ukazuje da su interpersonalne vještine na visokom stupnju razvijenosti. Polovica ispitanih menadžera i zaposlenika je imala razvijenost interpersonalnih vještina jednaku 4,14 ili manje, dok je polovica imala razvijenost 4,14 ili više.

Najviša razina interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera je utvrđena na tvrdnju da poštuju pravo na privatnost (prosječna vrijednost 4,73; st. dev 0,55), dok je najniža razina interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera utvrđena na tvrdnju da traže od drugih da se sami ocijene (svoje ponašanje i rezultate) (prosječna vrijednost 2,98; st. dev. 1,16).

Tablica 14 : Deskriptivna statistika elemenata interpersonalnih vještina nadređenih i menadžera i zaposlenika

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Uvijek kada želimo spremni su razgovarati s nama.	41	4,00	4,00	4,00	0,81	2,00	5,00
Prijateljski pozdravljaju sve suradnike.	41	4,24	4,00	5,00	0,83	2,00	5,00
Humorom nastoje postići opuštanje u napetim situacijama.	40	4,00	4,00	4,00	0,91	2,00	5,00
Pokazuju zanimanje za druge u razgovoru s njima.	40	4,10	4,00	4,00	0,87	2,00	5,00
Rado prihvaćaju drugačije poglede i mišljenja.	40	3,75	4,00	4,00	0,81	2,00	5,00
Gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt.	40	3,90	4,00	4,00	0,90	1,00	5,00
Pokazuju osobi s kojom razgovaraju da prate što im se govori.	40	4,00	4,00	4,00	0,88	1,00	5,00
Rezimiraju ono što im je rečeno kako bih bili sigurni da su razumjeli.	40	4,03	4,00	4,00	0,86	1,00	5,00
Slušaju što im se govori i razmišljaju o porukama onoga što im je rečeno.	40	3,98	4,00	4,00	0,77	2,00	5,00
Prate govor tijela onih s kojima razgovaraju i komuniciraju (izraz lica, položaj tijela, boju i ton glasa itd.).	40	3,83	4,00	4,00	0,90	2,00	5,00
Osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima.	40	3,45	4,00	4,00	1,01	1,00	5,00
Poštuju pravo na privatnost.	40	4,20	5,00	5,00	0,99	2,00	5,00
Pokazuju da razumiju probleme drugih, iako se izbjegavaju u njih osobno uključiti.	40	3,98	4,00	4,00	0,83	2,00	5,00
Pokušavaju spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi(problemi posla, odnosa i sl.).	40	4,08	4,00	4,00	0,89	2,00	5,00
Daju drugima na znanje da su zainteresirani za njihovu dobrobit.	40	3,98	4,00	4,00	0,83	1,00	5,00
Ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja.	39	4,00	4,00	4,00	0,92	2,00	5,00
Potiču opuštenu atmosferu u kojoj se ideje, osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha.	40	3,85	4,00	4,00	0,89	2,00	5,00
Postavljaju pitanja koja će drugima pomoći da shvate predmet(sadržaj) rasprave i promisle o njemu.	40	3,90	4,00	4,00	0,90	1,00	5,00
Postavljaju pitanja otvorenog tipa, a ne ona koja traže samo potvrdan ili niječan odgovor da bih osigrali slobodan protok informacija.	40	3,93	4,00	4,00	0,86	1,00	5,00
Pokazuju drugima da su njihove ideje, osjećaji i mišljenja vrijedni i važni.	39	3,90	4,00	4,00	0,82	2,00	5,00
Uočavaju pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavaju ih komplimentima i ohrabrenjima.	40	4,00	4,00	4,00	0,85	2,00	5,00
Raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima.	40	4,00	4,00	4,00	0,68	2,00	5,00
Daju naputke i planove za poboljšanje u povratnoj informaciji.	40	3,98	4,00	4,00	0,73	2,00	5,00
Traže od drugih da se sami ocijene(svoje ponašanje i rezultate).	40	3,58	4,00	4,00	0,96	1,00	5,00
Kada prezentiraju povratnu informaciju i upozoravaju na pogrješke i nedostatke u radu ili ponašanju, štitite dostojanstvo i ličnost podređenih.	40	3,98	4,00	4,00	0,83	2,00	5,00
Interpersonalne vještine-ocjena nadređenih	41	3,95	4,00	4,08	0,64	2,20	5,00
Interpersonalne vještine (ukupno)	42	4,01	3,99	4,10	0,50	2,82	5,00

Izvor: izračun autora

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je prosječna razina razvijenosti interpersonalnih vještina nadređenih menadžera u poduzeću 3,95 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,64. Razvijenost interpersonalnih vještina nadređenih u poduzeću se kretala u rasponu od 2,20 do 5,00. Najveći broj ispitanih zaposlenika i menadžera je odgovorio da nadređeni imaju razvijenost interpersonalnih vještina 4,08 što ukazuje na visoku razinu razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera. Polovica ispitanih zaposlenika i menadžera je odgovorila da je razvijenost interpersonalnih vještina nadređenih jednaka 4,00 ili manje, dok je polovica imala razvijenost 4,00 ili više.

Najveći broj ispitanih zaposlenika i menadžera je imao razvijenost interpersonalnih vještina 4,10. Polovica ispitanih menadžera i zaposlenika je imala razvijenost interpersonalnih vještina jednaku 3,99 ili manje, dok je polovica imala razvijenost 3,99 ili više.

Najviša razina interpersonalnih vještina nadređenih je utvrđena na tvrdnju da prijateljski pozdravljaju sve suradnike (prosječna vrijednost 4,24; st. dev 0,83), dok je najniža razina interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera utvrđena na tvrdnju da se osjećaju dobro kada postoje razlike u mišljenjima (prosječna vrijednost 3,45; st. dev. 1,01).

Ukupna razina interpersolnalnih vještina zaposlenika i menadžera, te nadređenih je 4,01 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,50.

Tablica 15: Snaga motivatora

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Dobri odnosi sa nadređenima(menadžerom).	40	4,28	4,00	4,00	0,60	3,00	5,00
Pohvala, priznanje od strane nadređenih.	40	4,23	4,00	4,00	0,77	2,00	5,00
Materijalni poticaji (osim plaće).	40	4,43	5,00	5,00	0,75	2,00	5,00
Dobri odnosi sa drugim zaposlenicima.	40	4,45	4,50	5,00	0,60	3,00	5,00
Snaga motivatora	40	4,28	4,00	4,00	0,51	3,00	5,00

Izvor: izračun autora

Iz tablice de može utvrditi da je prosječna snaga motivatora 4,28 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,51. Snaga motivatora se kretala u rasponu od 3 do 5, te je najčešća razina motiviranosti 4. Iz tablice je vidljivo da zaposlenike najviše motiviraju dobri odnosi sa drugim zaposlenicima (prosječna vrijednost 4,45; st dev 0,60).

Tablica 16: Snaga demotivatora

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Odnos menadžera prema zaposlenicima.	39	3,10	3,00	3,00	0,99	1,00	5,00
Loši međuljudski odnosi.	40	3,83	4,00	4,00	0,96	2,00	5,00
Nemogućnost napredovanja.	40	3,95	4,00	4,00	0,85	2,00	5,00
Negativna povratna informacija(kritika, kazna).	40	3,18	3,00	4,00	1,01	1,00	5,00
Snaga demotivatora	40	2,48	2,00	2,00	0,68	1,00	4,00

Izvor: izračun autora

Iz tablice de može utvrditi da je prosječna snaga demotivatora 2,48 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,68. Snaga demotivatora se kretala u rasponu od 1 do 4, te je najčešća razina demotiviranosti 2. Iz tablice je vidljivo da zaposlenike najviše demotivira nemogućnost napredovanja (prosječna vrijednost 3,95; st dev 0,85).

4.7. Testiranje istraživačkih hipoteza

U nastavku će biti prikazana testiranja hipoteza i rezultati testova. Navedene hipoteze će se potvrditi ili osporiti. Prije korištenja statističkih testova ispitana je normalnost distribucije vrijednosti, i to upotrebom Kolmogorov-Smirnov testa. Upotrebom T-testa testirana je razina razvijenosti interpersonalnih vještina, kao i razlike u interpersonalnim vještinama među promatranim skupinama djelatnika poduzeća (zaposlenici i menadžeri). Povezanost između razvijenosti interpersonalnih vještina i motiviranosti testiran je Pearsonovom korelacijom. Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

H1: ***U poduzeću Spegra inženjering interpersonalne vještine su na visokom stupnju razvijenosti.***

Cilj ove hipoteze je utvrditi stupanj razvijenosti interpersonalnih vještina u poduzeću Spegra inženjering. Interpersonalne vještine su u suvremeno doba sve važnije i menadžeri poduzeća ih nastoje što više razvijati. Neuspjeh u poslu povezan je sa nedostatkom interpersonalnih vještina menadžera. Istraživanja pokazuju da se 90% pogrješaka menadžera pripisuje interpersonalnim kompetencijama-čimbenicima kao što su vođenje timova, razumijevanje pozitivne radne okoline, zadržavanje osoblja, poticanje povjerenja i sl.[56] Podcjenjivanje interpersonalnih vještina je velika pogreška jer je njihovo razumijevanje značajno za budući rast i razvoj poduzeća. Zbog toga je važno da se velika pozornost posveti razvoju tih vještina budući razvijene interpersonalne vještine doprinose uspješnosti poduzeća.

Tablica 17: Deskriptivna statistika razvijenosti interpersonalnih vještina zaposlenika i mendažera

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Interpersonalne vještine - svi ispitanici(men. i zap.su ocjenjivali sebe)	42	4,05	4,14	4,16	0,56	2,68	5,00
Interpersonalne vještine-ocjena nadređenih (zap. su ocijenili nadređene)	41	3,95	4,00	4,08	0,64	2,20	5,00
Interpersonalne vještine (ukupno)	42	4,01	3,99	4,10	0,50	2,82	5,00

Izvor: izračun autora

U tablici deskriptivne statistike su prikazane razine interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera, nadređenih, te ukupne interpersonalne vještine.

[56] Wheeler,P.A. (2005.), The Importance of Interpiersonal Skills, Healthcare Executive, 20(1), 44.-45.

Sve prosječne vrijednosti prelaze vrijednost 3, što znači da među ispitanicima prevladava visoka razina razvijenosti interpersonalnih vještina.

Za odabir testa kojim se testira razina razvijenosti interpersonalnih vještina koristi se Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije.

Tablica 18. Kolmogorov-Smirnov test

		Interpersonalne vještine - svi ispitanici	Interpersonalne vještine-ocjena nadređenih	Interpersonalne vještine (ukupno)
N		42	41	42
Normal Parameters[a,b]	Mean	4,051641	3,945536	4,005608
	Std. Deviation	,5635523	,6393344	,5000534
Most Extreme Differences	Absolute	,096	,119	,074
	Positive	,046	,105	,070
	Negative	-,096	-,119	-,074
Kolmogorov-Smirnov Z		,621	,764	,477
Asymp. Sig. (2-tailed)		,835	,604	,977

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Izvor: izračun autora

Empirijske p vrijednosti provedenog testa (0,835; 0,604; 0,977) prelaze vrijednost 0,05 kod svih razina interpersonalnih vještina, zbog čega se može reći da su vrijednosti normalno distribuirane.

Razina interprsonalnih vještina se dobiva kao presjek slaganja na skup tvrdnji, zbog čega varijabla poprima obilježja kontinuiranog numeričkog niza.

Slijedom zadovoljenih nužnih uvjeta za upotrebu parametrijskih testova kod testiranja razine razvijenosti interpersonalnih vještina u poduzeću koristi se T-test.

Tabica 19. Rezultati T-testa o razvijenosti interpersonalnih vještina kod ispitanih menadžera i zaposlenika

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Interpersonalne vještine - svi ispitanici	12,094	41	,000	1,0516408	,876026	1,227256

Izvor: izračun autora

Na temelju empirijske t vrijednosti 12,094 pri 41 stupnjem slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajno visoka razina razvijenosti interpersonalnih vještina kod svih ispitanih zaposlenika i menadžera. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Tablica 20. Rezultati T-testa o razvijenosti interpersonalnih vještina kod ispitanih zaposlenika i menadžera te ocijenjenih nadređenih

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Interpersonalne vještine (ukupno)	13,033	41	,000	1,0056084	,849781	1,161436

Izvor: izračun autora

Na temelju empirijske t vrijednosti 13,033 pri 41 stupnjem slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajno visoka razina razvijenosti interpersonalnih vještina kod ispitanih menadžera, zaposlenika te nadređenih. Zaposlenici su ocjenjivali razvijenost interpersonalnih vještina kod sebe i svojih menadžera. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Tablica 21. Rezultati T-testa o razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera

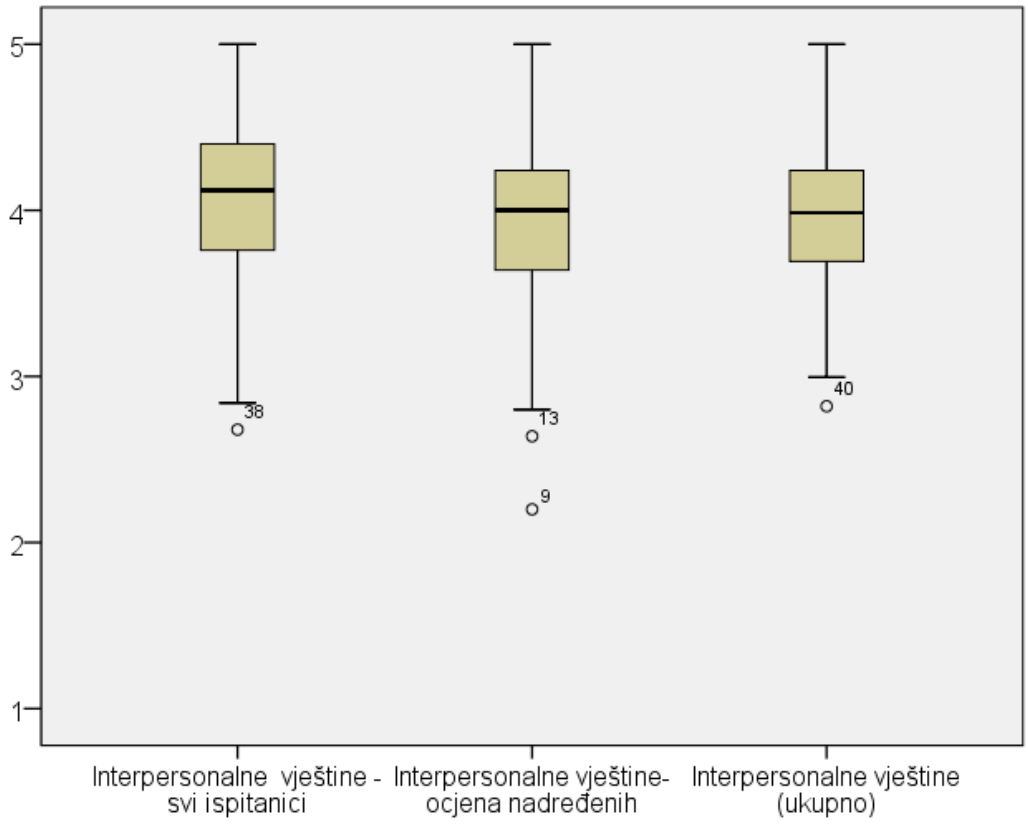
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Interpersonalne vještine-ocjena nadređenih	9,470	40	,000	,9455355	,743737	1,147334

Izvor: izračun autora

Na temelju empirijske t vrijednosti 9,47 pri 40 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajno visoka razina razvijenosti interpersonalnih vještina nadređenih. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Razine razvijenosti interpersonalnih vještina su prikazane i grafički.

Grafikon 6: Razine razvijenosti interpersonalnih vještina



Izvor: izračun autora

Slijedom rezultata provedenog istraživanja može se prihvatiti hipoteza da su u poduzeću Spegra inženjering interpersonalne vještine na visokom stupnju razvijenosti.

H2: ***Postoje razlike u stupnju razvijenosti interpesonalnih vještina između menadžera i zaposlenika***

Cilj ove hipoteze je utvrditi postojanje razlike u stupnju razvijenosti interpersonalnih vještina između menadžera i zaposlenika. Razvijenost interpesonalnih vještina kod zaposlenika važna je koliko i razvijenost interpesonalnih vještina kod menadžera. Interpesonalne vještine zaposlenika podrazumijevaju sposobnost suradnje s drugima, odnosno sposobnost zaposlenika da sudjeluju u timskom radu. Razvijenost interpersonalnih vještina zaposlenika veoma je važna za svakog poslodavca odnosno menadžera. Uspjeh kompanija, danas više nego ikad prije, rezultat je djelotvornog menadžmenta. Istraživanja pokazuju da polovina svih novih biznisa propadne tijekom prve dvije godine poslovanja, a u tijeku pet godina propadne oko 70% novih poslova. [57] U najvećem broju, u više od 90% slučajeva, razlog neuspjeha i propadanja tih poduzeća leži u nedjelotvornom menadžementu.[58]

Na temelju rezultata istraživanja proizlazi da menadžeri trebaju biti sposobni procijeniti snage i slabosti svojih zaposlenika te primjereno reagirati. Isto tako važno je da između menadžera i zaposlenika postoje dobri odnosi budući to donosi brojne prednosti za poduzeće.

Tablica 22. Deskriptivna statistika razvijenosti interpesonalnih vještina kod menadžera i zaposlenika

	Interpersonalne vještine	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Razvijenost interpersonalnih vještina	Svi ispitanici	42	4,051641	,5635523	,0869580
	Ocjena nadređenih	41	3,945536	,6393344	,0998473

Izvor: izračun autora

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina razvijenosti interpersonalnih vještina 4,05 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,56 među svim ispitanicima (zaposlenici i menadžeri su ocijenili vlastite interpersonalne vještine) dok je prosječna razina interpersonalnih vještina nadređenih (zaposlenici i menadžeri na nižim razinama su ocijenjivali svoje nadređene) 3,94 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,63.

Razlika se testira T-testom.

[57] Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj,Zagreb 2004. str.22.
[58] J.R. Gordon, R.W. Mondy; A. Sharplin, S.R. Premeanx: op.cit.pod 12, str.3.

Tablica 23. Rezultati T-testa razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Razvijenost interpersonalnih vještina	Equal variances assumed	,157	,693	,803	81	,425	,1061053	,1322028	-,1569368	,3691474
	Equal variances not assumed			,801	79,225	,425	,1061053	,1324053	-,1574293	,3696399

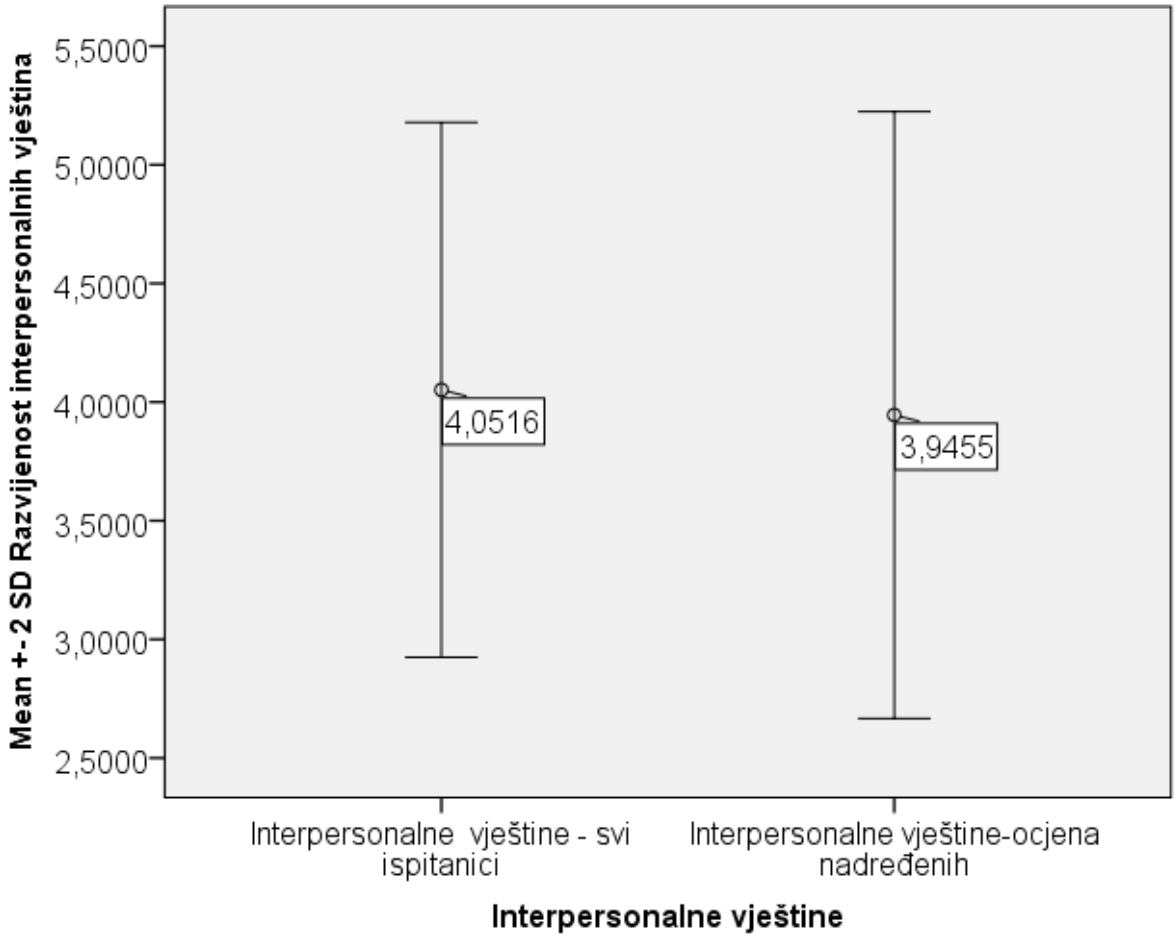
Izvor: izračun autora

Na temelju rezultata Levene's testa može se utvrditi da je zadovoljen uvjet jednakosti varijance (emp. F=0,157; emp. p 69,3%>5%).

Na temelju empirijske t vrijednosti 0,803 pri 81 stupanj slobode može se donijeti zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina između svih ispitanika i ocjene nadređenih (empirijska p vrijednost 42,5>5%).

Zaključak je donesen na temelju empirijske p vrijednosti 0,425.

Grafikon 7: Razvijenost interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika



Izvor: izračun autora

Slijedom provedenog istraživanja može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u stupnju razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i zaposlenika, odnosno hipoteza se odbacuje.

H3: ***Postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika***

Cilj ove hipoteze je utvrditi da postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika. Menadžer svakoga poduzeća mora biti sposoban motivirati svoje zaposlenike jer to doprinosti uspjehu poduzeća. Ugodna radna atmosfera, dobri odnosi između menadžera i zaposlenika, inspiriranje suradnika, održavanje međusobnog povjerenja i sl. sve to doprinosi većem zadovoljstu radnika što se odražava i na njegovu radnu efikasnost. Poduzeća u kojima menadžeri „brinu“ za svoje zaposlenike odnoso imaju razvijene interpersonalne vještine posluju bolje u odnosu na poduzeća u kojima interpesonalne vještine menadžera nisu razvijene. Veliki broj istraživanja ističe da su motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata (Kovach, 1995; Wiley, 1997; Jambrek, Penić, 2008; Rutherford et al., 2009; Danish, Usman, 2010; Urošević, Milijić, 2012; Conţiu et al., 2012; Kukanja, 2013; Mafini, Pooe, 2013).[59] Razlog tome je što je zadovoljan zaposlenik više motiviran, a samim time i bolje obavlja svoj posao što pridonosi i većem razvoju poduzeća. Rutherford et al. (2009) su pak u svojem istraživanju utvrdili da su ključni elementi za postizanje zadovoljstva sljedeći: zadovoljstvo nadređenim, politika poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi te zadovoljstvo klijentima.

Tablica 24. Korelacija povezanosti motivacije i interpersonalnih vještina nadređenih

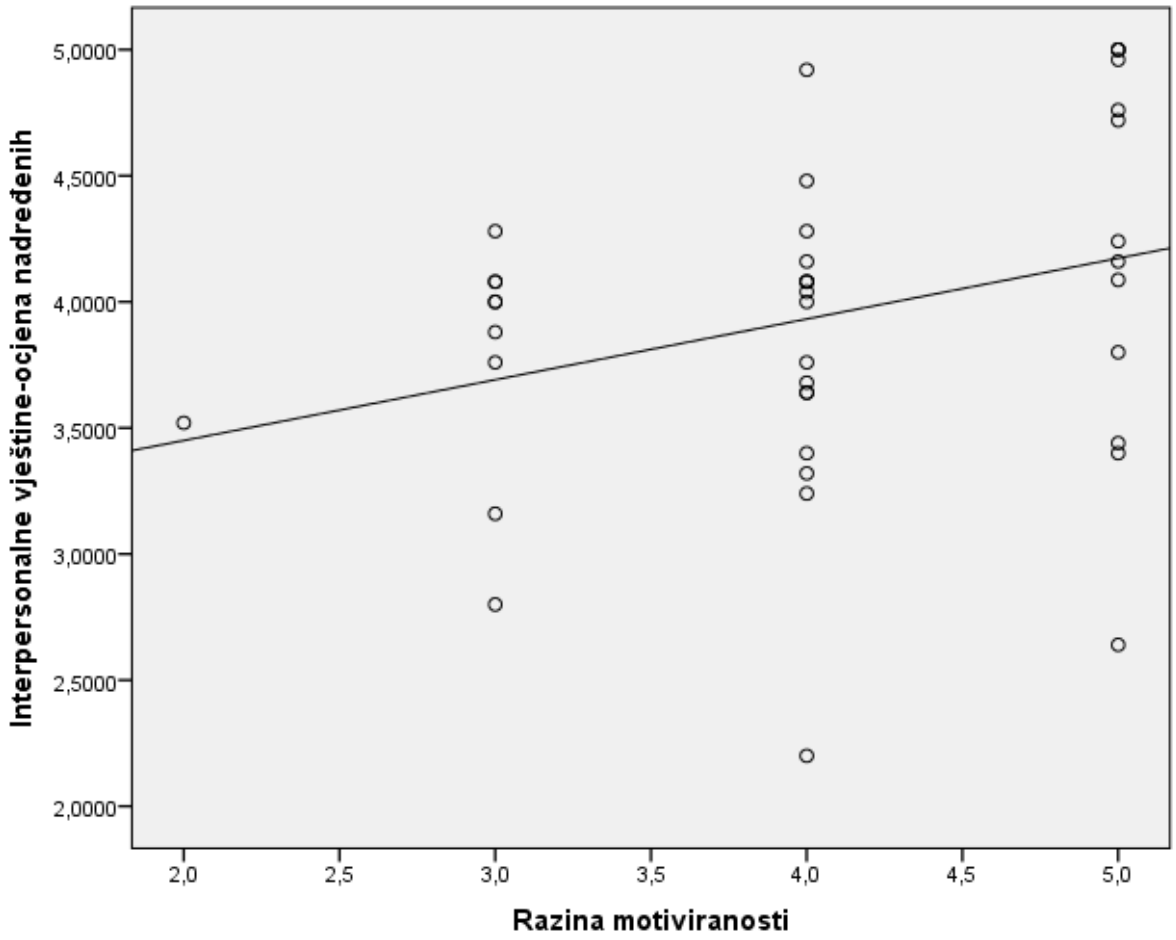
		Razina motiviranosti	Interpersonalne vještine-ocjena nadređenih
Razina motiviranosti	Pearson Correlation	1	,303*
	Sig. (1-tailed)		,029
	N	40	40
Interpersonalne vještine-ocjena nadređenih	Pearson Correlation	,303*	1
	Sig. (1-tailed)	,029	
	N	40	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).
Izvor: izračun autora

[59]file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/7_ISTRAZIVANJE_MOTIVACIJE_I_ZADOVOLJSTVA_ZAPOSLENIKA_U_REPUBLICI_HRVATSKOJ%20(1).pdf

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da postoji pozitivna i statistički značajna povezanost između kretanja motiviranosti i razine razvijenosti interpersonalnih vještina nadređenih (r=0,303; p=0,029). Dakle, porast razine interpersonalnih vještina nadređenih je praćen porastom motiviranosti zaposlenika. Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.

Grafikon 8: Povezanost interpersonalnih vještina nadređenih i motivacije zaposlenika



Izvor: izračun autora

Tablica 25. Korelacija povezanosti motivacije i interpersonalnih vještina zaposenika i menadžera

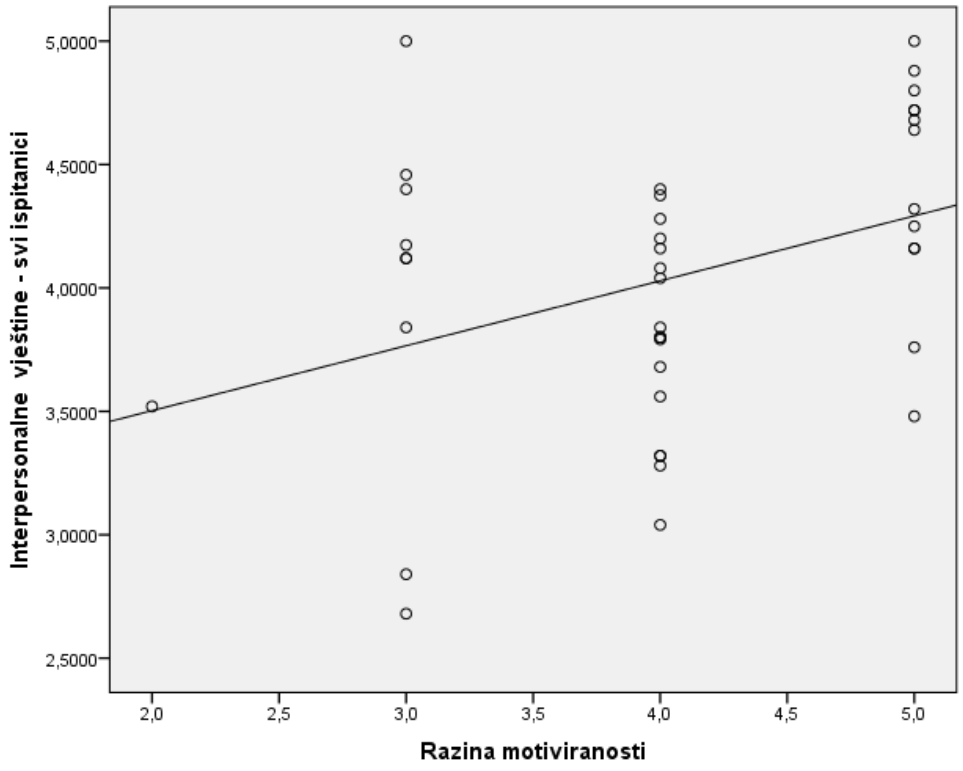
		Razina motiviranosti	Interpersonalne vještine - svi ispitanici
Razina motiviranosti	Pearson Correlation	1	,374*
	Sig. (1-tailed)		,009
	N	40	40
Interpersonalne vještine - svi ispitanici	Pearson Correlation	,374*	1
	Sig. (1-tailed)	,009	
	N	40	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: izračun autora

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da postoji pozitivna i statistički značajna povezanost između kretanja motiviranosti i razine razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika (r=0,374; p=0,009). Dakle, porast razine interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera je praćen porastom motiviranosti. Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.

Grafikon 9: Povezanost razvijenosti interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera i motivacije zaposlenika



Izvor: izračun autora

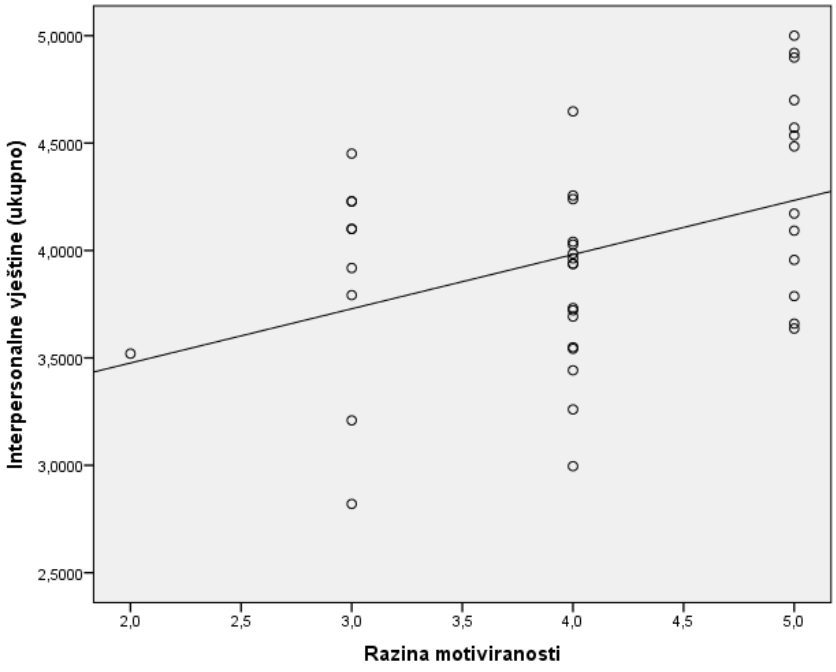
Tablica 26. Korelacija povezanosti motivacije i interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera te nadređenih

		Razina motiviranosti	Interpersonalne vještine (ukupno)
Razina motiviranosti	Pearson Correlation	1	,406**
	Sig. (1-tailed)		,005
	N	40	40
Interpersonalne vještine (ukupno)	Pearson Correlation	,406**	1
	Sig. (1-tailed)	,005	
	N	40	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: izračun autora

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da postoji pozitivna i statistički značajna povezanost između kretanja motiviranosti i razine razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika, kao i nadređenih (r=0,406; p=0,005). Dakle, porast razine interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera, te nadređenih je praćen porastom motiviranosti. Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.

Grafikon 10: Povezanost razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika i motivacije zaposlenika



Izvor: izračun autora

Slijedom rezultata provedenog istraživanja može se utvrditi da se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika prihvaća kao istinita.

5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti razvijenost interpersonalnih vještina i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika u poduzeću „Spegra inženjering d.o.o“.

Na temelju provedenog istraživanja došlo se do zaključka da su prva i treća hipoteze prihvaćene, a druga hipoteza se odbacuje. Uz pomoć testova došlo se do zaključka da su u poduzeću „Spegra inženjering d.o.o“ interpersonalne vještine na visokom stupnju razvijenosti. Interpersonalne vještine su ključ uspjeha svakog poduzeća, a razvijenost interpersonalnih vještina u promatranom poduzeću upravo to i dokazuje. Naime poduzeće uspješno posluje dugi niz godina. Većina zaposenika smatra da su interpersonalne vještine prilično važne kao sredstvo za poticanje motivacije. Isto tako došlo se do zaključka da ne postoji razlika u stupnju razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i zaposlenika. Najviša razina interpersonalnih vještina nadređenih je utvrđena za tvrdnju da prijateljski pozdravljaju sve suradnike (prosječna vrijednost 4,24; st. dev 0,83), dok je najniža razina interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera utvrđena za tvrdnju da se osjećaju dobro kada postoje razlike u mišljenjima (prosječna vrijednost 3,45; st. dev. 1,01).

Na temelju provedenog istraživanja u ovom diplomskom radu došlo se do zaključka da su razvijene interpersonalne vještine kod menadžera utjecale na motiviranost kod zaposlenika. Odnosno porastom razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera dolazi do porasta motiviranosti kod zaposlenika. Ova činjenica ukazuje na to da menadžeri trebaju biti „treneri“, a ne „šefovi“ svojim zaposlenicima odnosno trebaju se prijateljski ponašati prema njima. Menadžeri trebaju biti dobri sluštelji, savjetnici, ali trebaju pružati i kritike ili pohvale odnosno povratne informacije svojim zaposlenicima. Na taj način zaposlenici će biti motivirani ukoliko primjete da se njihov rad i trud isplati. Došlo se do zaključka da zaposlenike najviše motiviraju dobri odnosi sa drugim zaposlenicima dok ih najviše demotivira nemogućnost napredovanja. Isto tako najveći broj ispitanika je poprilično motiviran za rad.

Sažetak

Postoje brojne definicije interpersonalnih vještina i motivacije. Mnogi autori su ih različito definirali, ali se svi slažu da su razvijene interpersonalne vještine ključ uspjeha svakog poduzeća. Razvijenost interpersonalnih vještina podjednako je važna za menadžere i zaposlenike. Na razvijanju interpersonalnih vještina potrebno je kontinuirano raditi odnosno usavršavati ih. Kao što je u uvodu rečeno postoje četiri kategorije interpersonalnih vještina: razvijanja dobrih odnosa, utjecanja na druge, savjetovanja i obučavanje te umreživanja. Svaka kategorija interpersonalnih vještina je podjednako važna i poduzeće može funkcionirati samo ako su sve kategorije razvijene. Po mom mišljenju blagu prednost bih dala kategoriji razvijanja dobrih odnosa budući dobri odnosi sa nadređenima i kolegama uvelike utječu na to da se zaposlenici bolje osjećaju na radom mjestu odnosno zadovoljniji su, a to uvelike utječe na njihovu motivaciju.

Što se tiče motivacije, motivacija je pokretač svega. Postoje brojne definicije, teorije i strategije motiviranja. Važno je znati da zaposlenike motiviraju različiti čimbenici. Stoga je potrebno da menadžeri razvijaju različite strategije motiviranja. Isto tako menadžeri trebaju kontinuirano motivirati svoje zaposlenike, budući motivirani zaposlenici bolje obavljaju svoj posao, a to sve uvelike utječe na rast i razvoj poduzeća.

Summary

There are numerous definitions of interpersonal skills and motivation. Many authors have different definitions, however, all of them agreed that the key to a successful enterprise are interpersonal skills. The development of interpersonal skills is important for both, managers and employees. To develop effective interpersonal skills it is necessary to continuously work on their improvement. As it was stated previously in the introduction, there are four categories of interpersonal skills: development of successful relationships, influence on others, advising & training, and networking. Every category of interpersonal skills is important and the enterprise can function successfully only if all the components of interpersonal skills are developed. In my opinion, I would give a slight advantage to the development of successful relationships considering relations and dynamics between supervisors and colleagues greatly impact employees' performance and satisfaction at work. When employees feel engaged and satisfied they are more likely to be motivated and work harder for the good of the company.

The motivation is the initiator of everything. There are numerous definitions, theories, and strategies about motivation. It is important to know that employees are motivated by different factors. Therefore, it is necessary for managers to develop different strategies to motivate employees. Motivated employees perform better which significantly impacts the growth and development of the enterprise.

LITERATURA

KNJIGE I ČLANCI:

1. Alderfer, C.A., „An empirical test of a new human needs“, Organizational Bihavior Performence, 1976., str. 142.-175.

2. Amason, A.C.(1996.) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams, Academy of Management Journal, 39(1), 123.-148.

3. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str 52.

4. Buble M., Poslovno vođenje, Zagreb, 2011., str.167.

5. Buble M.,“ Management malog poduzeća“, Split, 2003., str.11.

6. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet sveučilišta u Splitu, Split, 2006, str. 346.

7. Buhler, P.M. (2004): Managing in the New Millennium: The Top Ten Managerial Mistakes, Supervision, 65(8), str.15.-16.

8. Bušelić, Vjeran (2012): Menadžerske „soft skills“ vještine, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str.42. prema Goleman D.

9. Conger, J.A. (1988): The Necessary Art of Persuasion, Hardvard Business Review, 76(3), str.87.-88.

10. Covey, S.R., Thev 7 Habits of Highly Effective People, London, Simon&Schuster i Covey, S.R. (2006.), stra 165.

11. Daft, R.L., The New Era of Management, Mason, OH, South-Western, 2006. str.753.

12. Goleman, D., What Makes a Leader?, Harvard Business Rewiev, str.94.

13. Griffin, W.R., Management, 3-rd ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1990., str. 509.-510.

14. Herzberg, F., One more time: haw do you motivate employees, Harvard Business Review, Vol.,46, No.1, 1968.,str.53.-62.

15. Hitt, M.A., Black, J.S., Porter, L.W. Management, str. 502.

16. Jojić, R., Poduzeće/Teorija i praksa organizacije i rukovođenja, Veselin Masleša, Sarajevo, 1989., str.34.
17. Jukić, D.,Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. Ekonomska misao i praksa, 2012., str.157
18. Katz, R. L., prema Robbins, S.P., Coulter, M. (2005.) Management, 8th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, str 12.
19. Maslow, A.H., Motivacija i ličnost. Nolet, Beograd, 1984. str.370.
20. Pološki Vokić, N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled sv. 55 (5-6), Zagreb, str. 455-478.
21. R. Gordon, R.W. Mondy; A. Sharplin, S.R. Premeanx: op.cit.pod 12, str.3.
22. Robbins, S., Bergman, R., Stage, I.,Coulter, M.,op.cit.,str.577.-578.
23. Sanchez, P., Dampsey, T. (2002): Communication – The Critical Succes Factor, Strategic HR Review, 2(1), str.24.-27.
24. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F.,Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, 2004., str.223.
25. Tudor G. I ostali, „Vođenje i motiviranje ljudi“ Zagreb, 2010., str.299.
26. Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac, str. 264-270.
27. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). Menedžment. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str.462.
28. Wheeler,P.A. (2005.), The Importance of Interpersonal Skills, Healthcare Executive, 20(1), 44.-45.
29. Whetten, D.A., Cameron, K.S., op. Cit., str. 261.
30. Zelenika, R.: "Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela", Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998., str. 322.

INTERNETSKE STRANICE:

1.file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/7_ISTRAZIVANJE_MOTIVACIJE_I_ZADOVOLJSTVA_ZAPOSLENIKA_U_REPUBLICI_HRVATSKOJ.pdf

2. Developing Interpersonal Skills, http://ilearn.senecac.on.ca/careers/succeed/developing.html/

3. http://crte-osobnosti.com/socijalne-vjestine/

4. http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/poslodavcima-su-najvaznije-interpersonalne-vjestine-52466

5. http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Interpersonalne%20vje%C5%A1tine%20-%20Vje%C5%A1tina%20utjecanja%20na%20druge.pdf

6. https://www.jobs.ac.uk/careers-advice/working-in-higher-education/573/how-to-develop-successful-networking-skills-in-academia

7. file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/17_Moric_Milovanovic.pdf

8. file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/PM_br7_cl8.pdf

9. http://www.spegra.hr

10. http://www.spegra.hr/hr/djelatnosti

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Potrebna znanja i vještine s obzirom na razine menadžmenta.
Tablica 2: Vrste pozicijske moći
Tablica 3: Vrste osobne moći
Tablica 4: Herzbergovi principi obogaćivanja posla
Tablica 5: Čimbenici koji utječu na motivaciju
Tablica 6. Spol
Tablica 7. Dob
Tablica 8. Stupanj obrazovanja
Tablica 9. Godine radnog iskustva na radnom mjestu kojega obavljate:
Tablica 10. Menadžerska pozicija
Tablica 11. Ocijenite Vašu ukupnu razinu motivacije za rad:
Tablica 12. U kojoj mjeri su, po Vama, vještine rada s ljudima odnosno interpersonalne vještine važne kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih?
Tablica 13 : Deskriptivna statistika elemenata interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika
Tablica 14 : Deskriptivna statistika elemenata interpersonalnih vještina menadžera
Tablica 15: Snaga motivatora
Tablica 16: Snaga demotivatora
Tablica 17: Deskriptivna statistika razvijenosti interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera

Tablica 18. Kolmogorov-Smirnov test
Tabica 19. Rezultati T-testa o razvijenosti interpersonalnih vještina kod ispitanih menadžera i zaposlenika
Tablica 20. Rezultati T-testa o razvijenosti interpersonalnih vještina kod ispitanih zaposlenika i menadžera te ocijenjenih nadređenih
Tablica 21. Rezultati T-testa o razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera
Tablica 22. Deskriptivna statistika razvijenosti interpesonalnih vještina kod menadžera i zaposlenika
Tablica 23. Rezultati T-testa razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika
Tablica 24. Korelacija povezanosti motivacije i interpersonalnih vještina nadređenih
Tablica 25. Korelacija povezanosti motivacije i interpersonalnih vještina zaposenika i menadžera
Tablica 26. Korelacija povezanosti motivacije i interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera te nadređenih

POPIS SLIKA:

Slika 1: Struktura interpersonalnih vještina
Slika 2: Načini pružanja dobre povratne informacije
Slika 3: Maslowljeva hijerarhija potreba
Slika 4: Koncept Vroomova modela motivacije
Slika 5: Porter/Lawlerov model očekivanja
Slika 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija
Slika 7: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti
Slika 9: Logo tvrtke Spegra
Slika 10: Organizacijska shema poduzeća

POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Spol zaposlenika
Grafikon 2: Dob ispitanika
Grafikon 3: Stupanj obrazovanja ispitanika
Grafikon 4: Godine radnog iskustva zaposlenika
Grafikon 5: Menadžerska pozicija
Grafikon 6: Razine razvijenosti interpersonalnih vještina
Grafikon 7: Razvijenost interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika
Grafikon 8: Povezanost interpersonalnih vještina nadređenih i motivacije zaposlenika
Grafikon 9: Povezanost razvijenosti interpersonalnih vještina zaposlenika i menadžera i motivacije zaposlenika
Grafikon 10: Povezanost razvijenosti interpersonalnih vještina menadžera i zaposlenika

PRILOZI: (anketni upitnik)

DEMOGRAFSKI PODACI

1. Spol (zaokružiti samo jedan odgovor):

a) muški

b) ženski

2. Dob (zaokružiti samo jedan odgovor):

a) do 30 godina

b) od 31 do 40 godina

c) od 41 do 50 godina

d) 51 godina i više

3. Stupanj obrazovanja (zaokružiti samo jedan odgovor):

a) Dvije godine srednje škole ili manje

b) Trogodišnja srednja škola

c) Četverogodišnja srednja škola

d) Viša škola

e) Visoka škola i više

4. Godine radnog iskustva na radnom mjestu kojega obavljate: (zaokružiti samo jedan odgovor).

a) do 5 godina

b) od 6 do 10 godina

c) od 11 do 20 godina

d) 21 i više godina

5. Menadžerska pozicija (pitanje za menadžere, zaokružiti samo jedan odgovor).

a) menadžment najniže razine

b) menadžment srednje razine

c) vrhovni menažment

ANKETNI UPITNIK(za menadžere i zaposlenike)

Molim Vas da odvojite malo Vašeg vremena i odgovorite na navedena pitanja u svrhu dobivanja rezultata kojii će biti korišteni za izradu diplomskog rada. Anketa je u potpunosti anonimna, a dobiveni podaci bit će prikazani skupno. Procijenite koliko su navedene karakteristike ponašanja u odnosima i komuniciranju za Vas tipične pomoću ovih ocijena:

1-rijetko 2- neredovito 3- povremeno 4-često 5- uvijek

	KARAKTERISTIKE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA	VAŠA OCJENA
	Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije	
1.	Uvijek kada žele spreman sam razgovarati s drugima.	
2.	Prijateljski pozdravljam sve suradnike.	
3.	Humorom nastojim postići opuštanje u napetim situacijama.	
4.	Pokazujem zanimanje za druge u razgovoru s njima.	
5.	Rado prihvaćam drugačije poglede i mišljenja.	
	Slušanje drugih	
6.	Gledam u oči osobu s kojom razgovaram i održavam taj kontakt.	
7.	Pokazujem osobi s kojom razgovaram da pratim što govori.	
8.	Rezimiram ono što mi je rečeno kako bih bio(bila) siguran/siguna da sam razumio/razumjela.	
9.	Slušam što mi se govori i razmišljam o porukama onoga što mi je rečeno.	
10.	Pratim govor tijela onih s kojima razgovaram i komuniciram(izraz lica, položaj tijela, boju i ton glasa itd.).	
	Izražavanje empatije	
11.	Osjećam se dobro kada postoje razlike u mišljenjima.	
12.	Poštujem pravo na privatnost.	
13.	Pokazujem da razumijem probleme drugih, iako se izbjegavam u njih osobno uključiti.	
14.	Pokušavam spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi(problemi posla, odnosa i sl.).	
15.	Dajem drugima na znanje da sam zainteresiran za njihovu dobrobit.	
	Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	
16.	Ohrabrujem druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja.	
17.	Potičem opuštenu atmosferu u kojoj se ideje, osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha.	
18.	Postavljam pitanja koja će drugima pomoći da shvate predmet(sadržaj) rasprave i promisle o njemu.	
19.	Postavljam pitanja otvorenog tipa, a ne ona koja traže samo potvrdan ili niječan odgovor da bih osigrao/osigurala slobodan protok informacija.	
20.	Pokazujem drugima da su njihove ideje, osjećaji i mišljenja vrijedni i važni.	
	Davanje povratne informacije	
21.	Uočavam pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavam ih komplimentima i ohrabrenjima.	
22.	Raspravljam objektivno o nečijem negativnom ponašanju i dajem toj osobi smjernice za ponašanje i upoznajem je s aktualnim standardima.	
23.	Dajem naputke i planove za poboljšanje u povratnoj informaciji.	
24.	Tražim od drugih da se sami ocijene(svoje ponašanje i rezultate).	
25.	Kada prezentiram povratnu informaciju i upozoravam na pogrješke i nedostatke u radu ili ponašanju, štititim dostojanstvo i ličnost podređenih.	

ANKETNI UPITNIK(za zaposlenike)

Molim Vas da odvojite malo Vašeg vremena i odgovorite na navedena pitanja u svrhu dobivanja rezultata kojii će biti korišteni za izradu diplomskog rada. Anketa je u potpunosti anonimna, a dobiveni podaci bit će prikazani skupno. Procijenite koliko su navdene karakteristike ponašanja u odnosima i komuniciranju tipične za Vaše menadžere pomoću ovih ocijena:

1-rijetko 2- neredovito 3- povremeno 4-često 5- uvijek

A)	KARAKTERISTIKE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA	VAŠA OCJENA
	Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije	
1.	Uvijek kada želimo spremni su razgovarati s nama.	
2.	Prijateljski pozdravljaju sve suradnike.	
3.	Humorom nastoje postići opuštanje u napetim situacijama.	
4.	Pokazuju zanimanje za druge u razgovoru s njima.	
5.	Rado prihvaćaju drugačije poglede i mišljenja.	
	Slušanje drugih	
6.	Gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt.	
7.	Pokazuju osobi s kojom razgovaraju da prate što im se govori.	
8.	Rezimiraju ono što im je rečeno kako bih bili sigurni da su razumjeli.	
9.	Slušaju što im se govori i razmišljaju o porukama onoga što im je rečeno.	
10.	Prate govor tijela onih s kojima razgovaraju i komuniciraju (izraz lica, položaj tijela, boju i ton glasa itd.).	
	Izražavanje empatije	
11.	Osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima.	
12.	Poštuju pravo na privatnost.	
13.	Pokazuju da razumiju probleme drugih, iako se izbjegavaju u njih osobno uključiti.	
14.	Pokušavaju spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi(problemi posla, odnosa i sl.).	
15.	Daju drugima na znanje da su zainteresirani za njihovu dobrobit.	
	Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	
16.	Ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja.	
17.	Potiču opuštenu atmosferu u kojoj se ideje, osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha.	
18.	Postavljaju pitanja koja će drugima pomoći da shvate predmet(sadržaj) rasprave i promisle o njemu.	
19.	Postavljaju pitanja otvorenog tipa, a ne ona koja traže samo potvrdan ili niječan odgovor da bih osigrali slobodan protok informacija.	
20.	Pokazuju drugima da su njihove ideje, osjećaji i mišljenja vrijedni i važni.	
	Davanje povratne informacije	
21.	Uočavaju pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavaju ih komplimentima i ohrabrenjima.	
22.	Raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima.	
23.	Daju naputke i planove za poboljšanje u povratnoj informaciji.	
24.	Traže od drugih da se sami ocijene(svoje ponašanje i rezultate).	
25.	Kada prezentiraju povratnu informaciju i upozoravaju na pogrješke i nedostatke u radu ili ponašanju, štitite dostojanstvo i ličnost podređenih.	

B) ***MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA***

1. Procijenite na skali od 1-5 koji oblik motivacije Vas potiče na bolji rad pri čemu je značenje pojedinih vrijednosti sljedeće: 1-uopće me ne potiče, 2-ne potiče me, 3-niti me potiče niti ne potiče, 4-potiče me, 5-u potpunosti me potiče.

a) Dobri odnosi sa nadređenima(menadžerom). 1 2 3 4 5

b) Pohvala, priznanje od strane nadređenih. 1 2 3 4 5

c) Materijalni poticaji (osim plaće). 1 2 3 4 5

d) Dobri odnosi sa drugim zaposlenicima. 1 2 3 4 5

2. *Procijenite na skali od 1-5 koji faktor Vas najviše demotivira na poslu pri čemu je značenje pojedinih vrijednosti sljedeće: 1-uopće me ne demotivira, 2-ne demotivira me, 3-niti me demotivira niti ne demotivira, 4-demotivira me, 5-u potpunosti me demotivira.*

a) Odnos menadžera prema zaposlenicima. 1 2 3 4 5

b) Loši međuljudski odnosi. 1 2 3 4 5

c) Nemogućnost napredovanja. 1 2 3 4 5

d) Negativna povratna informacija(kritika, kazna). 1 2 3 4 5

3. Ocijenite Vašu ukupnu razinu motivacije za rad:

a) Uopće nisam motiviran/a

b) Vrlo malo

c) Malo

d) Poprilično

e) U potpunosti sam motiviran/a

4. U kojoj mjeri su, po Vama, vještine rada s ljudima odnosno interpersonalne vještine važne kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih?

a) Iznimno važne

b) Prilično važne

c) Ni važne ni nevažne

d) Uglavnom nevažne

e) Potpuno nevažne

5. Procijenite na skali od 1-5 koliko se slažete s navedenim tvrdnjama pri čemu je značenje pojedinih vrijednosti sljedeće 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem

a) Nadređeni u velikoj mjeri utječu na moju motivaciju za rad.

1 2 3 4 5

b) Smatram da nadređeni vode računa o potrebama zaposlenika.

1 2 3 4 5

c) Kolege sa kojima radim uvažavaju moj rad.

1 2 3 4 5

d) Prijedlozi koje iznosim u vezi sa poslom su vrednovani i nailaze na razumijevanje nadređenih,

1 2 3 4 5

e) Kolege sa kojima radim uvijek priskaču u pomoć onom tko je preopterećen poslom.

1 2 3 4 5