INTERPERSONALNE VJEŠTINE I MOTIVACIJA U PODUZEĆU „DM-drogerie markt d.o.o.“

Lalić, Mare

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:124:298006

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 „DM-drogerie markt d.o.o.“

Mentor:
izv.prof.dr.sc.Ivana Bulog

Student:
Mare Lalić, 2161923

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 5

1.1 Definiranje predmeta istraživanja 5

1.2. Definiranje problema istraživanja 7

1.3.Cilj istraživanja 8

1.4.Istraživačke hipoteze 8

1.5. Metode istraživanja 10

1.6.Doprinosi istraživanja 11

1.7.Struktura diplomskog rada 12

2. INTERPERSONALNE VJEŠTINE 13

2.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina 13

2.2. Važnost interpersonalnih vještina 15

2.3. Struktura interpersonalnih vještina 16

2.3.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje 17

2.3.2. Vještina utjecanja na druge 21

2.3.3. Vještina savjetovanja i obučavanja 24

2.3.4. Vještina umrežavanja 27

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 30

3.1. Pojmovno određenje motivacije 30

3.2. Teorije motivacije 32

3.2.1.Sadržajne teorije motivacije 33

3.2.2.Procesne teorije motivacije 40

3.3. Strategije motiviranja 45

3.4. Vrste motivacije 47

3.4.1. Intrinzična motivacija 49

3.4.2. Ekstrinzična motivacija 49

3.5. Povezanost interpersonalnih vještina i motivacije zaposlenika 50

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA KOD MENADŽERA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „DM-drogerie markt d.o.o“ 53

4.1. Poduzeće DM – drogerie markt d.o.o. 53

4.1.1. Osnovni podaci o poduzeću 53

4.1.2. Organizacijska shema poduzeća 56

4.1.3. Djelatnosti poduzeća 58

4.1.4. Interpersonalne vještine u poduzeću 58

4.1.5. Motivacija zaposlenika u poduzeću 60

4.2. Metodologija istraživanja 62

4.3. Cilj istraživanja 62

4.4. Istraživački instrumenti 63

4.5. Uzorak istraživanja 64

4.6. Rezultati istraživanja 65

4.6.1. Analiza osobnih podataka ispitanika i menadžera 67

4.6.2. Analiza karakteristika interpersonalnih menadžerskih vještina 71

4.6.3. Analiza percepcije ispitanika o razini njihove motivacije u poduzeću i razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera 77

4.7. Testiranje hipoteza 80

4.7.1. Interpersonalne vještine kod menadžera su na visokom stupnju razvijenosti u poduzeću DM 80

4.7.2. Postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika 82

4.7.3. Ne postoji razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol 86

5. ZAKLJUČAK 89

SAŽETAK 91

SUMMARY 92

POPIS LITERATURE: 93

Knjige 93

Znanstveni časopisi i akademski članci 95

Izvori s interneta 96

POPIS TABLICA 98

POPIS GRAFIKONA 99

POPIS SLIKA 100

PRILOZI 101

1. UVOD

1.1 Definiranje predmeta istraživanja

Najpoželjniji ishod svakog poslovnog pothvata je ostvariti pozitivan financijski rezultat. U turbulentnoj i neizvjesnoj okolini u kojoj se danas nalazi skoro svako poduzeće spomenuti ishod je sve teže ostvariti. Menadžerski posao je kompleksan, u čijim su funkcijama sadržane brojne aktivnosti. Menadžeri svoje osnovne zadatke ostvaruju radeći s drugim ljudima, a da bi sve to mogli uspješno obaviti važno je da posjeduju određena znanja i vještine. Djelujući u promjenjivoj okolini menadžeri svoja znanja i vještine moraju kontinuirano usavršavati i razvijati. Poznato je da znanje nije više najbitniji čimbenik uspješnog poslovanja te se sve više stavlja naglasak na razvijenost menadžerskih vještina i sposobnosti (koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara) kao glavnih utjecajnih čimbenika.

Istraživanja su pokazala kako podučavanja usmjerena na menadžerske vještine kao što su npr. podučavanje u vođenju, komuniciranju i samosvijesti rezultiraju poboljšanjem menadžerskih performansi. To je navelo brojna poduzeća da svake godine izdvajaju milijunske iznose za razvoj programa kojima će se unaprijediti menadžerske vještine. [1]

Najvažnije menadžerske vještine po kojima se uspješni menadžeri razlikuju od neuspješnih su: [2]

- *osobne vještine* (opće vještine, vještina upravljanja svojim vremenom i umijeće delegiranja) ,
- *interpersonalne vještine* (vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecaja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja i vještina umreživanja),
- *komunikacijske vještine* (vještine interpersonalne komunikacije, vještina prezentacije i vještina pregovaranja) i
- *grupne vještine* (vještine upravljanja grupama, upravljanja sukobima i upravljanja promjenama).

[1] Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Zagreb, str.17.
[2] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str.1.

Menadžeri svojim vještinama i sposobnostima mogu pozitivno ili negativno utjecati na svoje zaposlenike. Menadžeri uz osnovne zadatke kao što su raspodjela zadataka i nadziranja izvršenja, moraju imati sposobnost motiviranja zaposlenika i planiranja budućnosti kako bi se postigli sinergijski učinci. Jedan od glavnih ciljeva utjecaja menadžera je stvaranje motivacije kod podređenih. Zainteresiranost za motivaciju zaposlenika seže daleko u prošlost, ali sistemska razmišljanja o problemu motivacije zaposlenih pojavljuju se tek oko 1930. godine. Postoje razne teorije o motivaciji i razni načini motiviranja zaposlenika stoga je važno napomenuti da tvrtka prvo mora sama prepoznati važnost motivacije svojih zaposlenih.

Zanemarivanje zaposlenika, pseudomotiviranost, slaba kvaliteta usluge, upravljanje znanjem, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća karakteristične za organizacije. [3] U takvim se okolnostima suvremeni menadžment nalazi pred novim izazovima koji u fokus stavljaju suvremenog menadžera. Njegova umijeća obuhvaćaju širok spektar općih konceptualnih i tehničkih znanja nužnih za poslovni uspjeh, a koje uključuju interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine ophođenja s ljudima, te specifične vještine upravljanja promjenama. Na taj način menadžment iz razdoblja moći prelazi u razdoblje adaptacije, pri čemu se radi o menadžerima koji su okrenuti ljudima. [4]

Interpersonalne vještine najuže su povezane s komunikacijskim vještinama i zajedno čine fokus teorija o ljudima usmjerenom menadžmentu. Dobri menadžeri ne razmišljaju samo o onome što žele reći, nego i kakve implikacije ima ono što žele reći, uklapajući to u širi kontekst. Empatija, samorefleksija, svjesnost o situaciji, karizma igraju veliku ulogu u efikasnosti komuniciranja. [5]

Iz ovoga proizlazi i sam predmet istraživanja, koji je određen kao uloga interpersonalnih menadžerskih vještina u stvaranju tj. povećavanju motivacije zaposlenika. U ovom radu istražit će se kako razvoj interpersonalnih menadžerskih vještina utječe na motiviranost zaposlenika na primjeru jedne od najvećih drogerijskih tvrtki na području Splita i okolice.

[3] Jukić, D. (2012): Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. Ekonomska misao i praksa, 21(1), str. 157-178

[4] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki-Vokić, N., Op.cit.

[5] Wolski, K., (2011.):Interpersonal skills for manager - psychology in business. Dostupno na: https://www.slideshare.net/jucho1/interpersonal-skills-for-managerspsychology-in-business, [Pristupano: 14.5.2018].

1.2. Definiranje problema istraživanja

Organizacije koje razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose imaju veću proizvodnost, brže i bolje rješavaju probleme, pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga. Razvijanje dobrih odnosa među suradnicima i zaposlenicima važna je zadaća menadžera, stoga sa slijedećim aktivnostima menadžeri mogu poduzeti da bi pridonijeli organizaciji kako bi potvrdili tvrdnje istraživanja kako su dobri interpersonalni odnosi tri puta jači čimbenik u predviđanju profitabilnosti u velikim korporacijama.[6]

Povjerenje u vođu je vjera u integritet, karakter i sposobnost rukovoditelja.[7] Menadžer može inspirirati suradnike poticanjem te potpomaganjem razvoja talenata drugih, priznavanjem doprinosa drugih, osposobljavanjem drugih da se osjećaju kao vođe, poticanjem drugih na iznošenje mišljenja te stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke.

Povratna informacija predstavlja sredstvo gdje pojedinci i organizacije uče iz svojih pogrešaka. To je jasna informacija o nekoj osobi o tome koliko je dobro obavila posao.[8] Postoji pozitivna i negativna povratna informacija. Utjecanje na druge je temelj vodstva, ono određuje odnos utjecaja između vođe i suradnika te uvijek nastaje iz interakcije ljudi.[9] Moć je povezana s vodstvom da se uz znanje i povjerenje smatra trećim važnim čimbenikom upravljačke trijade. Uspješni vođe znaju kada delegirati, nalagati te kada zapovijedati. McClelland potrebu za moći smatra jednom od temeljnih ljudskih potreba te svrhu uporabe moći označuje kao razliku između uspješnih i neuspješnih menadžera. [10] Svakako treba uzeti u obzir da nedostatak moći i prevelika moć mogu biti kontraproduktivne. [11]

Da bi menadžer spriječio nezadovoljstvo i pad motivacije on mora razvijati odnose sa svojim zaposlenicima, mora imati pozitivan utjecaj na zaposlene te razvijati ostale interpersonalne vještine koje su bitne u odnosima sa podređenima. Najvažnije od svega je da menadžer prvo shvati kako je motivacija ključan faktor uspjeha svakog posla. Kao što znamo, motivacija zaposlenika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog radnog zadatka.

---

[6] Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga d.o.o., Zagreb, str.51.
[7] Robbins, S. P., Coulter, M. (2005): Management, Eight Edition, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, str.438.-439.
[8] Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Op.cit., str.57.
[9] Ibid, str.63.
[10] McClleland, D.C., Burnham, D.H.(2003.), Power is the Great Motivator, Harward Business Rewiev,str.117.-126.
[11] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str.26.

S obzirom na to, menadžer bi trebao razvijati svoje interpersonalne vještine kako bi se što više približio svojim zaposlenicima te im dao do znanja da su važni. U ovom radu problem istraživanja je razvoj interpersonalnih vještina koje su potrebne i neizbježne skoro u svim organizacijama koje uključuju upućenost na druge ljude i suradnju s njima.

1.3.Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je ispitati u kojoj mjeri razvoj interpersonalnih menadžerskih vještina utječe na motivaciju zaposlenika ukoliko on uopće postoji. Ispitivanje će se problematizirati kroz strukturu interpersonalnih vještina te njihov razvoj sa stajališta samih zaposlenika. Zaposlenici koji imaju najniže funkcije unutar tvrtke (zaposlenici koji obavljaju krajnju prodaju proizvoda u filijalama) će kroz upitnike vršiti procjenu razvoja i kvalitetu interpersonalnih vještina njihovih nadređenih menadžera.

Na temelju provedenog istraživanja otkrit će se realna slika stvarnog razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina, kako njihov razvoj utječe na motivaciju zaposlenika te će se ponuditi smjernice za eventualni napredak. S obzirom da je motivacija jedan od najbitnijih čimbenika koji utječu na kvalitetu rada zaposlenika (veći motiv utječe na veći i bolji učinak radnika što ujedno dovodi do boljeg rezultata za cijelo poduzeće) primarni cilj ovog rada je definirati motivaciju i interpersonalne menadžerske vještine (kao jedne od njezinih glavnih pokretača), prikazati kako se njihovim razvojem motivira zaposlene te tako poveća njihova djelotvornost i radna efikasnost na primjeru DM-drogerie markt. Navedenim istraživanjem odnosno njegovim rezultatima moći će se poslužiti svi zainteresirani poslodavci DM-a što može dovesti do još većeg poboljšanja njihovih internih odnosa.

1.4.Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenih problema i predmeta istraživanja definirane su i izvedene sljedeće hipoteze diplomskog rada:

H1: Interpersonalne vještine kod menadžera su na visokom stupnju razvijenosti u poduzeću DM

Interpersonalne vještine najuže su povezane s komunikacijskim vještinama i zajedno čine fokus teorija o ljudima usmjerenom menadžmentu. Prema istraživanju interpersonalnih vještina iz 2007.godine koju je provela tvrtka Tracom Group, 84.8% poslovnih stručnjaka bilo je svjedočilo neuspjehu vođe izvršne vlasti zbog nedostatka međuljudskih vještina, a 90.2% rukovoditelja kaže da je učinkovita komunikacija ključni sastojak za menadžere ulazne razine da se presele u pozicije na izvršnoj razini. U nedostatku razvijenih interpersonalnih vještina, menadžeri ne uspijevaju voditi, usmjeravati i nadzirati zaposlenike, što često rezultira gubitkom produktivnosti i ciljevima koji nisu postignuti. [12]

Razvijenost interpersonalnih vještina ključna je za uspjeh poslovanja, a s obzirom na uspješno poslovanje poduzeća DM drogerie markt d.o.o ., pretpostavlja se da će interpersonalne vještine biti na visokom stupnju razvoja.

H2: Postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika

Menadžer mora posjedovati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, tj. mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti, što je suština menadžmenta, ali i vodstva.[13] Motivacija u suvremenoj ekonomiji ima sve izraženiji značaj. Uspješno poslovanje i profitabilnost neposredni su odraz visoke radne motivacije, a moderni menadžeri moraju savladati vještine pomoću kojih će motivirati svoje zaposlenike. [14] Od vještina najviše se ističu interpersonalne kao ključne u motivaciji zaposlenika. Menadžer ih treba kontinuirano razvijati jer njihovim razvojem može utjecati na povećanje motivacije kod zaposlenika te samim time i na povećavanje uspješnosti poslovanja poduzeća.

H3: Ne postoji razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol

Postoje oprečni rezultati kada je u pitanju razlikovanje karakteristika muškaraca i žena na menadžerskim položajima. Čak i kad se utvrdi postojanje razlika, varijacije unutar spola bitno

[12] Carrillo, O.A. Važnost interpersonalnih vještina na radnom mjestu. Dostupno na: http://aydin.oswaldocarrillo.com/2018/04/15/vaznost-interpersonalnih-vjestina-na-radnom-mjestu/, [Pristupano 16.5.2018].

[13] Sambol D., Motivacija i kompetencije menadžera. Dostupno na: http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera, [Pristupano 16.5.2018].

[14] Požega Ž. (2013): Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji. Dostupno na: http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/, [Pristupano 16.5.2018].

su veće od razlika među grupom žena i grupom muškaraca - muškarci i žene su znatno više slični nego različiti.[15] U ovom istraživanju se pretpostavlja da, kada je riječ o razvijenosti interpersonalnih vještina, ta razlika ne postoji, odnosno da su interpersonalne vještine podjednako razvijene i kod muškaraca i kod žena.

1.5. Metode istraživanja

U ovom radu koristit će se više različitih metoda istraživanja.

U teorijskom dijelu rada koristit će se:

1) *Metoda deskripcije*- primjenjuje se u početnoj fazi znanstvenog istraživanja, a obuhvaća postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza. Ne obuhvaća znanstveno tumačenje i objašnjavanje.
2) *Induktivna metoda* – obuhvaća primjenu induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju analize pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
3) *Deduktivna metoda* – obuhvaća primjenu deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, iz općih postavki dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka, iz jedne ili više tvrdnji izvodi se neka nova tvrdnja koja proizlazi i prethodnih tvrdnji.
4) *Metoda analize* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjena stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.
5) *Metoda sinteze* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani. [16]

[15] Insideout, Sve tajne uspješne karijere. Dostupno na: http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesnekarijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php, [Pristupano 14.5.2018].
[16] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka, str.347.

6) *Statistička metoda* – u dvadesetom stoljeću postala je jedna od najvažnijih znanstvenih metoda. Vrlo često se koristi u znanstvenoistraživačkom radu u svim znanstvenim područjima i znanstvenim disciplinama.
7) *Matematička metoda* – postupak koji obuhvaća primjenu matematičke logike, matematičkih formula, matematičkih simbola i brojnih matematičkih operacija u znanstvenoistraživačkom radu.

U dijelu prikupljanja podataka i informacija od strane zaposlenika koristit će se:

1) *Metoda anketiranja* – postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
2) *Metoda intervjuiranja* – slično metodi anketiranja, vrlo često se prakticira u gotovo svim poljima znanosti, društvenih i humanističkih znanosti, ali se može primjenjivati i u drugim znanstvenim područjima: prirodnih,tehničkih,biomedicinskih i biotehničkih znanosti. Intervju je usmena anketa. To je zapravo specijalni oblik razgovora, samo što svaki razgovor nije intervju, ali je zato svaki intervju razgovor.

Anketiranje će biti provedeno u nekoliko poslovnica na području Splitsko-dalmatinske županije i prema iskazanoj želji zaposlenika biti će anonimno radi preciznijeg, vjerodostojnijeg i istinitijeg iznošenja informacija.

1.6.Doprinosi istraživanja

U ovom radu biti će prikazan stvarni razvoj i prisutnost interpersonalnih menadžerskih vještina te kako one utječu na motivaciju samih zaposlenika. Vršit će se usporedba razvijenosti interpersonalnih menadžerskih vještina te koje od njih najviše utječu na motiviranost zaposlenika odnosno na njihovu kvalitetu rada i na taj način ukazati na važnost interpersonalnih vještina kao motivacijskih faktora.

Dobivenim rezultatima istraživanja mogu se poslužiti svi zainteresirani menadžeri poslovnica DM-a te tako mogu poboljšati kvalitetu svog poslovanja te uvidjeti prednosti i nedostatke internih odnosa kojih prije nisu bili svjesni.

1.7.Struktura diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od nekoliko dijelova te uz uvod i zaključak sadržava i teorijski i empirijski dio.

U prvom (uvodnom) poglavlju diplomskog rada definirao se problem i predmet istraživanja, utvrdili su se ciljevi istraživanja, odredile su se istraživačke hipoteze te metode i doprinosi istraživanja.

Teorijski dio rada odnosi se na proučavani sadržaj iz različitih stručnih knjiga,časopisa, internet stranica vezanih za područje motivacije te menadžerskih vještina. U teorijskom dijelu rada pojmovno će se odrediti interpersonalne vještine te važnost i struktura interpersonalnih vještina. Nakon toga definirati će se pojam i vrste motivacije zaposlenika te važnost socijalnih vještina. Teoretski dio se završava povezivanjem interpersonalnih vještina i motivacije zaposlenika.

U empirijskom dijelu diplomskog rada pobliže će se opisati tvrtka DM (osnovni podaci o poduzeću, organizacijska shema poduzeća, djelatnosti poduzeća…). Na temelju postavljenih hipoteza ispitat će se jesu li interpersonalne menadžerske vještine u poduzeću DM na visokom stupnju razvoja; postoji li veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika i da li postoji razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol. U ovom dijelu rada biti će prikazani rezultati istraživanja (dobiveni prethodno navedenim metodama istraživanja) koji će biti prikupljeni anketiranjem zaposlenika. Nakon provedenog istraživanja i dobivenih rezultata dobit će se realna slika o razvoju interpersonalnih menadžerskih vještina te njihovom utjecaju na motivaciju zaposlenika u poduzeću „ DM-drogerie markt d.o.o.“

Diplomski rad završava zaključkom u kojem se sažeto iznose činjenice i rezultati koji su dobiveni istraživanjem i izradom ovog rada.

2. INTERPERSONALNE VJEŠTINE

2.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina

Pojam **interpersonalnih vještina** podrazumijeva skup vještina i kompetencija koje svakom pojedincu omogućavaju uspješan i harmoničan rad s drugima, uspješno upravljanje sukobima, rad u timovima, procjenu i prihvaćanje odgovornosti, uspješno međudjelovanje s drugima bez obzira na razlike u mišljenju. Interpersonalne vještine koje nazivamo i socijalnim vještinama uključuju prijateljstvo radi pokretanja ljudi u željenom smjeru.[17] Možemo ih definirati kao ciljano ponašanje koje se koristi u interakciji licem u lice kako bi se postigla željena situacija. Interpersonalne vještine predstavljaju sposobnost oblikovanja ponašanja drugih. Menadžeri nastoje ostvariti zadovoljavajuće ishode interakcijom s drugima uz obavezno prisustvo povratnih informacija. Percipiranje, tumačenje i djelovanje na temelju povratnih informacija ključni su elementi procesa razvoja vještina. Povratna informacija je bitno sredstvo gdje pojedinci i organizacije uče iz svojih pogrešaka. To je jasna informacija o nekoj osobi o tome koliko je dobro obavila posao.

Interpersonalne vještine temelje se na emocionalnoj inteligenciji. **Emocionalna inteligencija** je u zadnje vrijeme dobila veliku pažnju te će postati još i važnija. Ona je sinonim za samosvjesnost, znanje o vlastitim snagama i slabostima, traženje pomoći što rezultira prepoznavanjem područja za poboljšanje. Menadžeri s visokom emocionalnom inteligencijom imaju veću empatiju, dobivaju veću perspektivu i mogućnost procjene što ne rade dobro unutar svojih timova jer mogu vidjeti situaciju s više različitih gledišta.[18]

Jedna od najčešće korištenih definicija **menadžmenta** je stvaranje stvari kroz ljude. Uspjeh osobe kao menadžera ovisi o sposobnosti da se ponaša u složenosti organizacije kao dobar i uvjerljiv vođa. Uspješni menadžeri izgledaju kao da imaju prirodnu i visoko razvijenu sposobnost čitanja stvarnog i potencijalnog ponašanja drugih oko sebe te sposobnost da grade vlastito ponašanje u skladu s ovim čitanjem. Menadžer može inspirirati suradnike poticanjem odnosno potpomaganjem razvoja talenata drugih, priznavanjem doprinosa drugih,

[17] Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Primar Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boston, MA, Hardvard Business School Press, str.51.

[18] Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001): Emotional intelligence and effective leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue: 1, str. .5.-10.

osposobljavanjem drugih da se osjećaju kao vođe, poticanjem drugih na iznošenje mišljenja te stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke.

U zadnje vrijeme sve je popularniji pojam **coaching**, posebice u vremenu s prijelaza tradicionalnog menadžmenta na moderni menadžment. Coaching (savjetovanje i obučavanje) se može definirati kao skup specifičnih metoda, usmjerenih na razvoj pojedinaca i timova.[19] Taj koncept integrira znanja i vještine obučavanja, mentorstva, savjetovanja i konzultiranja.

Značajan dio radnog dana ljudi provode okruženi s drugima. Rezultati istraživanja koje je proveo Oshagbemi 1988. godine pokazuju da konstanto podcjenjujemo količinu vremena koje provodimo u interakciji lice u lice. Postoje također naznake da ozbiljno podcjenjujemo učinak našeg ponašanja na ponašanje drugih, a time i na postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva.[20] Nedostatak interpersonalnih vještina menadžera može biti povezan s neuspjehom na poslu tj. s nemogućnosti napredovanja na više položaje. Prema istraživanjima 90% pogrešaka menadžera proizlazi iz interpersonalnih kompetencija – čimbenika kao što su: vođenje timova, zadržavanje osoblja, razumijevanje pozitivne radne okoline i sl.[21] Podcjenjivanje važnosti interpersonalnih vještina rezultira smanjenom uspješnosti menadžera dok razvijanje interpersonalnih vještina postaje temelj njihove uspješnosti.[22]

Dobri i razvijeni interpersonalni odnosi između menadžera i zaposlenika svakoj organizaciji donose brojne prednosti, kao što su: [23]

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

[19] Lider Media: Treba li nam coaching ili trening? Dostupno na: https://lider.media/znanja/treba-li-nam-coaching-ili-trening/ , [Pristupano 13.7.2018].
[20] Hayes, J. (2002): Interpersonal skills at work, Second edition, str.2.
[21] Wheeler, P.A. (2005): The importance of Interpersonal Skills, Healthcare Executive, 20(1), str.44.-45.
[22] Buhler, P.M. (2004): Managing in the New Millennium: The Top Ten Managerial Mistakes, Supervision, 65(8), str.15.-16.
[23] Sanchez, P., Dampsey, T. (2002): Communication – The Critical Succes Factor, Strategic HR Review, 2(1), str.24.-27.

2.2. Važnost interpersonalnih vještina

Interpersonalne vještine su životne vještine koje koristimo svaki dan kada komuniciramo s drugim ljudima, pojedinačno i u grupama. Ljudi koji su radili na razvoju jakih interpersonalnih vještina obično su uspješniji u svom profesionalnom i osobnom životu. Interpersonalne vještine nisu samo važne na radnom mjestu, već i osobni i društveni život može imati velike koristi od njihovog razvoja. Osobe s razvijenim interpersonalnim vještinama obično su optimistične, smirene, samopouzdane i karizmatične s čim često privlače druge.

Različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnoga i ugodnoga radnog ozračja, samo su neka znanja i vještine potrebna menadžeru u ophođenju s ljudima. Navedena znanja i vještine su izuzetno važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. [24] Menadžeri moraju biti sposobni raditi s drugima i uz pomoć drugih, moraju znati kako pravilno motivirati zaposlenike, moraju pomagati i koordinirati zaposlenike kada je to potrebno, moraju znati komunicirati te rješavati konflikte. Menadžment je vrlo kompleksan i složen proces koji se može promatrati s različitih aspekata: kao društveni fenomen, kao znanstvena disciplina, kao posebna upravljačka struktura u organizaciji, kao posebna specijalnost, pa čak i kao umjetnost.

Menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.[25]

Brojne su aktivnosti sadržane u funkcijama koje menadžer obavlja, te su mu za obavljanje tog posla potrebne određene vještine koje se mogu sažeti u četiri kategorije:[26]

- konceptualne vještine,
- tehničke vještine,
- vještine oblikovanja i

[24] Gilley, A., McMillan, H. S., Gilley J. W. (2009): Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol 16, Issue 1, str. 38. – 47.
[25] Kreitner, R. (2005): Fundations of Management: Basic and Best Practice, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 4.
[26] Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb, str.6.

- vještine rada s ljudima.

Konceptualne vještine podrazumijevaju sposobnost djelovanja poduzeća kao cjeline, postizanja ciljne sukladnosti između dijelova i cjeline te utjecaj promjena nastalih u jednoj jedinici na ostale organizacijske jedinice (što obuhvaća i povezanost organizacije s užom i širom okolinom).

Tehničke vještine obuhvaćaju specifična stručna znanja potrebna za obavljanje konkretnih zadataka u poslovnom procesu i uključuju metode, postupke, procese i alate u obavljanju funkcija kao što su proizvodnja, usluge, nabava i prodaja.

Vještine oblikovanja podrazumijevaju sposobnost menadžera da oblikuju rješenja poslovnih problema na načine od kojih će poduzeće imati najviše koristi. Menadžeri moraju uočiti i registrirati probleme te generirati i artikulirati rješenje problema da ono bude primjenjivo.

Vještine rada s ljudima ili socijalne vještine uključuju uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje ugodne atmosfere i sigurnosti, slobodu razmišljanja i druge vještine s ciljem ostvarivanja boljih međuljudskih odnosa u organizaciji i prema van. Upravo su one bitni dio interpersonalnih menadžerskih vještina bez čije razvijenosti ni jedna organizacija ne bi mogla funkcionirati iz čega proizlazi sama važnost interpersonalnih vještina.

Za dobrog menadžera je optimalno posjedovanje svih navedenih vještina, s obzirom da su sve navedene skupine vještina neophodno potrebne za dobro obavljanje menadžerskih poslova.

2.3. Struktura interpersonalnih vještina

Interpersonalne vještine se šire mogu definirati kao sposobnosti i vještine menadžera i vođa, ali i ljudi općenito, da razvijaju dobre odnose i suradnju s drugima, da utječu na druge i na njihovo ponašanje, da ih savjetuju, obučavaju i promiču te da uspješno upravljaju interakcijama i mrežama odnosa.

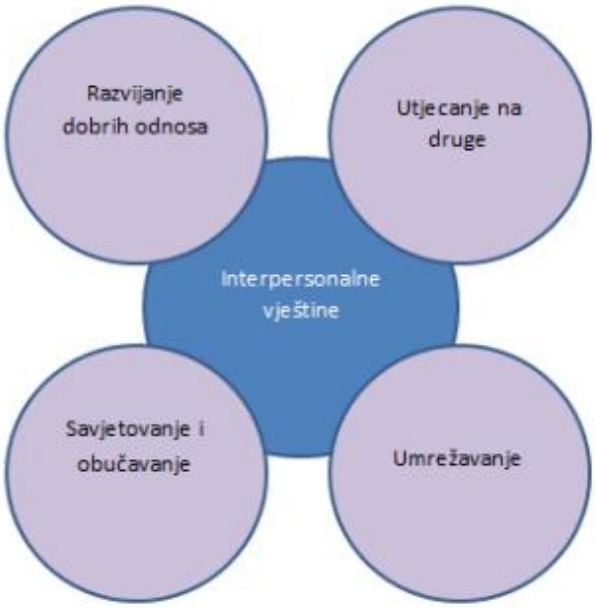
S obzirom na to, **interpersonalne vještine mogu se podijeliti u četiri kategorije (Slika 1):**

1) Vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje,

2) Vještine utjecanja na druge,

3) Vještine savjetovanja i obučavanja i

4) Vještine umrežavanja.



Slika 1: Struktura interpersonalnih vještina

Izvor: Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 52.

2.3.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje

Ljudski resursi su glavni pokretači razvoja i rasta svakog poduzeća. Menadžeri s obzirom na tu činjenicu moraju voditi računa o razvijanju dobrih odnosa sa svojim zaposlenicima i surađivati s njima u poslovnim zadacima. Menadžeri se trebaju približiti svojim zaposlenicima te ih poticati i motivirati na rad i razumjeti njihove potrebe. Dobri odnosi na radnom mjestu dovode do većeg zadovoljstva poslom i boljeg osjećaja zaposlenika da rade svojim punim potencijalom. Razvoj bliskih i kvalitetnih odnosa između menadžera i zaposlenika rezultiraju stvaranjem novih ideja na konstruktivan i produktivan način.

Zaposlenici su spremni preuzimati veće rizike na poslu kada su okruženi prijateljskom podrškom na svom radnom mjestu. [27]

Cilj razvitka dobrih odnosa je uspostaviti dobru povratnu vezu koja je objektivna i istinita, a koja se kreće od podređenih do nadređenih. Povratna informacija je bitno sredstvo gdje pojedinci i organizacije uče iz svojih pogrešaka. Objektivna i istinita povratna informacija rezultirati će ispravkom pogrešaka na vrijeme i uz niže troškove što dovodi do dugoročno efikasnijeg poslovanja. Kako bi se navedeni rezultat ostvario bitno je da menadžer bude svjestan važnosti dobrih i iskrenih odnosa sa svojim zaposlenicima.

Prednosti dobrih odnosa su dalekosežne i uključuju višu razinu inovativnosti i kreativnosti na radnom mjestu, kao i sposobnost da se usredotoče na nove mogućnosti umjesto trošenja energije pokušavajući prevladati probleme vezane za loše radne odnose. Dobri radni odnosi promoviraju visoku razinu suradnje i povećavaju vjerojatnost prihvaćanja promjena koje zaposlenici žele implementirati ili projektima na kojima žele raditi.[28]
Izgradnja i održavanje dobrih odnosa rezultirati će većoj privrženosti organizaciji te će otvoriti vrata ključnim projektima, napredovanju i razvitku karijere.

Kako bi menadžeri pridonijeli razvoju dobrih odnosa sa suradnicima i zaposlenicima mogu poduzeti sljedeće aktivnosti i ponašanja: [29]

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

Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja – pridonosi pozitivnoj radnoj okolini koju karakterizira poštenje i odnosi podrške. Povjerenje je kritični element u dobrim i konstruktivnim interpersonalnim odnosima koji za rezultat imaju davanje sugestija za poboljšanje i rješavanje problema te poticanje razmjene ideja.[30] Prema mnogim istraživanjima može se vidjeti povezanost između povjerenja u odnosima te individualne i organizacijske

[27] Vensure Employer Services, (2013): Building Good Relationships at Work Benefits Everyone. Dostupno na: https://vensureinc.com/2017/01/01/building-good-relationships-work-benefits-everyone/, [Pristupano 17.7.2018].
[28] Ibid.
[29] Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Op.cit., str. 51.
[30] Moye, M. J., Henkin, A.B. (2006): Exploring Associations between Employee, Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, Journal of Management Development, 23(2), str. 101.

uspješnosti.[31] Interpersonalno povjerenje predstavlja vjeru zaposlenika u riječi, akcije i odluke menadžera te u njihove spremnosti da djeluju na temelju toga.[32] Menadžeri mogu graditi povjerenje na sljedeće načine: (1) dosljednost u ponašanju i namjerama, (2) rješavanje problema, a ne traženje krivca, (3) poštovanje povjerenja, (4) visok integritet, (5) istinoljubivost, (6) transparentnost, (7) pružanje svih informacija i dijeljenje znanja i ideja, (8) ponašanje kakvo se zahtijeva od drugih, (9) nagrađivanje povjerenja i (10) pružanje podrške.[33]

Inspiriranje suradnika – predstavlja sposobnost vođe da potpomaže razvoj talenata drugih, priznavanja doprinosa drugi, osposobljavanja drugih da se osjećaju kao vođe, poticanja drugih na iznošenje mišljenja te sposobnost stvaranja ozračja entuzijazma za nove projekte i zadatke.[34] S obzirom da se inspiracija prenosi u osobnim kontaktima, to zahtijeva od menadžera da budu dostupni i spremni na razmjenu ideja i mišljenja te na slušanje i poticanje drugih.

Sposobnost izražavanja empatije – podrazumijeva razumijevanje i uvažavanje osjećaja i potreba drugih te pažljiv odnos prema njima tj. riječ je o sposobnosti razumijevanja drugih te promatranje stvari iz njihove perspektive. Dovodi do povećavanja odanosti i kvalitete interpersonalnih odnosa.[35]

Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja – rezultira stvaranjem sigurne okoline i kulture dijaloga te slobodne komunikacije što dovodi do toga da menadžeri mogu dobiti informacije i resurse koji bi inače bili izgubljeni za organizaciju. Traženje od zaposlenika da iznose svoje ideje, mišljenja i viđenja dovode do većeg protoka ideja i informacija te maksimalnog iskorištavanja potencijala zaposlenih.[36]

Davanje povratne informacije (feedback) – jedna je od najvažnijih interpersonalnih vještina potrebna menadžerima. Davanje povratne informacije omogućuje razvoj potencijala zaposlenika bila ona pozitivna ili negativna. Pozitivna povratna informacija može biti: nagrada, pohvala i priznanje dok negativna povratna informacija može biti: kritika, kazna, upozorenje i sl. Čak je i negativna povratna informacija bolja od uskraćene informacije.[37] Povratna informacija može biti primjereno i neprimjereno dana. Neprimjereno dana povratna

[31] Whitner, E (1998): Managers as Indicators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, Academy od Management Review, 23(3), str.513.-530.
[32] McAllister, D. (1995): Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, Academy of Management Journal, 38(1), str.25.
[33] Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Op.cit., str. 55.
[34] Cogner, J.A. (1992): Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders, San Francisco, CA, Jossey-Bass, str.131.
[35] Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Op.cit., str. 56.
[36] Ibid.
[37] Rue, L.W., Byars, L.L. (1986): Supervision: Key Link to Productivity, Second Edition, Homewood, IL, Irwin, str.186.

informacija dovodi do frustracije te različitih oblika obrambenog ponašanja (agresiji, apatiji i dr.). Kako bi povratna informacija bila primjerena ona mora biti objektivna, točna, vjerodostojna, iskrena, dosljedna te mora poticati na veće rezultate i usmjeravati tj. mora sadržavati edukativnu i razvojnu dimenziju.[38]

Neke od strategija koje mogu pomoći menadžerima u razvijanju dobrih odnosa i suradnje su:

- ***Rasporediti vrijeme za izgradnju odnosa***

Menadžeri trebaju naći vremena za izgradnju odnosa pa čak i 20 minuta dnevno jer upravo te male interakcije sa zaposlenicima pomažu u izgradnji temelja dobrih odnosa.

- ***Cijeniti ljude oko sebe***

Menadžeri trebaju znati iskazivati svoju zahvalnost kad dobiju pomoć ili ako zaposlenici naprave nešto dobro što će otvoriti vrata za velike radne odnose i nove suradnje.

- ***Biti pozitivni***

Ukoliko su menadžeri pozitivni to će pomoći u jačanju odnosa s kolegama jer je pozitivnost atraktivna i zarazna.

- ***Izbjegavati ogovaranje***

Ogovaranje može biti glavni razlog loših odnosa na poslu. Menadžeri bi trebali izravno razgovarati s pojedincima ako imaju problema. Ogovaranje s drugim kolegama samo će pogoršati situaciju i uzrokovat će nepovjerenje i neprijateljstvo u organizaciji.

- ***Aktivno slušati***

Menadžeri se trebaju usredotočiti na slušanje jer će tako povećati povjerenje i privrženost zaposlenika.

- ***Razvijanje vlastite emocionalne inteligencije***

Označava menadžerovu sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja te pomaže da razumiju emocije i potrebe drugih.

Kako bi menadžeri promicali suradnju potrebno je da se izražavaju iskreno, razvijaju suradnički stav, uspostavljaju smirene i sigurne odnose i izbjegavaju potencijalne sukobe.

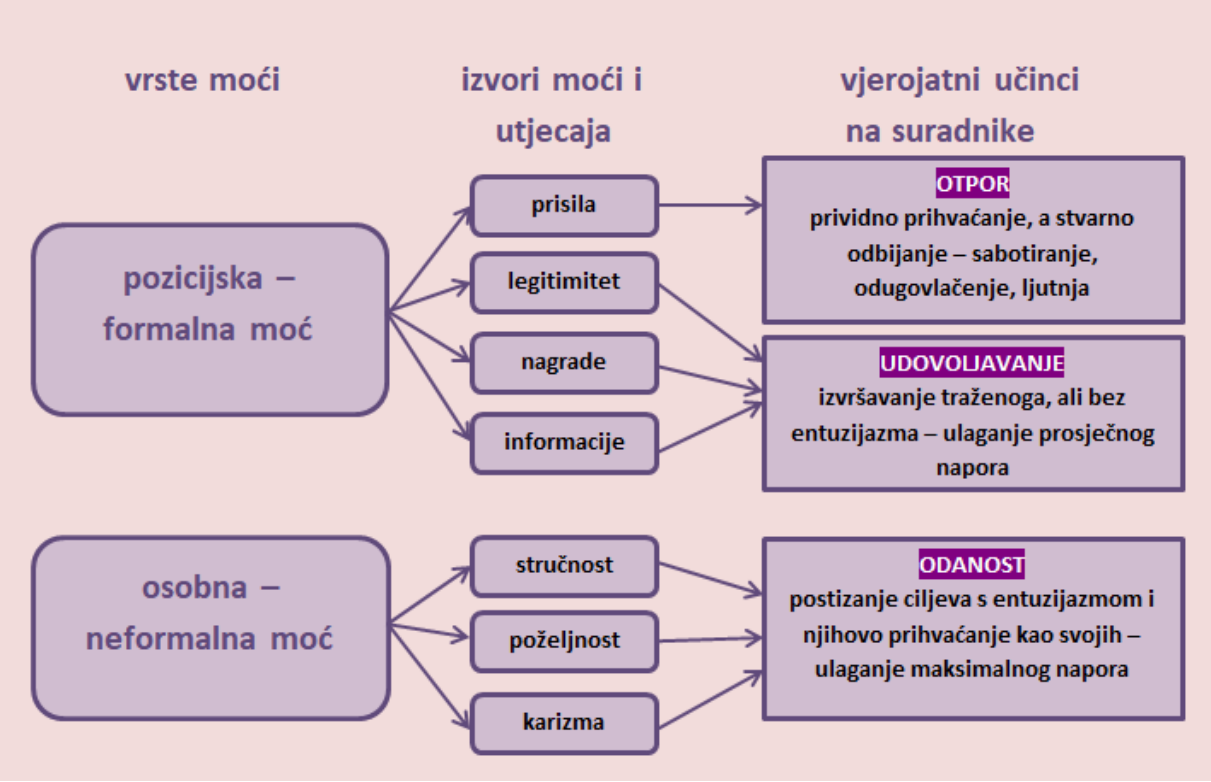
[38] Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Op.cit., str. 56.

2.3.2. Vještina utjecanja na druge

Menadžer bi trebao biti lider koji svojim ponašanjem i razmišljanjem pozitivno utječe na svoje suradnike. Vodstvo je sposobnost utjecaja i motiviranja drugih kako bi se postavljeni ciljevi mogli uspješno izvesti. Da bi menadžeri mogli utjecati na druge bitno je da između njih i zaposlenika postoji povjerenje. Povjerenje u vođu je vjera u integritet, karakter i sposobnost rukovoditelja.

Temelj utjecaja na druge osim povjerenja je i moć. Moć predstavlja sposobnost izazivanja promjena u drugoj osobi. Uspješnost vođenja ovisi o izvorima moći i utjecaja kojima se koriste menadžeri i o vještini utjecanja na suradnike.[39]

S obzirom na to da postoje različite vrste i izvori moći rezultat su i različiti učinci na motivaciju, stavove i ponašanje podređenih (Slika 2).



Slika 2: Izvori i učinci moći
Izvor: Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 67.

[39] Zand, D. E. (1997): The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power, New York, Oxford University Press, str.4.

Vrste pozicijske moći:

1) legitimna moć,
2) nagradna moć,
3) prisilna moć i
4) informacijska moć

Vrste osobne moći:

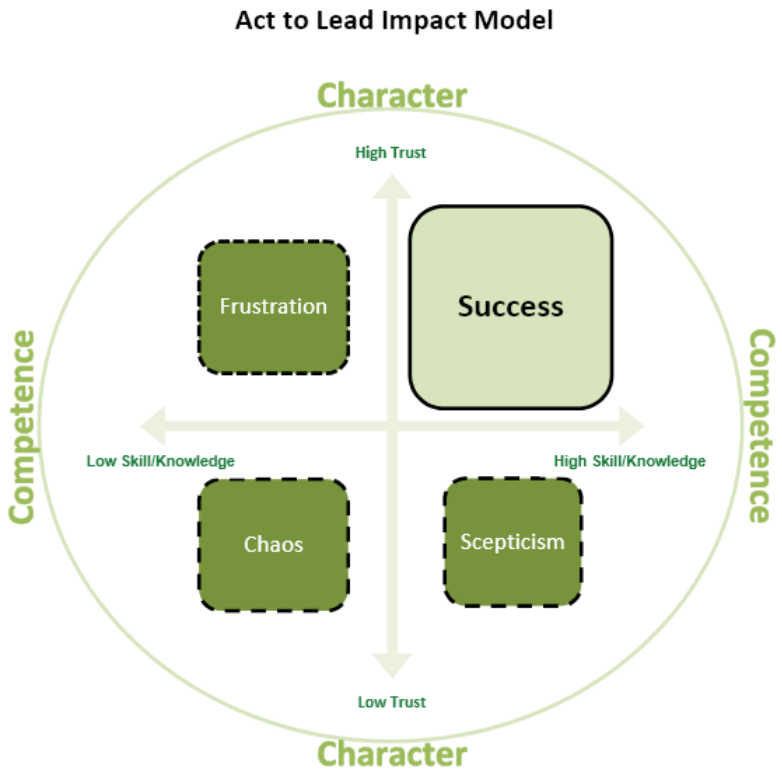
1) ekspertna ili stručna moć,
2) referentna ili poželjna moć i
3) karizmatska moć

Iz prethodne slike (Slika 2.) može se zaključiti da najkvalitetnije učinke postižu menadžeri koji utječu s ***osobnim izvorima moći*** (moć povezana s ličnosti i karakteristikama osobe) na ponašanje sudionika.

Rezultati takvog utjecaja su odanost i privrženost te prihvaćanje postavljenih ciljeva kao vlastitih. Pokušaj utjecanja pomoću ***pozicijske moći*** (moći koju osigurava organizacija) samo je djelomično uspješan i rezultira udovoljenjem ili otporom. Udovoljenje podrazumijeva izvršenje zahtjeva s prosječnim naporom i zalaganjem suradnika, a otpor podrazumijeva neuspješan način utjecaja kojim se postižu učinci suprotni očekivanima i željenima.

Sposobnost utjecaja na druge je presudna vještina. Menadžerov posao zahtijeva da utječe na ljude gotovo cijelo vrijeme. Utjecaj je sposobnost da menadžer promijeni tijek tuđih postupaka, uvjerenja ili mišljenja. Radi se o viziji najboljeg rezultata za bilo koju situaciju ili organizaciju i,bez uporabe prisile ili sile, motivirajući ljude da rade zajedno kako bi vizija postala stvarnost.

Važno je da vođe prepoznaju da jedni bez drugoga ne mogu. **Da bi menadžeri bili učinkoviti kao vođe ne trebaju samo posjedovati vještine i znanje da bi poduzeli određenu akciju, potrebna im je sposobnost poticanja povjerenja među ljudima koje vode (Slika 3).**



Slika 3: Djelovati kao vođa (Model utjecaja)
Izvor: Centre for Inspire Leadership: Act to Lead. Dostupno na: http://www.centreforinspiredleadership.com.au/act-to-lead/, [Pristupano 17.7.2018].

Na prethodnoj slici je vidljivo da ukoliko menadžeri imaju razvijene vještine i znanja kao vođe, ali imaju nisku razinu povjerenja od strane podređenih, to dovodi do stvaranja ***skepticizma.*** Isto tako, ukoliko je prisutna visoka razina povjerenja u kombinaciji s niskom razinom znanja i vještina dolazi do ***frustracije*** podređenih. Kombinacija niskog povjerenja podređenih u vođu s niskom razinom znanja i vještina rezultira stvaranjem ***kaosa*** u organizacijskoj okolini. Samo uz razvitak visoke razine povjerenja između menadžera i njihovih podređenih te uz posjedovanje odgovarajućih znanja i vještina može se postići ***uspjeh.***[40]

Da bi menadžeri uspješno utjecali na druge preporuča se suptilan, suosjećajan pristup, a izravniji odnosno snažniji pristup se izbjegava. Za uspješno utjecanje od velike pomoći će biti kombinacija komunikacijskih i interpersonalnih vještina. Utjecaj uključuje sposobnost

[40] Centre for Inspire Leadership: Act to Lead. Dostupno na: http://www.centreforinspiredleadership.com.au/act-to-lead/, [Pristupano 17.7.2018].

postavljanja menadžerovih potreba na najprivlačniji i najuvjerljiviji način koji će dati najbolji mogući rezultat.

Uspješno utjecanje pretpostavlja: dobivanje rezultata koji zadovoljavaju legitimne potrebe obje strane, postizanje rezultata koji će se zadržati tijekom vremena, poboljšanje odnosa između uključenih ljudi.[41]

Pod uspješnim utjecanjem se ne pretpostavlja: prisiljavanje drugih da prihvate menadžerovu točku gledišta, kontinuirano nagovaranje drugih dok se ne slažu s menadžerovim mišljenjem,rasprava, itd. [42]

Uvjeravanje uključuje pažljivu pripremu, oblikovanje argumenata, iznošenje dokaza i emocionalnu usklađenost s auditorijem.

Uspješno uvjeravanje podrazumijeva četiri temeljna koraka: [43]

- stvaranje i učvršćivanje kredibiliteta onoga tko uvjerava,
- oblikovanje ciljeva,
- potkrjepljivanje ideja i
- emocionalno povezivanje.

2.3.3. Vještina savjetovanja i obučavanja

Savjetovanje možemo definirati kao potporni proces menadžera koji pomaže zaposleniku definirati i raditi kroz osobne ili organizacijske promjene koje utječu na radni učinak.

Prednosti savjetovanja su sljedeće: [44]

- poboljšava produktivnost organizacije jer će se zaposlenici osjećati saslušano i podržano,
- povećava učinkovitost poslovanja kada menadžeri razumiju motive i potrebe svakog zaposlenika i kako će oni reagirati na organizacijske događaje,

[41] Leadership Directions: Influencing skills for leaders. Dostupno na: https://www.leadershipdirections.com.au/core-skills/influential , [Pristupano 20.7.2018].
[42] Ibid.
[43] Conger, J.A. (1988): The Necessary Art of Persuasion, Hardvard Business Review, 76(3), str.87.-88.
[44] Minor, M. (1989,1996): Coaching and counseling – A practical guide for managers and team leaders. Dostupno na: http://home.earthlink.net/~denmartin/coa.html , [Pristupano 17.7.2018].

- smanjuje sukob i zadržava samopoštovanje,
- pomaže u rješavanju problema prije nego što se dogode,
- poboljšava donošenje menadžerskih odluka kada se sve ideje čuju i kad se snage i sposobnosti zaposlenika nadopunjuju i
- povećava samopoznavanje i osobno zadovoljstvo na poslu od strane zaposlenika.

Obučavanje zaposlenika je postupak direktive od strane menadžera za osposobljavanje i usmjeravanje zaposlenika na stvarno stanje na radnom mjestu i za pomoć zaposleniku da ukloni barijere koje su zapreka optimalnom radnom učinku.

Prednosti obučavanja zaposlenika su:[45]

- razvojem zaposlenikovih razina vještina olakšava se posao menadžera,
- obučavanje zaposlenika omogućuje veću delegaciju, tako da menadžeri mogu imati više vremena za stvarno upravljanje,
- povećava se produktivnost kada zaposlenici znaju što su ciljevi i kako ih postići,
- razvoj dijeljenja odgovornosti vodstva,
- povećava se vjerojatnost da se zadaci dovršavaju na kvalitetan način,
- povećava se kreativnost i inovativnost tima jer se zaposlenici osjećaju sigurni za rizik i
- obučavanjem se izbjegavaju iznenađenja radnog učinka.

Obučavanje je ključna komponenta učinkovitog vodstva. Svaki menadžer koji želi povećati produktivnost i moral zaposlenika treba bi posjedovati vještine savjetovanja i obučavanja. Razvoj kompetencija za savjetovanje i obučavanje zaposlenika imati će utjecaj na izgradnju jačih timova te kvalitetnije povratne informacije. Razvoj upravo ovih vještina rezultirati će poboljšanjem moralnosti, predanosti i produktivnosti zaposlenika.

U novije vrijeme vještine savjetovanja i obučavanja integriraju se u zajednički pojam **coaching** što podrazumijeva da upravo navedene vještine predstavljaju put do nove

[45] Ibid.

perspektive učenja na radnome mjestu, odnosno predstavljaju najjeftiniji način učenja.[46] Definicije coachinga mogu se svrstati u dvije skupine gdje prva skupina stavlja naglasak na učenje i razvoj usmjeren na poboljšanje radne uspješnosti, a druga skupina stavlja naglasak na osobni razvoj i promjene. [47]

Model savjetovanja i obučavanja (coaching) sastoji se od: savjetovanja, obučavanja, mentorstva i konzultiranja (Slika 4).



Slika 4: Model savjetovanja i obučavanja (coaching)

Izvor: Prikaz autora

Prednosti i koristi coachinga (savjetovanja i obučavanja):

- potiče i omogućava osobni razvoj,
- podiže samopouzdanje i odgovornost zaposlenih za osobni razvoj,
- olakšava suradnju između menadžera, podređenih i ostalih suradnika što rezultira većom djelotvornosti i uspješnosti,
- pomaže u postizanju više razine uspješnosti,
- povećava autonomiju djelovanja suradnika,
- ljudima omogućuje da dobiju jasnoću, poticaj i potporu u razvoju osobne karijere,

[46] The rise and rise of coaching (2002), Human Resource Management International Digest, 10(4), str.28.-30.
[47] Bluckert, P. (2005): The Foundations of a Psychological Approach to Executive Coaching, Industrial and Commercial Training, 37(4), str. 171.

- pruža nove mogućnosti za akciju i povećanje radne uspješnosti i
- pojačava ulaganje u izgradnju dobrih odnosa i uspjeha drugih.

2.3.4. Vještina umrežavanja

Umrežavanje (networking) je životna vještina i u menadžerovom je interesu da razumiju važnost razvoja vlastitih vještina umrežavanja. Umrežavanje je proces njegovanja društvenih odnosa radi ostvarivanja osobnih ciljeva te zahvaljujući njemu menadžeri mogu ostvariti značajne konkurentske prednosti.[48] Mnogi menadžeri smatraju da nemaju vremena za umrežavanje no da bi uspjeli razviti upravo ovu vještinu, prije svega treba imati vremena. Mrežu kontakata ne treba promatrati kroz količinu već kroz njihovu kvalitetu. Menadžeri trebaju znati da je umrežavanje dvosmjerno te da i oni osim što očekuju pomoć moraju je ponuditi.

Umrežavanje nije ograničeno na određene situacije i ljudi se mogu umrežiti u bilo kojem trenutku i mjestu. Mrežni odnosi omogućuju uspješan rad i razvoj međusobnog povjerenja. **Važnost umrežavanja** za menadžere proizlazi iz toga što upravo njegovanjem širokog kruga poznanstava (mreže kontakata) mogu uvelike proširiti svoj utjecaj i biti uspješniji. [49] Igwebuike (1998) navodi da se poslovni menadžeri moraju uključiti u neki oblik umrežavanja kako bi se povećalo njihovo zadovoljstvo poslom. [50]

Postoje tri vrste umrežavanja važnih u poslovanju: [51]

1) ***Operativno umrežavanje*** uključuje menadžerovo razvijanje odnosa s ljudima koji su potrebni za ispunjenje njegova posla. To uključuje dobru suradnju s klijentima, dobavljačima i podređenima. Stvaranjem pouzdane operativne mreže, pojedinci dolaze do dragocjenih informacija koje pridonose njihovu statusu i moći. Uključuje umrežavanje unutar organizacije i s poslovnim partnerima. Menadžeri će biti

[48] DeKlerk, S., (2009): The importance of networking as a management skill, South African Journal of Business Management, 41(1), str.37.-49.
[49] Daft, R.L. (2006): The New Era of Management, Mason, OH, South-Western, str. 750.
[50] DeKlerk, S., Op.cit., str.37.-49.
[51] Knowledge: Networking is vital for successful managers, (2007). Dostupno na: https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/networking-is-vital-for-successful-managers-2085 , [Pristupano 17.7.2018].

uspješniji u radu i imati će veći utjecaj unutar organizacije ukoliko imaju veću razvijenost operativne mreže tj. ako imaju više veza/kontakata. Većina menadžera ovlada operativnim umrežavanjem jer u suprotnom ne bi bili u menadžmentu.

2) ***Osobno umrežavanje*** pretpostavlja razvoj važnih društvenih vještina. Uključuje profesionalne kontakte koji su diskrecijski, koji menadžerima omogućuju da se nastave profesionalno razvijati.

3) ***Strateško umrežavanje*** je najteže, ali i najvažnije ukoliko menadžeri žele postati poslovni lideri. Kontakti s višim rukovoditeljima od vitalne je važnosti i potiče menadžere da gledaju izvan svoje industrije. To menadžerima omogućuje da dijele ideje o praksama u upravljanju, nove pristupe o razvoju poslovanja te im pomaže da vide veću sliku i da stvaraju vlastiti vizionarski pristup.

Prema navedenim vrstama umrežavanja možemo razmotriti svrhu svake pojedine mreže te načine pronalaska članova mreže (Tablica 1).

Tablica 1: Tri vrste umrežavanja

	Operativno umrežavanje	Osobno umrežavanje	Strateško umrežavanje
Svrha mreže	Zaposlenici obavljaju učinkovitije svoj posao. Članovi ove mreže (koji su najčešće unutarnji) usmjereni su trenutačnim zahtjevima posla.	Razvoj stručnih vještina kroz treniranje i mentorstvo; razmjenjivanje važnih preporuka i potrebnih vanjskih informacija. Članovi ove mreže (koji su najčešće vanjski) usmjereni su na trenutačne i potencijalne buduće interese.	Menadžer mora shvatiti svoje buduće prioritete i izazove te dobiti podršku od strane dionika za njih. Članovi ove mreže (koji mogu biti unutarnji i vanjski) usmjereni su prema budućnosti.
Kako pronaći članove mreže	Identificirati pojedince koji mogu blokirati ili podržati projekt	Kroz sudjelovanje u profesionalnim udruženjima, klubovima i zajednicama koje su od osobnog interesa	Identificirati horizontalne i vertikalne odnose s drugim funkcijskim i poslovnim menadžerima – s ljudima izvan vlastite neposredne kontrole

Izvor: Prikaz autora

Iz prethodne tablice vidljiva je podjela umrežavanja na tri vrste te je moguće svaku vrstu detaljnije objasniti prema njenoj svrsi: [52]

- ***Operativno umrežavanje***

Svi menadžeri moraju izgraditi dobre radne odnose s ljudima koji im mogu pomoći da rade svoje poslove. Broj i širina ljudi koji su uključeni u operativne mreže mogu biti impresivni. Svrha takvog umrežavanja je osigurati koordinaciju i suradnju među ljudima koji moraju vjerovati jedni drugima kako bi ostvarili svoje neposredne zadatke. To nije uvijek lako, ali je relativno jednostavno jer zadatak daje fokus i jasan kriterij za članstvo u mreži.

- ***Osobno umrežavanje***

Osobna mreža također može biti siguran prostor za osobni razvoj i kao takav može pružiti temelj strateškog umrežavanja. Menadžeri u opasnosti od prekomjernog unutarnjeg fokusa (operativnog umrežavanja) , počinju tražiti srodne članove izvan svojih organizacija. Istovremeno, postaju svjesni ograničenja svojih društvenih vještina (nedostatak znanja o profesionalnim područjima izvan njihovih) , što im otežava da pronađu zajedničko tlo s ljudima izvan uobičajenih krugova. Kroz profesionalne udruge, grupe, klubove i interesne zajednice, menadžeri dobivaju nove perspektive koje im omogućuju napredovanje u karijeri. Osobne mreže su uglavnom vanjske, sastavljene od diskrecijskih veza s ljudima s kojima menadžeri imaju nešto zajedničko.

- ***Strateško umrežavanje***

U trenutku prelaska menadžera s funkcijske pozicije na poziciju lidera, menadžer se mora početi brinuti o širokim strateškim pitanjima. Menadžeri moraju izaći iz svoje jedinice i uspostaviti kontakte s menadžerima izvan i unutar tvrtke kako bi mogli formirati buduće planove. Horizontalni i vertikalni odnosi s drugim menadžerima na funkcijskim i poslovnim jedinicama (svi ljudi izvan menadžerove neposredne kontrole) postaje glavni izvor moći za postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva.

[52] Ibarra, H., Hunter, M.L. (2007): How Leaders Create and Use Networks, Hardvard Business Review. Dostupno na: https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks , [Pristupano 18.7.2018].

3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

3.1. Pojmovno određenje motivacije

Koncept motivacije potječe od latinske riječi "movere" što znači "pomicanje". Motivacija je ono što zaposlenike potiče na rad, usmjerava ih i oblikuje.[53] Motivacija je usmjereno ponašanje koje uključuje poduzimanje akcije koja vodi do postizanja cilja ili određene vrijedne nagrade.[54] Čovjekovim akcijama upravljaju njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja.

Motivacija se može definirati kao proces kojim osoba na temelju određenih (unutarnjih ili vanjskih) poticaja želi ispuniti neku potrebu ili želju, što je potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarenje nekog cilja te na taj način zadovoljenje potrebe ili želje. [55] Osnovni proces motivacije bazira se na tri osnovna elementa: 1) potreba, 2) pokret i 3) nagrada. Pojedinac primarno želi zadovoljiti svoje fiziološke potrebe a zatim teži određenom statusu i poštovanju.

„Pojedincu je potrebna vlast, status, boji se društvenog ostrakizma, strahuje od prijetnji svom samopoštovanju. Pored toga, analizom motivacije utvrđuje se cilj za čije ostvarenje čovjek troši svoju energiju. U težnji za vlašću on ulaže napor, vrijeme i imovinu. U težnji za statusom pokušava osigurati put novcem u (primjerice) "odgovarajući mjesni klub". Strahujući od društvenog ostrakizma, on izbjegava poznanike i prijatelje, koji ga mogu navesti da pomaže nepopularnu društvenu stvar. Zbog prijetnji samopoštovanju, izbjegava situacije u kojima bi njegova intelektualna sposobnost mogla biti osporena.“[56]

Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu koje mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.[57] Potrebe pojedinca kao i njegovi ciljevi se razvijaju i mijenjaju. Abraham Maslow je

[53] Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., Wart, M.R.V. (2010): Motivation: Possible, Probable or Impossible? Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, California, SAGE Publications, Inc, str. 180.
[54] Armstrong, M. (2006): Motivation, A Handbook of Human Resource Management Practice, London, Kogan Page Limited, str. 253.-254.
[55] Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment - Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.290.
[56] Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L. (1972): Pojedinac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, str. 70.
[57] Ibid., str. 72.

izložio svoju teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako "više" potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene "niže".[58]

Motivacija je posebno važna za menadžment, odnosno upravljanje i vođenje ljudskih potencijala. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike da im se pridruže u realizaciji misije i vizije poduzeća te na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju cijele organizacije. [59]

Razina motivacije zaposlenika, predanost poslu i postizanje zadovoljstva poslom moglo bi se mjeriti količinom preokreta zaposlenika tijekom određenog vremenskog razdoblja. Zaposlenici s visokim zadovoljstvom na poslu više su usmjereni prema svojim poslovnim zadacima, privrženiji su organizaciji te su motivirani da ostanu. Takvi zaposlenici se stručno usavršavaju i time postaju još vrjedniji svom poslodavcu i cjelokupnoj organizaciji. Zaposlenici s visokim stupnjem zadovoljstva redovito idu na posao i obično su više motivirani za ulaganjem dodatnih napora, dok s druge strane, zaposlenici koji imaju manju razinu zadovoljstva poslom, manje su motivirani i imaju više izgovora da ne dođu na posao (bolest, problemi s prijevozom itd.).[60]

Bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća.[61]

[58] Jambrek, I., Penić I. (1991): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka, v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
[59] Rupčić, N., Op.cit., str.291.
[60] Hackett, R.D., Lapierre, L.M., Hausdorf, P. A. (2001): Understanding the links between work commitment constructs, Journal of Vocational Behavior,(58), str.392.-413.
[61] Pološki Vokić, N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled sv. 55 (5-6), Zagreb, str. 455-478.

3.2. Teorije motivacije

Na području motivacije postoji veliki broj teorija i pristupa. Sve pristupe moguće je klasificirati u četiri perspektive: [62]

1) Sadržajna perspektiva motivacije

Temelji se na izučavanju tj. na utvrđivanju ljudskih potreba. U sadržajne teorije spadaju: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, McGregorova teorija X i Y te McLellandova teorija potreba.

2) Procesna perspektiva motivacije

Usmjerena je na proces razmišljanja koji ljudi primjenjuju prije nego što odluče kako djelovati, za razliku od sadržajne koja je usmjerena na utvrđivanje ljudskih potreba. U ovu teoriju motivacije mogu se ubrojiti: teorija jednakosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja ciljeva.

3) Perspektiva dizajniranja posla

Može imati značaju ulogu u motivaciji zaposlenika. Dok se prije primjenjivao pristup prema kojemu se ljude nastojalo prilagoditi poslu, danas se pak posao nastoji prilagoditi značajkama ljudi.[63] Da bi se smanjila monotonija obavljanja repetitivnih poslova te se tako povećala motivacija zaposlenika mogu se primijeniti sljedeće metode: metoda rotacije poslova, metoda povećanja opsega posla (povećanje broja zadataka koje osoba treba obaviti kako bi se povećala raznolikost rada) i metoda obogaćivanja posla (povećanje opsega posla kojim se ne povećava samo raznolikost, već se i dodaje i veća odgovornost te se povećava stupanj postignuća, čime rad dobiva na izazovnosti).

4) Perspektiva pojačanja

Perspektiva pojačanja je teorija s temeljnom pretpostavkom koja se odnosi na tezu da će se ponašanje s pozitivnim posljedicama ponoviti, dok se ono s negativnim posljedicama neće ponoviti. Navedena teza naziva se zakonom učinka.[64]

[62] Kinicki, A., Williams, B. K. (2013): Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, str.377.
[63] Kinicki, A., Williams, B. K., Op.cit., str.391.
[64] Schermehrorn, J. R., Bachrach, D. G. (2015): Management, third edition, Wiley, str.377.

3.2.1.Sadržajne teorije motivacije

3.2.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow, koji je u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Jedna od najpoznatijih sadržajnih teorija motivacije je Maslowljeva hijerarhija potreba. Prema ovoj teoriji unutar svakog pojedinca postoji pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica. Tek kad su potrebe na jednoj razini uglavnom zadovoljene javljaju se potrebe sa više razine.

Prema A. Maslowu potrebe se mogu grupirati u 5 kategorija (Slika 5): [65]

1) ***Fiziološke potrebe*** - primarne potrebe koje služe za preživljavanje (potreba za hranom, vodom, odjećom i zaklonom). Zadovoljenje fizioloških potreba obično se povezuje s novcem, jer novcem možemo kupiti stvari koje zadovoljavaju naše fiziološke potrebe.

2) ***Potrebe za sigurnošću*** - potreba da se zaštitimo od fizičkog ugrožavanja, opasnosti i nesreće, potreba da možemo predvidjeti budućnost (siguran posao, primanja, krov nad glavom, zdravstvena zaštita, itd.

3) ***Potrebe za društvom i pripadanjem*** - potrebe za pripadanjem, prihvaćanjem, ljubavlju i prijateljstvom. U poslovnom okruženju zaposleni žele osjećati da negdje pripadaju i da ih ostali prihvaćaju.

4) ***Potreba za poštovanjem*** - potreba za samopoštovanjem, ali i za statusom i poštovanjem od strane drugih ljudi.

5) ***Potreba za samopotvrđivanjem*** - je žudnja da se postigne ono što je netko sposoban postati odnosno da se maksimizira nečiji potencijal i postigne nešto. Abraham Maslow ovo smatra najvišom potrebom u svojoj hijerarhiji potreba.

[65] Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), str. 370-396.



Slika 5: Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Buble, M.,(2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.145.

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Ova teorija pretpostavlja da osoba najprije pokušava zadovoljiti potrebe na nižoj razini, a tek kad su one zadovoljene, prelazi na višu razinu. Najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Jednom zadovoljena potreba prestaje biti motivirajući faktor. Tako, ako osoba misli da zarađuje dovoljno (sigurnost, poštovanje), novac je više ne može motivirati pa počinje, primjerice, tražiti kreativniji i izazovniji posao.[66]

U svojim kasnijim radovima Maslow unosi određenu dozu fleksibilnosti naglašavajući kako nema konačnog i potpunog zadovoljenja određene potrebe, već da je svako zadovoljenje relativno i dovodi do nove potrebe. Jačina i važnost svake potrebe određena je njezinom pozicijom u hijerarhiji i stupnjem u kojem su potrebe nižeg reda prve zadovoljene.[67]

Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje potreba više kategorije. Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju

[66] Maslow, A. (1954); Motivation and personality,. Harper: New York, str.236.
[67] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Čakovec, str.4

ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator.[68]

U sljedećoj tablici (Tablica 2) predstavljeni su primjeri potreba općenito i u organizaciji te su razvrstani s obzirom na razine potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji.

Tablica 2: Primjeri potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba općenito i u organizaciji

Primjeri potrebe općenito		*Primjeri potrebe u organizaciji*
Uspjeh	**Potreba sa samopotvrđivanjem**	Izazovan posao
Status	**Potreba za poštovanjem**	Titula, zvanje
Prijateljstvo	**Potrebe za društvom i pripadanjem**	Prijatelji u radnom okruženju
Stabilnost	**Potreba za sigurnošću**	Plan za mirovinu (mirovinsko osiguranje, stabilan posao)
Zadovoljavanje osnovnih potreba	**Fiziološke potrebe**	Osnovna plaća

Izvor: Prikaz autora

Značaj ove teorije očituje se u tome što naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju.

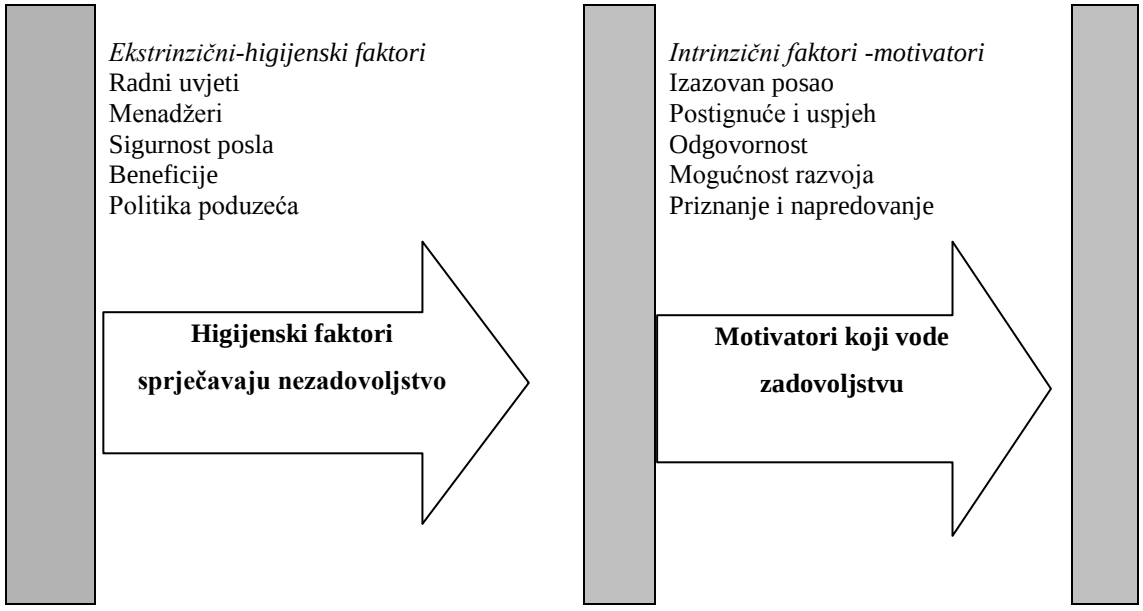
Važnost ove teorije za menadžment je u tome što uspješno vođenje ljudi u obavljanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje i zadovoljavanje njihovih potreba. Također upozorava da ljude motivira, osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba i kontinuirani razvoj te bi menadžment trebao voditi računa o tome da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.

[68] Mittelman, W. (1991);Maslow's study of self-actualization: A reinterpretation". Journal of Humanistic Psychology. 31(1): 114–135.

3.2.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: *„Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja.“* [69]

Navedene pretpostavke su detaljno prikazane u nastavku (Slika 6).



Slika 6: Herzbergova dvofaktorska teorija
Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također,

[69] Buntak, K.., Drožđek I., Kovačić, R. (2013.): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol.7, No.1, str.57.

kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.[70] Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja.

3.2.1.3. McGregorova teorija motivacije

Douglas McGregor svoju teoriju motivacije zasniva na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit tvrtke.

„***Pretpostavke teorije X su sljedeće:***

- *prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje;*
- *nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;*
- *prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke;*
- *po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;*
- *lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji.“*[71]

U teoriji X ljudi rade samo da bi zadovoljili svoje fiziološke i sigurnosne potrebe za novcem i sigurnosti. U ovoj teoriji uloga menadžera je osigurati da zaposlenik ima strukturirani rad i da ima dovoljno motivatora tj. poticaja da nastavi s radom. Ukoliko jedan ili više poticaja izostane zaposlenik više nije motiviran učiniti ništa.

McGregor navodi da su pretpostavke teorije Y potpuno suprotne u odnosu na gore navedene pretpostavke teorije X, te predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi kreativne, sposobne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri.

[70] Herzberg, F. (1968): One more time: how do you motivate employees, Harvard Business Review, Vol.46, No1, str.53-62.
[71] Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, četvrto izdanje, Zagreb, ADECO, str.326.

„***Pretpostavke teorije Y su sljedeće:***

- *prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke. Možda takav postaje zbog nemilih iskustava;*
- *dapače, motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke – prisutni su u svakom čovjeku;*
- *zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine.“* [72]

Pitanje koje se često postavlja je koja je teorija (X ili Y) bolja. Većina ljudi vjeruje da je teorija Y produktivnija pa samim time i poželjnija. Međutim, teorija X mogla bi biti prikladnija u nekim kriznim situacijama, ali manje prikladna u rutinskim i formaliziranijim situacijama. U nekim slabo razvijenim zemljama poput Indije, teorija X može i dalje biti korisna na nižim organizacijskim razinama. Niti jedna od ove dvije teorije nije najbolja za sve situacije. Najbolji pristup motivaciji je onaj koji odgovara situaciji. Odgovarajuća teorija uvjetovana je prirodom posla koji treba obaviti i posebnim potrebama pojedinca. McGregorova teorija je poboljšanje tradicionalnog gledišta koje karakterizira motiviranost zaposlenika utemeljena na većoj plaći tj. primanju većih novčanih naknada. [73]

3.2.1.4. McCllelandova teorija motivacije

David C. McClleland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba. **Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe:**

1) **Potreba za postignućem (need for achievement – nAch)** – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.

[72] Ibid.
[73] Theories: Difference between Theory X and Theory Y of motivation and its practical appraisal. Dostupno na: http://www.yourarticlelibrary.com/theories/difference-between-theory-x-and-theory-y-of-motivation-and-its-critical-appraisal/28022 , [Pristupano 18.7.2018].

2) **Potreba za moći (need for power – nPower)** – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.

3) **Potreba za pripadanjem (need for affiliation – nAff)** – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa.

Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik ali ga oprezno procjenjuju, te prihvaćaju izazove i odgovornost. Pojedinci koji imaju visoke potrebe za postignućem se razlikuju od drugih na sljedeće načine: [74]

- traže osobnu odgovornost pri pronalasku rješenja za probleme, odnosno poduzimaju inicijativu za pronalaženje rješenja čak i kad problem nije njihov,
- potrebna im je brza povratna informacija vezana uz njihove izvedbe jer su u suprotnom vrlo frustrirani,
- postavljaju izazovne ciljeve i kontroliraju vlastit uspjeh, ne podržavaju slučajni uspjeh i
- nastoje proširiti svoje mogućnosti i postavljaju izazovne ciljeve za koje postoji barem 50% šanse da budu ostvareni.

Potreba za moći iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge i koji imaju potrebu za autoritetom, koji preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Ti pojedinci posjeduju motivaciju i potrebu za povećanjem osobnog statusa i prestiža. Pojedinci koji imaju potrebu za moći posjeduju sljedeće karakteristike:

- poznaju svoje snage i slabosti i mogu vjerovati vlastitom mišljenju i vještinama, često se ne mogu pouzdati u sposobnosti drugih,
- budući da znaju da mogu biti učinkoviti, nastoje utjecati na druge te
- uživaju u natjecanju, statusu i prestižu.

[74] Braden, P.A. (2000): McClellands Theory of Needs , Division of Business & Economics. Dostupno na: https://changecom.files.wordpress.com/2012/11/braden_pamela_a-_2000_-_mcclellandc2b4s_theory_of_needs.pdf , [Pristupano 18.7.2018].

Potreba za pripadanjem uključuje sklonost timskom radu i suradnji kao jedan od motivacijskih čimbenika. U ovu skupinu potreba spadaju oni pojedinci koji imaju potrebu graditi snažne odnose te nastoje pripadati grupama ili organizacijama. McClleland je utvrdio da pojedinci koji imaju veliku potrebu za pripadnošću imaju sljedeće karakteristike:

- uživaju biti s ljudima te da su prihvaćeni i voljeni od strane ljudi oko njih,
- preferiraju suradnju preko konkurencije i
- nastoje uspostaviti i održavati veze s velikom količinom povjerenja i međusobnog razumijevanja.

3.2.2.Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije u analizu uključuju sljedeće faktore: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije jer polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije. Nazivaju se i teorijama očekivanja jer izrazito naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima.

Temelji se na ideji da ljudi vjeruju da postoji odnos između napora kojeg se uložili u posao, performansi koje proizlaze iz tog napora i nagrada koje su oni dobili na temelju svojih napora i performansi. Ljudi će biti motivirani ako vjeruju da veliki napor vodi dobrim performansama te da će dobre performanse dovesti do željenih nagrada.

Od procesnih teorija najvažnije su:

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

3.2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Ovaj model polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji provodi izbor između različitih alternativa ponašanja te pri tom izboru procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Ljudi su motivirani na akcije ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovu ostvarenju.

„Razmatrajući probleme manje ili veće motivacije za određene aspekte radnog ponašanja u kontekstu izborne situacije, (npr. bolji ili slabiji rad, što istodobno znači veći ili manji napor uložen u realizaciju radnog zadatka), Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (primjerice, veće zalaganje i bolji rad), dok druge odbacuje.“[75]

Vroom je u traženju tog odgovora uveo tri koncepta:

1) ***Koncept valencije*** odnosi se na privlačnost i važnost koju različiti ishodi (nagrade) ili motivacijski čimbenici imaju za pojedinca. Valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna, uključujući i indiferentnost prema onome što će biti ishod (nagrada) za neku aktivnost.

2) ***Koncept očekivanja*** se odnosi na trenutno vjerovanje da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod, odnosno na očekivanja da se izborom određene alternative mogu ostvariti željeni ciljevi.

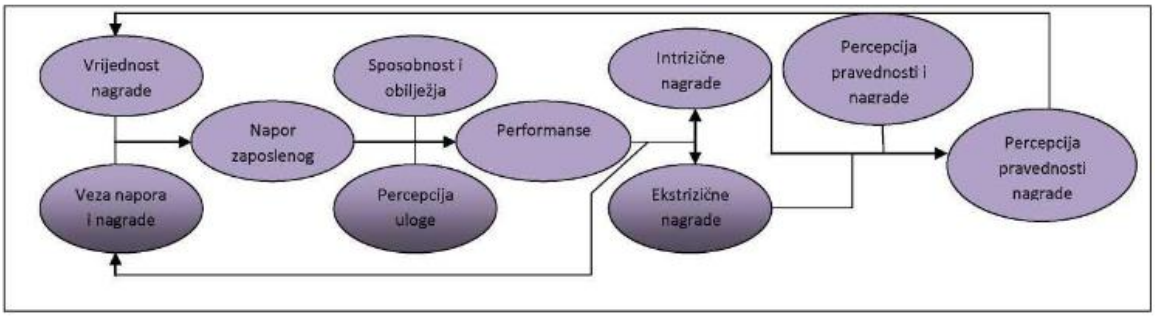
3) ***Koncept instrumentalnosti*** - izbor određene alternative ovisit će o očekivanoj vezi između različitih efekata. Naglašena je važnost veze između cilja i uloženog napora tj. hoće li izvedba uistinu dovesti do cilja. Percepcija vjerojatnosti je da će rezultati prvog reda dovesti do rezultata drugog reda (nagrade).

[75] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str.628.

3.2.2.2. Porter-Lawlerov model očekivanja

Lyman W. Porter i Edward E. Lawler smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka, pa proširuju Vroomov model novim faktorima kao što su: sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge(zadataka) i zadovoljstvo.

Koncept Porter-Lawlerovog modela prikazan je na slici 7.



Slika 7: Porterov/Lawlerov model očekivanja

Izvor: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str.495.

Kako je vidljivo na prethodnoj slici, **Porter-Lawlerov model karakterizira devet varijabli:** vrijednost nagrade (1) i percepcije veze između te nagrade i napora (2) rezultira naporom zaposlenog (3) kojeg će morati uložiti kako bi tu željenu nagradu i ostvario. Međutim, učinak tj. performanse (6) nisu samo rezultat napora zaposlenika (3) nego ovise i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca (4) kao i o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu (5). Rezultati učinka tj. performanse (6) su intrinzične i ekstrinzične nagrade (7) koje zajedno sa percepcijom pravednosti tih nagrada (8) dovode do satisfakcije odnosno zadovoljstva (9).

U modelu su prisutne dvije povratne veze: [76]

1) ***Povratna veza između učinka tj. performanse (6) i percipirane veze nagrade i napora (2)*** **–** pokazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između napora i nagrade što je rezultiralo da je uloženim naporom ostvario svoje ciljeve, ili pak to nije uspio.

2) ***Povratna veza između satisfakcije tj. zadovoljstva (9) i vrijednosti nagrade (1)*** – pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju, ili bi tu vrijednost trebalo povećati u idućem ciklusu.

[76] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.347

3.2.2.3. Lawlerov model očekivanja

Prethodni model je modificiran jer je Lawler smatrao da nije dovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor – učinak i učinak – efekti (nagrada). U ovom modelu glavni cilj je utvrditi faktore koji određuju individualna očekivanja za obje relacije (napor – učinak i učinak – efekti). Ovim modelom nameće se obveza menadžmentu da analiziranjem stanja u poduzeću utvrdi zbog čega radni učinak nije zadovoljavajući.

Istraživanjem relacije očekivanja napor – učinak, Lawler je identificirao brojne faktore od kojih su najvažniji: [77]

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u sitim ili sličnim situacijama te
- individualne karakteristike (npr. samopouzdanje).

Istraživanjem relacije očekivanja učinak – napor, Lawler je identificirao brojne faktore od kojih su najvažniji: [78]

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- valencija (privlačnost) očekivanih efekata (nagrada),
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada te
- točnost učinak – napor očekivanja.

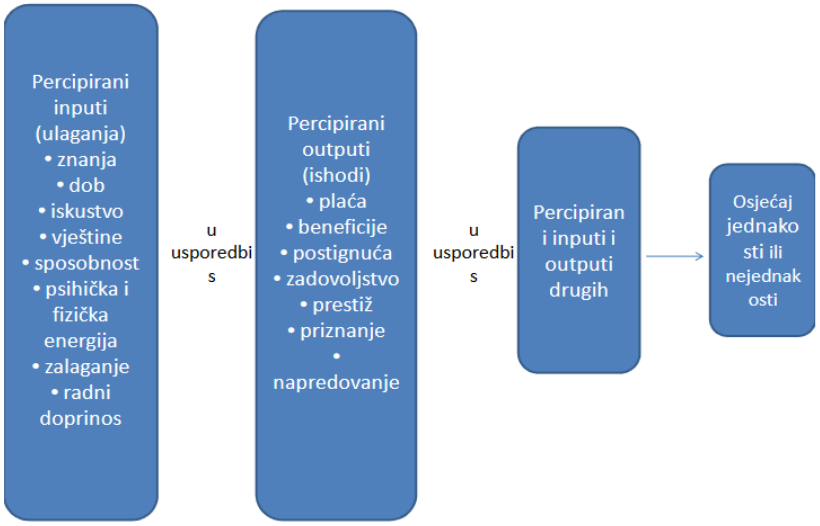
[77] Lawler, E. E. (1971): Pay and organizational effectiveness: a psychological view, McGraw-Hill Book Company, New York, str.53.-54.
[78] Ibid., str.58.

3.2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Teoriju jednakosti razvio je J. Stacey Adams. Cijela teorija temelji na jednostavnoj pretpostavci da ljudi u organizaciji žele biti pravedno tretirani. Adams istražuje uvjete i posljedice nejednakosti i nepravde koje pojedinac doživljava na svom radnome mjestu promatrajući specifičan odnos razmjene između pojedinca i organizacije.

Glavna pretpostavka ove teorije je da zaposleni uspoređuju svoja ulaganja (inpute) i ishode (outpute) od posla s ulaganjima i ishodima svojih kolega koji rade isti ili sličan posao (Slika 8).

Pod **ulaganjima (inputima)** podrazumijeva se sve ono što osoba ulaže u organizaciju - znanje, iskustvo, vještine, sposobnost, fizička i psihička energija, zalaganje, radni doprinos i sl.; dok se pod pojmom **ishoda (outputa)** podrazumijeva ono što osoba dobiva zauzvrat - plaća, beneficije, postignuća, zadovoljstvo, prestiž, priznanje, napredovanje i sl.



Slika 8: Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor: Bahtrijević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb, str.586.

Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode pravedno u usporedbi s drugima, onda govorimo o percipiranoj jednakosti. Ukoliko osoba smatra da se prema njoj ophode nepravedno, govorimo o percipiranoj nejednakosti.

Postoje dvije vrste nejednakosti: [79]

- ***Pozitivna nejednakost*** - osoba osjeća da je u odnosu na ono što je uložila dobila više od drugih; u ovom slučaju javlja se osjećaj krivnje i većina ljudi sklona je poboljšati kvalitetu i kvantitetu svog rada.

- ***Negativna nejednakost*** - osoba osjeća da je dobila manje od drugih u odnosu na to koliko je uložila. U takvoj situaciji javlja se osjećaj ogorčenja i nepravde, pa osoba ponovno pokušava uspostaviti jednakost na jedan od sljedećih načina: smanjuje ulaganja, povećava dobiti, reinterpretira situaciju ili daje otkaz.

Osnovna zadaća menadžmenta u ovoj teoriji je praćenje faktora utjecaja na nejednakosti u socijalnoj razmjeni te oblikovanje takvih mehanizama koji će motivirati na veće inpute.

3.3. Strategije motiviranja

Uspješan menadžer je onaj koji ima zaposlenike koji su motivirani za obavljanje svojih poslova na visokoj razini kvalitete. Poprilično je lako vidjeti da veća motivacija zaposlenika rezultira većom produktivnosti i samim time i rastom profitabilnog poslovanja. Stoga je važno da menadžer razumije motivaciju kao i načine motiviranja zaposlenika. Da bi menadžeri bili uspješni u motiviranju zaposlenika važno je da najprije upoznaju svoje osoblje i da razumiju njihove ciljeve i težnje. Niti jedan zaposlenik nije jednak drugome, tako da različiti čimbenici utječu na njihovu motivaciju. Neki ljudi su motivirani novcem, nagradama dok drugi mogu biti motivirani priznanjem, a postoje i oni koji su motivirani vlastitim postignućem. Cjeloviti sustav kompenzacija u poduzeću čine materijalne i nematerijalne kompenzacije kojima se motivira zaposlenik.

Materijalne kompenzacije su ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za posao u poduzeću, vezane su uz rezultat rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost poduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti. [80] Ovakav oblik motiviranja prvenstveno je usmjeren na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu. Materijalne kompenzacije se dijelu na izravne i neizravne materijalne kompenzacije (Tablica 3).

[79] Marušić, S., Op.cit.,str.330.
[80] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str.439.

U izravne materijalne kompenzacije spadaju: plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća, udio u profitu i udio u vlasništvu (distribucija dionica).

U neizravne materijalne kompenzacije spadaju: stipendije i školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dan, automobil kompanije, menadžerske beneficije, mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životno i druga osiguranja, naknada za nezaposlenost, obrazovanje, godišnji odmor i božićnica

Tablica 3: Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*,Golden marketing, Zagreb, str.614.

Nematerijalne kompenzacije označavaju pristup motiviranju zaposlenih kroz zadovoljavanje potreba koje nisu vezane za novac uz glavnu pretpostavku da će motiviranost za rad biti viša ako pojedinac može zadovoljiti više svojih različitih potreba.

Pod nematerijalne strategije spadaju: [81]

- dizajniranje posla

Oblikovanjem posla se određuju zadaci i broj zadataka koji se obavlja na radnom mjestu, potrebne vještine, tko ima odgovornost i koja je poveznica tog posla s ostalim poslovima unutar poduzeća. Pristupi u dizajniranju posla mogu biti: rotacija posla, proširivanje posla, obogaćivanje posla.

[81] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.668.-669.

- participacija zaposlenih

Označava sudjelovanje zaposlenika u organizaciji u procesu donošenja odluka o bitnim aspektima posla. Temeljni cilj joj je povećati zainteresiranost i uključenost zaposlenika.);

- upravljanje pomoću ciljeva

Menadžerski pristup postavljanja ciljeva u organizaciji koji se razvija kroz suradnju menadžera i zaposlenika.[82]

- priznanje, usavršavanje, razvoj karijere, itd.

Ostale nematerijalne strategije koje se koriste u svrhu motiviranja zaposlenika su: fleksibilno radno vrijeme, vrednovanje uspjeha zaposlenika (kroz razgovor s ljudima, obilježavanje važnih datuma i poslovnih uspjeha), povratna informacija, kvalitetna organizacijska kultura (potiče motivaciju na način da veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, nagrađuje kreativnost, ne kažnjava pogreške, osigurava kvalitetne organizacijske uvjete, stvara i širi osjećaj uspjeha te potiče zaposlenike na preuzimanje rizika), motiviranje i samomotiviranje.[83]

3.4. Vrste motivacije

Iako nagrade mogu poslužiti kao poticaji, stvarna motivacija za djelovanje dolazi od pojedinca. Menadžeri imaju značajan utjecaj na svoje zaposlenike, ali nemaju moć prisiljavanja na djelovanje. Oni mogu raditi na pružanju različitih vrsta poticaja u nastojanju da utječu na zaposlenika. Iako to može imati utjecaja na razinu motivacije i spremnosti na djelovanje zaposlenika, ipak na kraju zaposlenik je taj koji donosi odluku da poduzme akciju ili ne. Motivacija zaposlenika zahtijeva kombinaciju poticaja. Poticaji mogu imati dva oblika, a to su unutarnji i vanjski.

Vanjski poticaji koji menadžeri mogu koristiti za povećanje produktivnosti kod zaposlenika mogu biti :

- novac (u obliku plaća, bonusa, dionica, itd.),

[82] Mullins, L. J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, Uk., str.249.
[83] Bahtijarević-Šiber, F., Op.cit., str.700-709.

- beneficije (u obliku zdravstvenog osiguranja, odmora, bolovanja, umirovljenja, itd.),
- fleksibilni rasporedi,
- poboljšanje uvjeta rada,
- delegiranje odgovornosti te nadziranje drugih zaposlenika,
- promocije,
- pohvale i povratne informacije,
- jaki vođa i ostali inspirativni ljudi koji mogu imati dobar utjecaj na zaposlenika i
- njegujuća organizacijska kultura.

Vanjski poticaji su većinom opipljive vrste nagrada za razliku od unutarnjih (intrinzičnih) poticaja.

Unutarnji poticaji koje menadžeri mogu koristiti za povećanje produktivnosti kod zaposlenika uključuju:

- zdravi odnosi na radnom mjestu (zaposlenici mogu razviti osjećaj povezanosti s drugima na radnom mjestu),
- razvoj kompetencija (zaposlenici se potiču da razvijaju vještine koje im omogućuju da napreduju u poslu),
- mogućnost sudjelovanja i izbora (zaposlenici se potiču da sudjeluju u organizaciji na različite načine, sudjeluju u donošenju odluka i pronalaženju načina u rješavanju problema te se potiču da izražavaju svoje poglede i mišljenja) te
- mogućnost napretka (menadžeri pronalaze načine kako bi omogućili konstantno napredovanje zaposlenika, proširenje njihovih zadataka te davanje priznanja ako se postigne napredak).

Unutarnji i vanjski poticaji dovode do visokog osobnog zadovoljstva i služe kao temeljni motivatori za većinu zaposlenika.

3.4.1. Intrinzična motivacija

Pod pojmom **intrinzična (unutarnja) motivacija** podrazumijeva se sve ono što pojedince iznutra navodi na aktivnost, da bi zadovoljili unutrašnje potrebe kao što su: fizičke i psihološke potrebe (uspjeh, potreba za druženjem,…), potreba za samoaktualizacijom, potreba za izazovima, potreba za priznanjem itd. Intrinzična motivacija podrazumijeva predanost nekoj aktivnosti bez obzira na nagradu koje su u ovom slučaju sporedne i sekundarne. Intrinzična motivacija nastaje kada aktivnost zadovoljava osnovne ljudske potrebe kao što su potrebe za kompetentnošću i potrebe za kontrolom, što čini aktivnost zanimljivom i vjerojatnom da će se izvršiti za sebe, a ne kao sredstvo za kraj.[84] Pojedinac koji posjeduje intrinzičnu motivaciju ima potrebu za izazovima, koristi istraživačko učenje, a njegov socijalni razvoj će biti uspješniji. Ovakva vrsta motivacije rezultira bržim i kvalitetnijim učenjem, lakšim dostizanjem željenog cilja i uspjeh zasigurno neće izostati.

3.4.2. Ekstrinzična motivacija

Ekstrinzična motivacija (vanjska motivacija) podrazumijeva sve ono što pojedinca izvana navodi na aktivnost i određuje njen smjer, intenzitet i trajanje. Motiviranost proizlazi vanjskim poticajima tj. aktivnosti su sredstvo za postizanje drugog cilja. Ekstrinzična motivacija nastaje zbog vanjskih čimbenika kao što su bonus ili neki drugi oblik nagrade. Ukoliko nema nagrade nema niti aktivnosti.

Imamo dvije različite definicije izvanjske motivacije: [85]

- kada se motivacija bazira na nekom izvanjskom djelovanju i
- kada se motivacija bazira na nekom izvanjskom odnosu prema osobi.

Potporu prvoj definiciji ekstrinzične motivacije dali su Ryan i Deci te sugeriraju da pojedinci mogu imati različite vrste ekstrinzične motivacije, koje se razlikuju po stupnju do koje je

[84] Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, Psychological Bulletin, 125, str-627.-668.
[85] Sansone C., Harackiecwicz J.M. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivation, The Search for Optimal Motivation and Perfomance, Academic Press, str. 445.-446.

osoba samoodređena. Prema njima, samoodređena vanjska motivacija može biti dovoljna za motiviranje pojedinaca da odaberu i ustraju u aktivnostima koje nisu intrinzično motivirane. S druge strane, Hidi podržava drugu definiciju, sugerirajući da su pojedinci ekstrinzično motivirani kada je izvor motivacije izvan osobe. Prema tome, sugerira da pojedinci mogu biti motivirani stupnjem interesa koji je uzrokovan obilježjima motivacije. [86]

3.5. Povezanost interpersonalnih vještina i motivacije zaposlenika

Ljudi u organizacijama su temeljna konkurentska prednost te je očito da su međuljudski odnosi u organizacijama postali neophodni za njezin uspjeh. Kako bi odnosi među zaposlenicima bili dobri prvo treba obratiti pozornost na odnose između menadžera i zaposlenika. Ukoliko menadžeri razvijaju svoje interpersonalne vještine te ulažu napore u svoj odnos sa zaposlenicima to će biti dobar temelj za stvaranje kvalitetnih radnih odnosa u cijeloj organizaciji.

Međuljudska komunikacija sastavni je dio svakodnevne menadžerske komunikacije, jer se obično više od četvrtine menadžerske komunikacije temelji na sljedećim indikatorima: a) transparentnosti, b) poštenju, c) povratnim informacijama.[87] Međuljudska komunikacija je osnovni proces između ljudi te predstavlja temelj za raspravu unutar organizacije. Tri faktora interpersonalne komunikacije za poticanje dobrih interpersonalnih odnosa su: a) povjerenje, b) podrška i c) otvorenost.[88]

U velikom broju istraživanja performanse zaposlenika određene su s tri glavne determinante: 1) sposobnosti zaposlenika, 2) radnim okruženjem i 3) motivacijom. Ako zaposlenik nema sposobnosti, za njeno povećanje može se upotrijebiti određeni trening ili obučavanje. Ako postoji problem u radnom okruženju, za promicanje veće učinkovitosti potrebno ga je izmijeniti. Međutim, ako je problem motivacija, rješenje je složenije i izazovnije. Za motivacijske probleme najbolji izvor informacija je upravo sam zaposlenik. Zaposlenike se treba na redovitoj bazi ispitivati o njihovim izvorima i željama za radom. Njihovi odgovori mogu dovesti do toga da menadžeri redizajniraju radna mjesta, mijenjaju

[86] Ibid.
[87] Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donelly J., Konopaske R. (2012): Organizational: Behavior, Structure, Processes, New York, Mc Graw-Hill, str.344.-345.
[88] Schemerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. (2007): Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc., str. 111.

radno okruženje ili daju veće kompenzacije za obavljeni posao. Međutim, glavni problem je što menadžeri izbjegavaju činjenicu da ono što motivira njih, da motivira i njihove zaposlenike.

Motivacija zaposlenika ključna je za održavanje produktivnosti. Motivacija proizlazi iz samog zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo poslom je opći stav zaposlenika prema radu. Na zadovoljstvo može utjecati više faktora kao što su: radni uvjeti, plaća, naknade, stavovi zaposlenika o organizaciji, ostvarenje, priznanje, komunikacija, suradnici, profesionalizam, organizacijska klima, međuljudski odnosi, sigurnost radnog mjesta, fleksibilnost na poslu itd.[89]

Menadžeri također trebaju razumjeti **ulogu interpersonalnih odnosa** u motivaciji zaposlenika, jer ponekad mogu postojati osnove komunikacijske pogreške koje dovode do nezadovoljstva zaposlenika. Razvoj kvalitetnih interpersonalnih odnosa sa zaposlenicima može poboljšati njihovu motivaciju. Nedostatak razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera smanjuje performanse svakog zaposlenika (stvara neprijateljstvo, apatiju, smanjuje motiviranost i predanost), utječu na pad produktivnosti, morala i poštovanja. U bilo kojim organizacijama, uspjeh postizanja ciljeva ovisi uglavnom o razvoju interpersonalnih vještina menadžera. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera pretpostavlja stvaranje uvjeta u kojima se ljudi osjećaju motivirani i to izgradnjom infrastrukture, sustava, okoline i interpersonalnih odnosa.

Kako bi se menadžeri uspješno bavili svojim podređenima, trebali bi posjedovati sljedeće interpersonalne vještine: 1) vještine izgradnje odnosa – sposobnosti razvijanja i održavanja razgovora i interakcije, 2) vještine slušanja drugih, 3) empatiju – razumijevanje potreba i osjećaja drugih, 4) poticanje drugih da prezentiraju svoje ideje i izražavaju mišljenja, i 5) davanje povratnih informacija. Od svih navedenih vještina, vještine slušanja su temelj uspješne komunikacije, a posebno su važne za dobre interpersonalne odnose s podređenima.

„*Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i "izvući" iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla "naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način."*“[90]

[89] Rue, L. W., Byars, L. L. (2007): Supervision Key Link to Productivity, New York, Mc Graw Hill, str.123.

[90] Jambrek, I., Penić, I.I., Op.cit., str. 1196.

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja: [91]

- zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće,
- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika i
- zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

Dobro razumijevanje motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje suočavanje s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija menadžera. Mnogi autori smatraju da samo visoko motivirani menadžeri mogu uspješno obavljati svoj posao.[92]

Menadžerska motivacija je kompleksan problem koja traži detaljna istraživanja, ali ima dosta tvrdnji u prilog postojanja specifične motivacije za posao upravljanja kao pretpostavka za ulazak u područje menadžmenta i razvoja menadžerske karijere. Motivacija postignuća je želja za postizanjem uspjeha vlastitim naporom i radom, preuzimanja odgovornosti i zasluga za rezultate uz želju izbjegnuti neuspjeh.

Bitna svojstva ljudi s razvijenom tendencijom i potrebom postignuća su:[93] 1) vole situacije u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za rješavanje problema, 2) pouzdaju se u osobne sposobnosti, a ne u sreću ili slično, 3) teže postavljanju optimalnih ciljeva i preuzimaju rizik jer aktivnost bez rizika nije izazov, kao što i prevelik rizik umanjuje mogućnosti za ostvarivanje ciljeva i 4) nužna im je povratna informacija o postignutim rezultatima, odnosno uspjehu.

Iz navedenog se može zaključiti da su najvažniji faktori stvaranja motivacije i povećanja angažmana zaposlenika njihov odnos s nadređenima te sposobnost nadređenih za stvaranjem ugodne radne okoline, kvalitetne organizacijske strukture te ono što je najbitnije razvijanje dobrih međuljudskih odnosa. Takva radna okolina i dobro razvijeni međuljudski odnosi rezultirati će većom privrženosti zaposlenika organizaciji kao i iskrenijim, pouzdanijim i kvalitetnijim odnosima između zaposlenih što će dovesti do pozitivnog sinergijskog učinka na cijelo poduzeće.

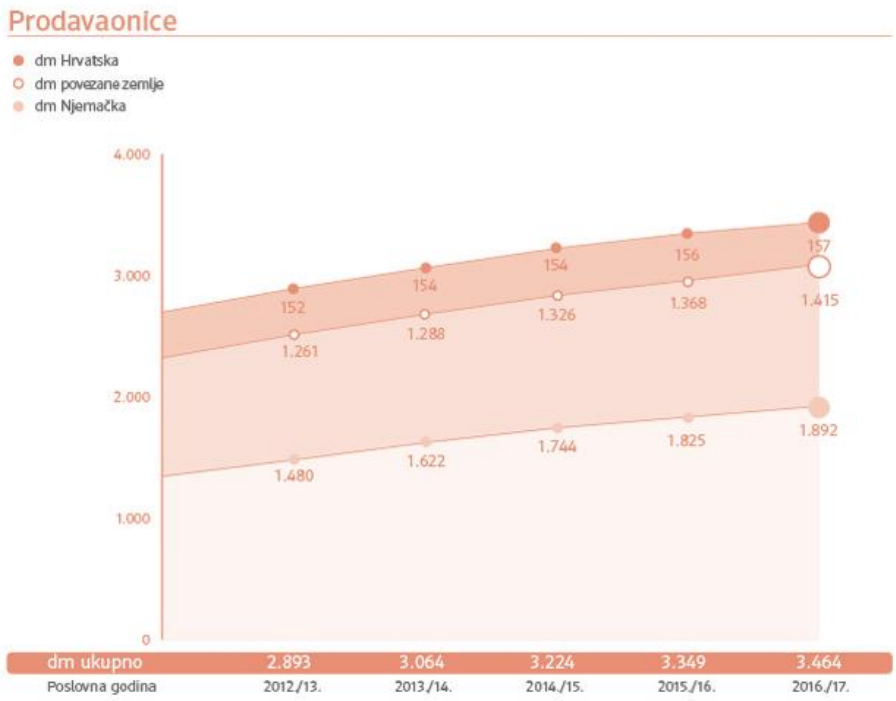
[91] Bahtijarević-Šiber, F., Op.cit., str.557.
[92] Bahtijarević Šiber, F. (1996): Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, str. 232.
[93] Ibid., str.233.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA KOD MENADŽERA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „DM-drogerie markt d.o.o“

4.1. Poduzeće DM – drogerie markt d.o.o.

4.1.1. Osnovni podaci o poduzeću

DM-drogerie markt je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Povijest DM-a seže u početak 70-ih godina 20. stoljeća kada je u Njemačkoj otvorena prva prodavaonica DM-a. S više od 52.000 zaposlenika i više od 3.100 prodavaonica, DM sa sjedištem u Njemačkoj nije samo najveća drogerija u Europi, već je najpopularnija kod kupaca. Ona drži prvo mjesto za kvalitetu proizvoda, vrijednost i povjerenje potrošača slijedeći korporativnu strategiju koja se usredotočuje na društvenu odgovornost, visoku kvalitetu i inovativnost. Prema podacima iz 2017. godine DM je u Hrvatskoj zastupljen sa 157 filijala što prikazuje grafikon 1.

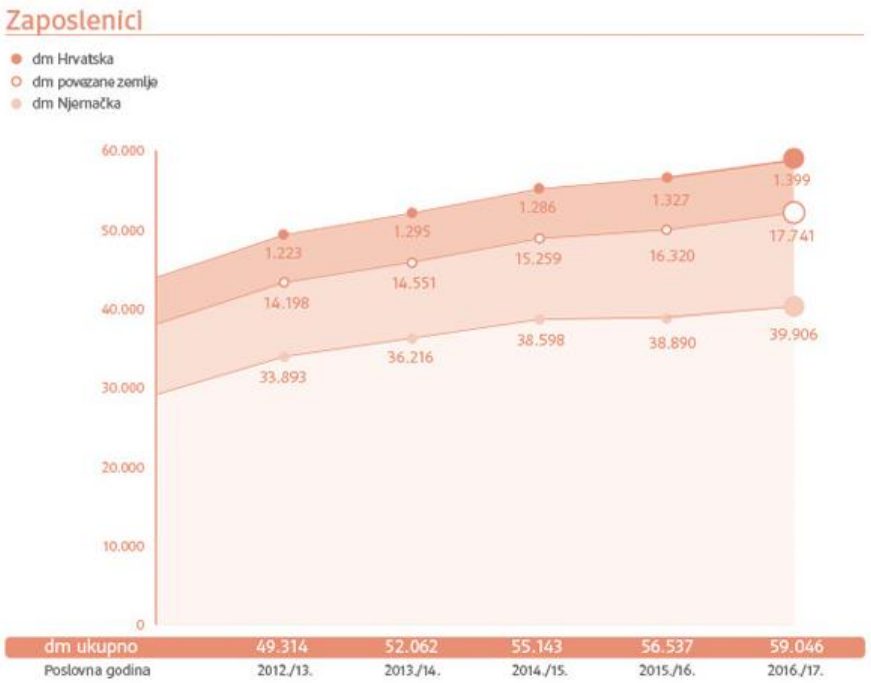


* Podaci na dan 30.9.2017.

Grafikon 1: Dm prodavaonice u Hrvatskoj, povezanim zemljama i Njemačkoj

Izvor: dm: brojke i činjenice,podaci tvrtke, Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, [Pristupano 26.7.2018].

Danas je DM zastupljen u 13 europskih zemalja s više od 3.464 prodavaonica i preko 59.046 zaposlenih - od toga u Hrvatskoj radi 1.399 djelatnika. Broj zaposlenih u Hrvatskoj, povezanim zemljama i Njemačkoj prikazuje grafikon 2.



* Podaci na dan 30.9.2017.

Grafikon 2: Zaposlenici DM-a u Hrvatskoj, povezanim zemljama i Njemačkoj

Izvor: dm: brojke i činjenice, podaci tvrtke, Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, [Pristupano 26.7.2018].

Kratki vremeplov DM-a: [94]

- 1973. godine osniva se tvrtka DM te se otvara prva prodavaonica u Karlsruheu.
- 1976. godine otvara se prva prodavaonica u Austriji (Linz) te time DM postaje predvodnik drogerija tipa samoposluge.
- 1987. godine uvodi se novi inovativni koncept i nove, originalne usluge. Novost u uređenju prodavaonica su bijeli dizajn unutrašnjosti i po prvi put predstavljeni stalci s ponudom dekorativne kozmetike. Otvara se prvi kozmetički studio i kutak *Zdrava pauza* s ponudom svježe pripremljene zdrave hrane.

[94] DM: dm vremeplov. Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/, [Pristupano 26.7.2018].

- 1989. godine u Ennsu (Austrija) otvara se novi distributivni centar, odakle se prema svim filijalama roba isporučuje direktno.

- 1993. godine otvaraju se prve prodavaonice DM-a preko granice i to u: Mađarskoj (Budimpešta), Sloveniji (Ljubljana) te u Češkoj (Češke Budejovice).

- 1994. godine DM mijenja slogan „*Velike marke – male cijene*“ kojim se naglasak stavljao na proizvode i cijene te uvodi slogan „*Tu me cijene, tu kupujem*“. Nova strategija reklamiranja i komuniciranja više je usredotočena na čovjeka, a time i kupca.

- 1995. godine DM uvodi nove sveobuhvatne usluge kao što je jamstvo povrata robe, čime želi osigurati zadovoljstvo svojih kupaca. Iste godine DM Austrija uvodi svoje prve vlastite robne marke linijom prirodne kozmetike *Alverde, Babylove, Balea* te foto uslugom dok se u Slovačkoj (Bratislavi) otvara prva DM prodavaonica.

- 1996. godine u Hrvatskoj (Zagreb) otvara se prva DM prodavaonica na tržnici u Dubravi.

- 2002. godine DM otvara svoju prvu filijalu na otoku Krku. Tijekom godina nastavlja otvarati svoje prodavaonice na otocima i to: 2006. na Rabu, 2008. na Hvaru, a 2010. u Malom Lošinju.

- 2004. godine ekspanzija se nastavlja širenjem na tržište Srbije, Bosne i Hercegovine, Bugarske i Rumunjske te prema jugoistočnoj Europi. U Beogradu se otvara prva prodavaonica dm-a.

- od 2004. do 2015 godine pokrenuti su različiti programi za kupce kao što su: *dm babybonus* (koji prati roditelje tijekom prve godine bebina života), *active beuty Svijet prednosti* (prvi dm program lojalnosti kojem je cilj nagraditi vjernost kupaca), *trajno dobra cijena* (koncept putem kojeg se snižavaju cijene preko 1.000 atraktivnih proizvoda), *cjenovni bombon* (gratis proizvodi (npr. 2+1 gratis), darovi, popusti i veća pakiranja svaka dva tjedna), *dm babybonus za trudnice* (program kojim se daruju buduće mame brojnim uštedama i iznenađenjima), *Dobre cijene u svako vrijeme* (pruža sigurnost povoljne kupnje po dugoročno dobroj cijeni za više od 1.500 proizvoda te se jamči da se njihove cijene neće povisiti najmanje 4 mjeseca).

- 2017. godine DM nastavlja nizati uspjehe. Sveukupno gledajući, DM je do sada prisutan u 13 zemalja s više od 3.464 prodavaonica diljem Europe. U DM-u je zaposleno preko 59.046 djelatnika koji ostvaruju godišnji promet od 10,259 mlrd. eura.

4.1.2. Organizacijska shema poduzeća

DM je tvrtka s organskom strukturom u kojoj su samoorganizirani procesi osmišljeni tako da omogućuju brzu i fleksibilnu reakciju na brzo mijenjajuće i složeno okruženje trgovine i na promjenjive želje kupaca. Glavna filozofija središnjeg ureda prisutna je u svim njegovim podružnicama.

Na vrhu organizacijske strukture je **direktor** DM-a. Direktor poduzeća nadzire voditelja financija i računovodstva, voditelja nabave te voditelja logistike i prodaje.

Voditelj financija i računovodstva nadzire odjel robnog i financijskog knjigovodstva. Zaposlenici robnog i financijskog knjigovodstva zaduženi su za sve transakcije prema poduzeću te od poduzeća prema vani, sastavljanje raznih izvješća, prikupljanje dokumentacije te za isplatu plaća zaposlenicima.

Voditelj nabave nadzire sljedeće odjele: nabavu, marketing i odnose s javnošću. Odjel nabave zadužen je za sve vrste nabave (novih drogerijskih proizvoda, računala i opreme za filijale, radne odjeće za zaposlenike te sve ostale potrepštine važnih za poduzeće). Odjel marketinga zadužen je za cjelokupni marketing poduzeća što uključuje reklamiranje unutar i izvan filjala, promocija poduzeća na webu (društvenim mrežama) i sl. Odjel odnosa s javnošću obavlja poslove vezane uz planiranje, usmjeravanje, nadzor i provedbu strategije informiranja, poslove medijskog, promidžbenog i drugog prezentiranja aktivnosti poduzeća te se brine i o stvaranju pozitivne slike poduzeća u javnosti.

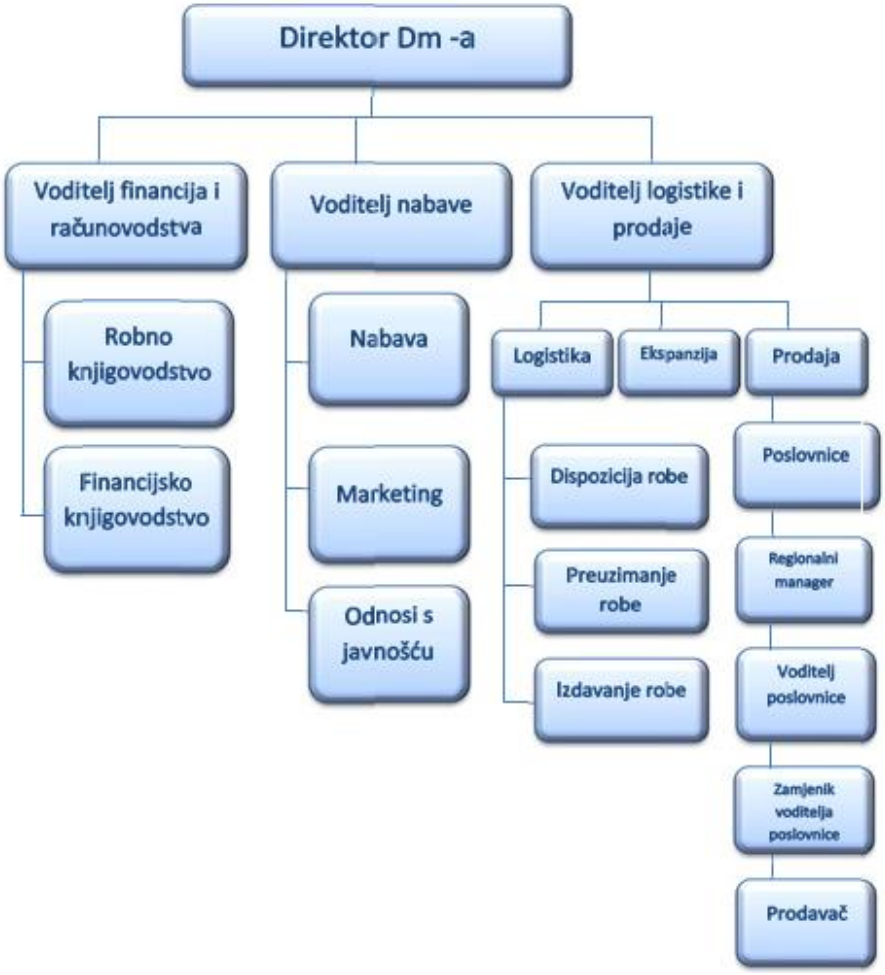
Voditelj logistike i prodaje nadzire područja logistike, ekspanzije i prodaje. Odjel logistike ima obvezu nadzora i obavljanja aktivnosti vezanih uz dispoziciju robe, preuzimanje robe i izdavanje robe. Odjel prodaje zapošljava najveći broj zaposlenika. Sastoji se od 157 poslovnica na području RH.

Poslovnice nadziru **regionalni manageri** te također nadziru i prate rad pojedinih voditelja poslovnice na svom regionalnom području.

Uz **voditelja poslovnice djeluje** i **zamjenik voditelja poslovnice** koji imaju obvezu nadgledati i ocjenjivati svoje zaposlenike.

Na samom dnu organizacijske strukture su **prodavači** koji imaju obavezu da zaokruže funkcioniranje cjelokupnog sustava te da pridonose organizaciji na najbolji mogući način.

Na sljedećoj slici (Slika 9) prikazana je organizacijska struktura poduzeća DM.



Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća Dm

Izvor: Prema DM – Drogerie Markt; Opći podaci DM-a: http://www.dmdrogeriemarkt.hr/ (1.7.2018.)

4.1.3. Djelatnosti poduzeća

DM-drogerie markt je lanac maloprodajnih trgovina sa sjedištem u Karlsruheu (Njemačka). Njihova glavna prodajna područja su:

- kozmetika,
- zdravlje,
- kućanski proizvodi i
- zdrava hrana.

„Asortiman DM-a obuhvaća više od 16.200 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 23 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U trinaest DM prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova i dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda.“ [95]

4.1.4. Interpersonalne vještine u poduzeću

Za osnivača DM-a, Gotz Wernera, dobrobit zaposlenika je važnija od zarade tvrtke. DM je tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri isključivo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima, bilo da su zaposlenici ili kupci. Tvrtka DM smatra se temeljem u sektoru maloprodaje u smislu implementacije inovativnih i neuobičajenih koncepata upravljanjem osobljem. S obzirom na njihove slogane vjeruju da zaposlenici mogu prenijeti vrijednosti koje oni sami doživljavaju. Osnivači tvrtke su u izravnom kontaktu sa svojim kupcima i žive vrijednosti koje predstavljaju.

[95] Dm: O nama: portret, Broj 1 za kupce. Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/, Pristupano: [26.7.2018].

Jedan od razloga za njihov izvanredni tržišni uspjeh smatra se načinom na koji DM može motivirati svoje osoblje do te mjere da se osobno identificiraju s tvrtkom te da učinkovito i uspješno uključe svoje osobne vještine u svoje svakodnevne dužnosti. Njihova orijentiranost na kupca rezultira njihovom posvećenosti osnaživanju i obučavanju svojih zaposlenika, osobito prodajnog osoblja. Njihova korporativna filozofija jasno pokazuje da se na osoblje DM-a ne gleda kao na nekoga tko će se slijepo pridržavati uputa već se na zaposlenike gleda kao osobe s potrebama i vještinama koje se moraju ispuniti i/ili koristiti za najveći učinak u kontekstu korporativnog razvoja.

Daju veliku važnost razvoju odnosa između menadžera i zaposlenika kako bi osigurali pravodobne i istinite povratne informacije te omogućili zadovoljenje potreba svih zaposlenika. Oni potiču svoje zaposlenike da otvoreno i iskreno izražavaju svoja mišljenja o pitanjima tvrtke te da izlažu vlastita rješenja za probleme. Tvrtka posvećuje posebnu pozornost kadrovskom razvoju. Od trenutka primanja novog zaposlenika na radno mjestu ulažu puno vremena i napora u njegovo obučavanje i razvoj kao i u njegovo uklapanje i povezivanje s ostalim zaposlenicima i nadređenima.

Zapošljavanje novog osoblja promatra se kao početak dugog procesa razvoja koji se sastoji od nekoliko faza: [96]

1) faza implementacije
2) faza rasta
3) faza vlastitog razvoja
4) faza menadžera ili faza mentora
5) faza povlačenja ili faza preuzimanja novog zadatka.

Nakon prve faze implementacije, počinje faza rasta s trenutkom kada zaposlenik preuzme svoj prvi zadatak. Potrebno je nekoliko godina da zaposlenik stekne znanja i vještine kako bi mogao samostalno funkcionirati. Sljedeća etapa u razvoju zaposlenika je kad on može poduprijeti vlastiti razvoj u skladu s razvojem kompanije. U posljednjoj fazi razvoja zaposlenik ili je menadžer koji pomaže u upravljanju različitim projektima ili je mentor za mlađe osoblje. Od tog trenutka postoji samo dva načina da se uspije: ili se zaposlenik povlači

[96] Ogrin, K. (2015): Diversity management – case of DM drogerie markt Slovenia, Dostupno na: http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ogrin1864-B.pdf, [Pristupano 27.6.2018].

jer završava sa svojom poslovnom karijerom ili zauzima novi zadatak te se vraća na prvu etapu procesa razvoja. [97]

U DM-u nema suprotnosti između orijentacije prema klijentu i zaposleniku, naprotiv, smatraju ga neophodnom simbiozom. Svim zaposlenicima nastoje pomoći da prepoznaju opseg i strukturu njihove tvrtke te osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Nastoje omogućiti svim zaposlenicima, da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete, za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.[98]

Posebnu pozornost usmjeravaju na odnos menadžera s njihovim podređenima te su orijentirani na prijateljski i obiteljski odnos između njih. Menadžer je onaj tko razumije i poznaje svog podređenoga. Zna koje su mu potrebe i želje. Samo sa takvim interpersonalnim odnosima između nadređenih i zaposlenika može se stvoriti pozitivno i motivacijsko radno okruženje.

4.1.5. Motivacija zaposlenika u poduzeću

Poduzeće DM kontinuirano ulaže u obrazovanje i edukaciju radnika te stvara korektan odnos prema zaposlenicima. *„Upravo to čini glavnu razliku DM-a i drugih trgovačkih lanaca, a dobro razvijen timski rad, organizirane radionice i seminari te brojne volonterske aktivnosti privukle su velik broj zaposlenih, opravdale njihovo zadovoljstvo i motivaciju, a grupaciju DM-a učinile prepoznatljivom i poželjnom.“* [99]

Prosječna plaća djelatnika u prodavaonicama DM-a iznosi 8.655,97 kuna, a neprestano ih se potiče na profesionalni rast i osobni razvoj. Osim te prosječne plaće, koja je glavni motivator za rad, DM potiče svoje zaposlenike i drugim brojnim beneficijama.

---

[97] Ibid.

[98] Dm: načela djelatnika. Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/, Pristupano: [26.7.2018].

[99] Škoda, I. (2016): Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM-drogerie markt. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:284463, Pristupano: [26.7.2018].

Najznačajnije materijalne beneficije u toj organizaciji su: [100]

- poklon bon u vrijednosti 730 kuna za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenog,
- službeno vozilo tvrtke, mobitel i prijenosno računalo za menadžere,
- poklon bon u iznosu 3000 kuna za svako novorođeno ili posvojeno dijete djelatnika,
- DM poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji 4 puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika,
- besplatno konzumiranje sokova, toplih napitaka i voća,
- jubilarne nagrade,
- posebne isplate,
- dodatak na plaću za radni staž u DM poslovnici i
- novčana pomoć u slučaju smrti člana obitelji zaposlenika.

Nematerijalni oblici motiviranja koji se ističu u DM organizaciji su: [101]

- mogućnost fleksibilnog (kliznog) radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i daljnjeg školovanja,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,
- organizacija Obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji,
- Božićna večera,
- poticanje usavršavanja i obrazovanja te
- treninzi, seminari i unutarnja edukacija.

[100] Moj posao: Poslodavci prvog izbora – dm. Dostupno na: https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/, Pristupano: [26.7.2018].
[101] Ibid.

4.2. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje se provodilo na osnovu anketiranja zaposlenika DM-a. Anketni upitnik poslan je na e-pošte nekoliko filijala na području Splitsko-dalmatinske županije te je u potpunosti anoniman radi preciznijeg, vjerodostojnijeg i istinitijeg iznošenja informacija. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

Provedenim istraživanjem došlo se do saznanja o tome koliko su razvijene interpersonalne vještine kod menadžera, kako one utječu na motivaciju zaposlenika DM-a te postoji li razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol.

Anketni upitnik je napravljen preko *Google obrasca,* te je distribuiran u razdoblju od 10. srpnja 2018. do 2. kolovoza 2018. Ispravno popunjene anketne upitnike je vratilo 50 ispitanika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi.

U dijelu prikupljanja podataka i informacija od strane zaposlenika koristila se:

1) Metoda anketiranja – postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

U dijelu obrade prikupljenih podataka koristili su se sljedeći programi za obradu podataka:

1) Google obrazac,
2) MS Excel i
3) odabrani statistički testovi uz upotrebu statističkog programa SPSS (eng. Statistical Package for the SocialSciencies).

4.3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je ispitati u kojoj mjeri razvoj interpersonalnih menadžerskih vještina utječe na motivaciju zaposlenika ukoliko on uopće postoji. Ispitivanje će se problematizirati kroz strukturu interpersonalnih vještina te njihov razvoj sa stajališta samih zaposlenika. Zaposlenici na najnižim funkcijama unutar tvrtke su kroz anketne upitnike vršili procjenu razvoja i kvalitetu interpersonalnih vještina njihovih nadređenih menadžera te razinu njihove motivacije na radnom mjestu.

Na temelju provedenog istraživanja otkrila se realna slika stvarnog razvoja interpersonalnih menadžerskih vještina te kako njihov razvoj utječe na motivaciju zaposlenika.

S obzirom da je motivacija jedan od najbitnijih čimbenika koji utječu na kvalitetu rada zaposlenika (veći motiv utječe na veći i bolji učinak radnika što ujedno dovodi do boljeg rezultata za cijelo poduzeće) primarni cilj ovog rada je definirati motivaciju i interpersonalne menadžerske vještine (kao jedne od njezinih glavnih pokretača), prikazati kako se njihovim razvojem motivira zaposlene te tako poveća njihova djelotvornost i radna efikasnost na primjeru DM-drogerie markt. Navedenim istraživanjem odnosno njegovim rezultatima moći će se poslužiti svi zainteresirani poslodavci DM-a što može dovesti do još većeg poboljšanja njihovih internih odnosa.

4.4. Istraživački instrumenti

Istraživački instrument je anketni upitnik. Na temelju anketnog upitnika se istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Ispitivanje će se provesti na način da se ispituju zaposlenici na najnižoj razini organizacijske strukture.

Postoje mnoge prednosti koje prikupljanje podataka putem e-pošte može donijeti. Prvo, ispitanici imaju slobodu ispuniti upitnik kada za to imaju vremena. Drugo, proces prikupljanja podataka može se provesti u kratkom vremenskom razdoblju, a ispitanici su privrženiji ovoj metodi jer ostaju anonimni. Uz navedene prednosti, metoda ima i nekih nedostataka. Neki ispitanici možda neće biti spremni sudjelovati ako nisu upoznati s ispunjavanjem anketa preko interneta. Još jedan problem je i činjenica da ne možemo biti sigurni da je ispitanik zapravo razumio sva pitanja u anketi.

Anketni upitnik sastoji se od tri dijela.

Prvi dio upitnika obuhvaća 4 osobna pitanja o samim ispitanicima i njihovim menadžerima (spol, dob i radni staž u poduzeću).

Drugi dio upitnika obuhvaća 25 pitanja koji se odnose na karakteristike interpersonalnih vještina koje posjeduju menadžeri. Od zaposlenika se traži da procijene koliko su navedene karakteristike ponašanja u odnosima i komuniciranju tipične za njihove menadžere.

Treći dio upitnika obuhvaća 2 pitanja. U tom dijelu se od zaposlenika traži da ocijene svoju ukupnu razinu motivacije za rad te koliko su po njihovom mišljenju razvijene interpersonalne vještine kod menadžera.

4.5. Uzorak istraživanja

Empirijsko istraživanje o razvoju interpersonalnih menadžerskih vještina i njihovom utjecaju na motivaciju zaposlenika u poduzeću DM na području Splitsko-dalmatinske županije provedeno je putem anketnog upitnika koji se sastoji od 3 tipa pitanja (osobni podaci ispitanika, karakteristike interpersonalnih menadžerskih vještina i motivacija zaposlenika). Anketa je poslana na e-mail adrese ljudskih resursa u nekoliko filijala na području Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanje je provedeno tijekom srpnja i kolovoza 2018. godine kada je u filijalama prisutno najviše zaposlenika zbog povećanja opsega posla u navedenim mjesecima. Ukupan broj ispitanika N=50.

Anketni upitnik priložen je na kraju rada.

4.6. Rezultati istraživanja

Istraživanjem se prikupilo 50 odgovorenih upitnika od zaposlenika DM-a na području Splitsko-dalmatinske županije. Za potrebe istraživanja, mjerenja i testiranja hipoteza, ankete su obrađene preko Google obrasca, MC Excela i provele su se u spss programu.

Statističke metode korištene u sklopu istraživanja su:

1. **Hi kvadrat test**

U sklopu istraživanja prikazat ćemo rezultate Hi kvadrat testa (s Fisherovom korekcijom). Hi kvadrat test spada u ne parametrijske testove i zasniva se na raspodjeli frekvencija unutar tablice kontigencije (a ne na varijabli), za podatke pretpostavljamo da su iz slučajno odabranog uzorka.
Ovaj test koristimo u slučaju kad želimo utvrditi da li neke dobivene (opažene) frekvencije odstupaju od frekvencija koje bismo očekivali pod određenom hipotezom.

U svrhu istraživanja postavit ćemo sljedeće, testne, hipoteze:

H0: Nema statistički značajne razlike u frekvencijama parametara kod promatranih ispitanika
H1: Između frekvencija parametara kod promatranih ispitanika postoji statistički značajna razlika

2. **Kruskal Wallis i Mann-Whitney U test**

Kako bismo ustanovili utječu li promatrani parametri analize na vrijednost promatranih kategorija provest ćemo Kruskal Wallis test i Mann-Whitney U test.

Mann-Whitney U test spada u skupinu neparametrijskih testova za dvije varijable (neparametrijski t-test), dok ***Kruskal Wallis test*** spada u skupinu neparametrijskih testova za skupinu više od dvije varijable, svojevrsnu neparametrijsku inačicu ANOVA testa.
Budući da je u određenim skupinama prisutan relativno malen broj ispitanika, odnosno broj ispitanika manji je od trideset, te su pojedine promatrane skupine značajno različitih veličina, odlučili smo se za neparametrijska testiranja.

Empirijsko istraživanje ovoga rada usmjereno je na dvije razine promatranja. Prva razina promatranja jest razvijenost interpersonalnih vještina kod menadžera te utjecaj na motivaciju zaposlenika, a druga razina promatranja odnosi se na razliku u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol.

Proces istraživanja uključivao je 6 faza:

1. stupanje u kontakt s dotičnim poduzećem kojim se želio postići pristanak poduzeća za suradnju kako bi izrada ovog diplomskog rada bila moguća,
2. izrada anketnog upitnika,
3. slanje anketnih upitnika u poduzeće,
4. prikupljanje odgovora (rezultat odaziva bio je 44 ispunjene ankete od strane zaposlenika),
5. unos, obrada i grupiranje podataka u alatu Excel te dodatna obrada u alatu IBM SPSS Statistics 20 te
6. prikazivanje i obrazloženje dobivenih podataka.

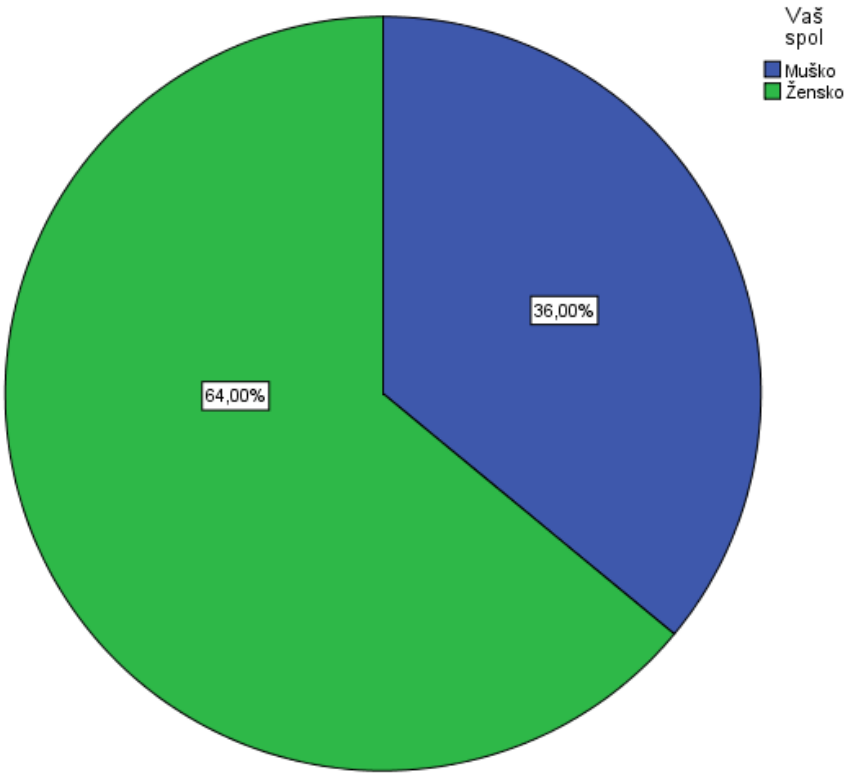
4.6.1. Analiza osobnih podataka ispitanika i menadžera

Analiziranjem rezultata vezanih uz *spol promatranih zaposlenika* može se uočiti da je od 50 ispitanika njih čak **32** ženskog spola (što čini 64,0% ukupnog uzorka), dok je muških ispitanika sudjelovalo **18** (što čini 36,0% ukupnog uzorka).

Tablica 4: Spol ispitanika

		N	%
Vaš spol	Muško	18	36,0%
	Žensko	32	64,0%
	Ukupno	50	100,0%

Izvor : Izračun autora



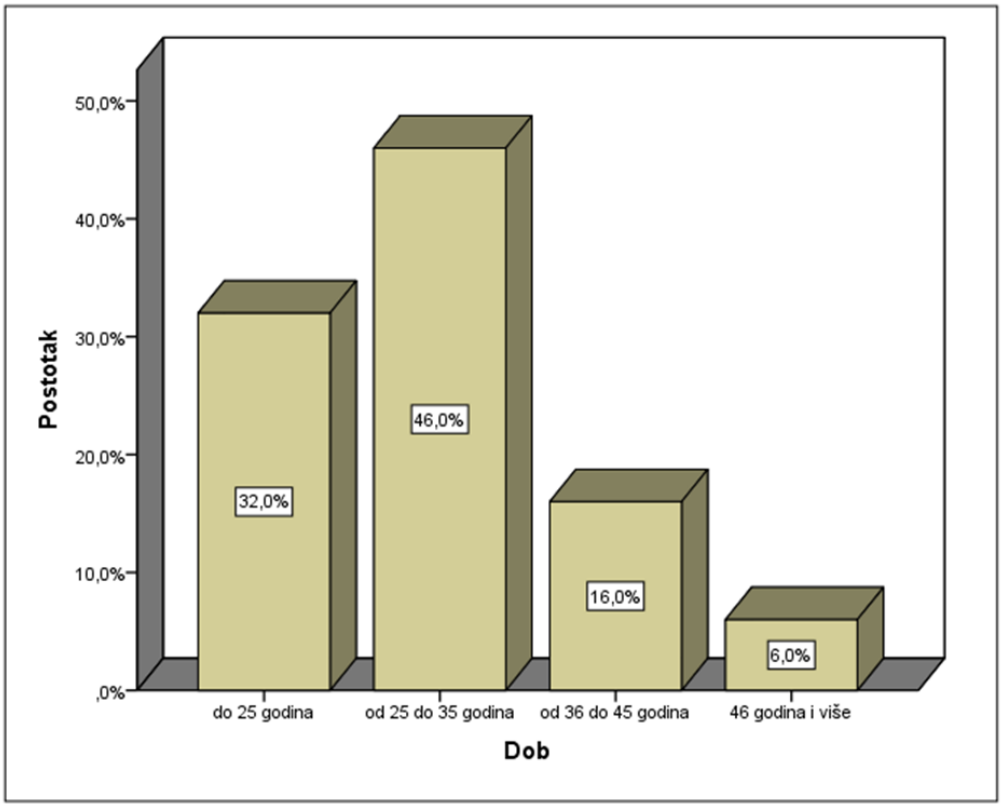
Grafikon 3: Spol ispitanika
Izvor: prikaz autora

Analiziranjem rezultata vezanih uz *dob promatranih zaposlenika* može se uočiti kako **16** ispitanika ima do 25 godina (što čini 32,0% ukupnog uzorka), **23** ispitanika ima od 25 do 35 godina (što čini 46,0% ukupnog uzorka), zatim **8** ispitanika ima od 36 do 45 godina (što čini 16,0% ukupnog uzorka) te **3** ispitanika ima 46 godina i više (što čini 6,0% ukupnog uzorka).

Tablica 5: Dob ispitanika

		N	%
Dob	do 25 godina	16	32,0%
	od 25 do 35 godina	23	46,0%
	od 36 do 45 godina	8	16,0%
	46 godina i više	3	6,0%
	Ukupno	50	100,0%

Izvor : Izračun autora



Grafikon 4: Dob ispitanika
Izvor: Prikaz autora

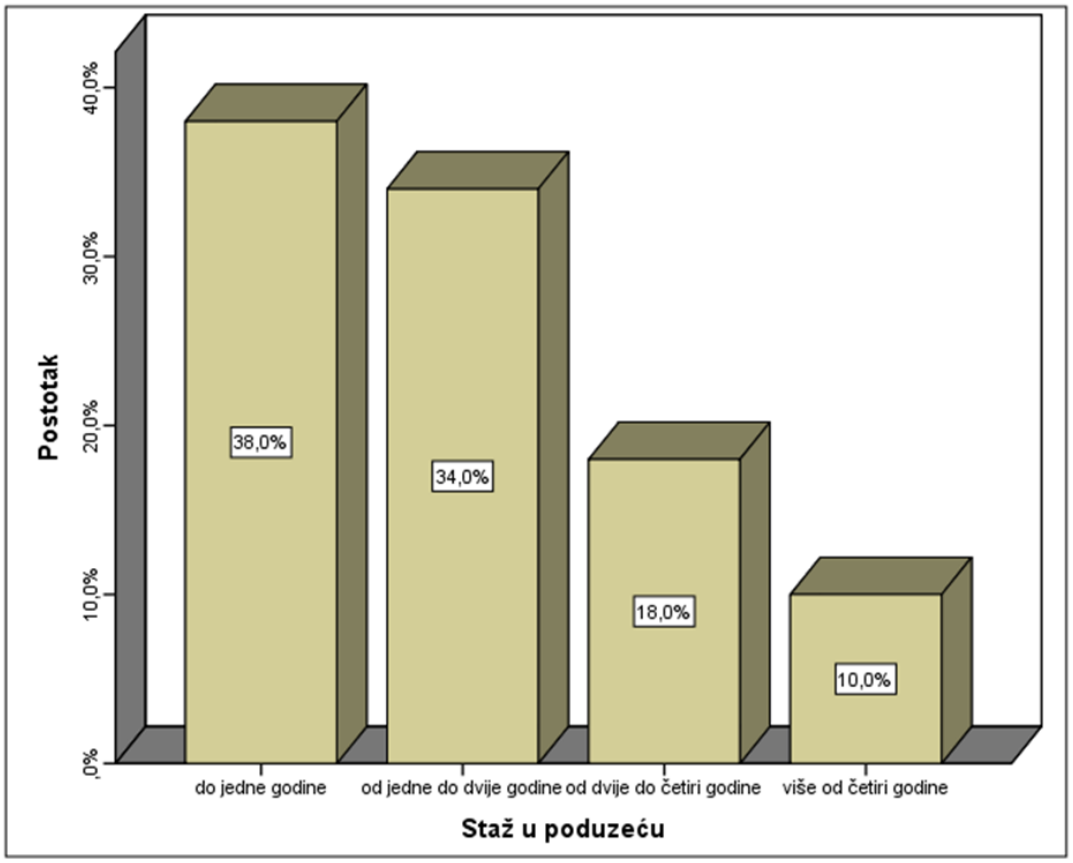
Analizirajući dobivene rezultate vezane uz *staž u poduzeću*, **19** ispitanika se izjasnilo da ima do jedne godine radnog staža (što čini 38,0% ukupnog uzorka). Od jedne do dvije godine radnog staža ima **17** ispitanika (što čini 34,0% ukupnog uzorka). Njih **9** se izjasnilo da ima od dvije do četiri godine radnog staža (što čini 18,0% ukupnog uzorka). Od 50 ispitanika samo njih **5** ima više od četiri godine radnog staža (što čini 10,0% ukupnog uzorka).

Tablica 6: Staž ispitanika u poduzeću DM-drogerie markt

		N	%
Staž u poduzeću	do jedne godine	19	38,0%
	od jedne do dvije godine	17	34,0%
	od dvije do četiri godine	9	18,0%
	više od četiri godine	5	10,0%
	Ukupno	50	100,0%

Izvor : izračun autora

Grafikon 5: Staž ispitanika u poduzeću DM-drogerie markt



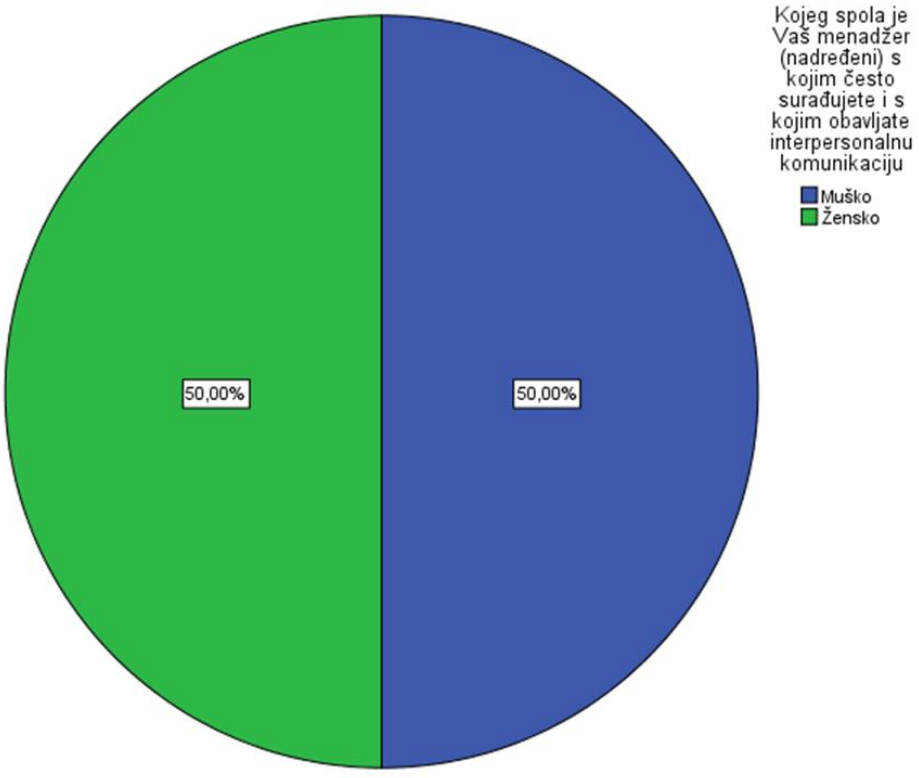
Izvor: prikaz autora

Kod pitanja *kojeg spola je Vaš menadžer (nadređeni) s kojim često surađujete i s kojim obavljate interpersonalnu komunikaciju* može se uočiti kako od ukupno 50 ispitanika, njih **25** (što čini 50% ukupnog uzorka) odgovorilo je da je njihov menadžer (nadređeni) s kojim često surađuju i s kojim obavljaju interpersonalnu komunikaciju muškog spola, dok je ostalih **25** ispitanika (što čini 50% ukupnog uzorka) odgovorilo da je njihov menadžer (nadređeni) ženskog spola.

Tablica 7: Spol menadžera

		N	%
Kojeg spola je Vaš menadžer (nadređeni) s kojim često surađujete i s kojim obavljate interpersonalnu komunikaciju	Muško	25	50,0%
	Žensko	25	50,0%
	Ukupno	50	100,0%

Izvor: Izračun autora



Grafikon 6: Spol menadžera
Izvor: Prikaz autora

4.6.2. Analiza karakteristika interpersonalnih menadžerskih vještina

Na sljedećim stranicama bit će prikazani deskriptivni pokazatelji za sljedeća područja interpersonalnih vještina kod menadžera:

- *razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa),*
- *slušanje drugih,*
- *izražavanje empatije,*
- *poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja,*
- *davanje povratne informacije*.

Za svako će pitanje biti prikazane apsolutne i relativne frekvencije, aritmetička sredina i standardna devijacija.

Frekvencija (f_i) pokazuje koliko se puta vrijednost neke varijable javila u uzorku ili populaciji.
Relativna frekvencija (f_i/N) podatka je kvocijent obične frekvencije i ukupnog broja podataka. Zbroj relativnih frekvencija jednak je 1 (100%).

Srednja vrijednost ili aritmetička sredina *(engl. mean ili arithmetic mean)* predstavlja sumu svih podataka podijeljenu s ukupnim brojem podataka.

Standardna devijacija uzorka ili populacije *(engl. standard deviation)* je pozitivna vrijednost drugog korijena varijance uzorka ili populacije.

Komentirati će se pitanja kod kojih je zabilježena najmanja i najveća vrijednost aritmetičke sredine odgovora ispitanika.

4.6.2.1. Razvijanje dobrih odnosa i suradnje (stvaranje odnosa)

Tablica 8: Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Spremni su razgovarati s nama kada to želimo	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	1	2,0%		
	3	7	14,0%		
	4	16	32,0%		
	Potpuno točno	23	46,0%		
	Ukupno	50		4,10	1,11
Prijateljski pozdravljaju sve suradnike	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	2	4,0%		
	3	8	16,0%		
	4	15	30,0%		
	Potpuno točno	22	44,0%		
	Ukupno	50		4,02	1,15
Humorom nastoje postići opuštanje u napetim situacijama	Potpuno netočno	4	8,0%		
	2	5	10,0%		
	3	5	10,0%		
	4	15	30,0%		
	Potpuno točno	21	42,0%		
	Ukupno	50		**3,88**	1,29
Pokazuju zanimanje za druge u razgovoru s njima	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	1	2,0%		
	3	8	16,0%		
	4	13	26,0%		
	Potpuno točno	25	50,0%		
	Ukupno	50		**4,12**	1,14
Rado prihvaćaju drugačije poglede i mišljenja	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	1	2,0%		
	3	8	16,0%		
	4	16	32,0%		
	Potpuno točno	22	44,0%		
	Ukupno	50		4,06	1,11

Izvor: Izračun autora na temelju ankete

Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje: *pokazuju zanimanje za druge u razgovoru s njima* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **4,12** dok standardna devijacija iznosi **1,14**.

Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje: *humorom nastoje postići opuštanje u napetim situacijama* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,88** dok standardna devijacija iznosi **1,29.**

4.6.2.2. Slušanje drugih

Tablica 9: Slušanje drugih

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	2	4,0%		
	3	3	6,0%		
	4	17	34,0%		
	Potpuno točno	25	50,0%		
	Ukupno	50	100,0%	4,18	1,12
Pokazuju osobi s kojom razgovaraju da prate što im se govori	Potpuno netočno	4	8,0%		
	2	1	2,0%		
	3	4	8,0%		
	4	16	32,0%		
	Potpuno točno	25	50,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**4,14**	1,18
Rezimiraju ono što im je rečeno kako bih bili sigurni da su razumjeli	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	2	4,0%		
	3	3	6,0%		
	4	15	30,0%		
	Potpuno točno	27	54,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**4,22**	1,13
Slušaju što im se govori i razmišljaju o porukama onoga što im je rečeno	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	2	4,0%		
	3	4	8,0%		
	4	15	30,0%		
	Potpuno točno	26	52,0%		
	Ukupno	50	100,0%	4,18	1,14
Prate govor tijela onih s kojima razgovaraju i komuniciraju (izraz lica, položaj tijela, boju i ton glasa itd.)	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	2	4,0%		
	3	3	6,0%		
	4	15	30,0%		
	Potpuno točno	27	54,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**4,22**	1,13

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanja: *rezimiraju ono što im je rečeno kako bih bili sigurni da su razumjeli* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **4,22** dok standardna devijacija iznosi **1,13**, zatim *prate govor tijela onih s kojima razgovaraju i komuniciraju (izraz lica, položaj tijela, boju i ton glasa itd.)* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **4,22** dok standardna devijacija iznosi **1,13.**

Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje: *pokazuju osobi s kojom razgovaraju da prate što im se govori* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **4,14** dok standardna devijacija iznosi **1,18.**

4.6.2.3. Izražavanje empatije

Tablica 10: Izražavanje empatije

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	4	8,0%		
	3	8	16,0%		
	4	14	28,0%		
	Potpuno točno	21	42,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**3,92**	1,21
Poštuju pravo na privatnost	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	1	2,0%		
	3	3	6,0%		
	4	12	24,0%		
	Potpuno točno	32	64,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**4,42**	,99
Pokazuju da razumiju probleme drugih, iako se izbjegavaju u njih osobno uključiti	Potpuno netočno	1	2,0%		
	2	2	4,0%		
	3	4	8,0%		
	4	15	30,0%		
	Potpuno točno	28	56,0%		
	Ukupno	50	100,0%	4,34	,94
Pokušavaju spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi(problemi posla, odnosa i sl.)	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	2	4,0%		
	3	4	8,0%		
	4	14	28,0%		
	Potpuno točno	28	56,0%		
	Ukupno	50	100,0%	4,28	1,05
Daju drugima na znanje da su zainteresirani za njihovu dobrobit	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	3	6,0%		
	3	5	10,0%		
	4	14	28,0%		
	Potpuno točno	26	52,0%		
	Ukupno	50	100,0%	4,18	1,10

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje: *poštuju pravo na privatnost* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **4,42** dok standardna devijacija iznosi **0,99.**

Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje: *osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,92** dok standardna devijacija iznosi **1,21.**

4.6.2.4. Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja

Tablica 11: Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	4	8,0%		
	3	9	18,0%		
	4	17	34,0%		
	Potpuno točno	17	34,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**3,82**	1,17
Potiču opuštenu atmosferu u kojoj se ideje, osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	5	10,0%		
	3	8	16,0%		
	4	18	36,0%		
	Potpuno točno	17	34,0%		
	Ukupno	50	100,0%	3,86	1,13
Postavljaju pitanja koja će drugima pomoći da shvate predmet(sadržaj) rasprave i promisle o njemu	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	3	6,0%		
	3	9	18,0%		
	4	17	34,0%		
	Potpuno točno	19	38,0%		
	Ukupno	50	100,0%	3,96	1,09
Postavljaju pitanja otvorenog tipa, a ne ona koja traže samo potvrdan ili niječan odgovor da bih osigurali slobodan protok informacija	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	3	6,0%		
	3	9	18,0%		
	4	16	32,0%		
	Potpuno točno	20	40,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**3,98**	1,10
Pokazuju drugima da su njihove ideje, osjećaji i mišljenja vrijedni i važni	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	5	10,0%		
	3	7	14,0%		
	4	14	28,0%		
	Potpuno točno	22	44,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**3,98**	1,17

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanja: *postavljaju pitanja otvorenog tipa, a ne ona koja traže samo potvrdan ili niječan odgovor da bih osigurali slobodan protok informacija* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,98** dok standardna devijacija iznosi **1,10**, zatim p*okazuju drugima da su njihove ideje, osjećaji i mišljenja vrijedni i važni* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,98** dok standardna devijacija iznosi **1,17.**

Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje: *ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,82** dok standardna devijacija iznosi **1,17.**

4.6.2.5. Davanje povratne informacije

Tablica 12: Davanje povratne informacije

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Uočavaju pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavaju ih komplimentima i ohrabrenjima	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	1	2,0%		
	3	11	22,0%		
	4	11	22,0%		
	Potpuno točno	24	48,0%		
	Ukupno	50	100,0%	4,04	1,16
Raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima	Potpuno netočno	2	4,0%		
	2	2	4,0%		
	3	9	18,0%		
	4	12	24,0%		
	Potpuno točno	25	50,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**4,12**	1,10
Daju naputke i planove za poboljšanje u povratnoj informaciji	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	2	4,0%		
	3	10	20,0%		
	4	13	26,0%		
	Potpuno točno	22	44,0%		
	Ukupno	50	100,0%	3,98	1,17
Traže od drugih da se sami ocijene (svoje ponašanje i rezultate)	Potpuno netočno	6	12,0%		
	2	2	4,0%		
	3	11	22,0%		
	4	11	22,0%		
	Potpuno točno	20	40,0%		
	Ukupno	50	100,0%	**3,74**	1,35
Kada prezentiraju povratnu informaciju i upozoravaju na pogreške i nedostatke u radu ili ponašanju, štite dostojanstvo i ličnost podređenih	Potpuno netočno	3	6,0%		
	2	1	2,0%		
	3	8	16,0%		
	4	14	28,0%		
	Potpuno točno	24	48,0%		
	Ukupno	50	100,0%	4,10	1,13

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje: *raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **4,12** dok standardna devijacija iznosi **1,10.**

Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za pitanje*: traže od drugih da se sami ocijene (svoje ponašanje i rezultate)* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,74** dok standardna devijacija iznosi **1,35.**

S obzirom na deskriptivne pokazatelje možemo zaključiti kako su sva područja interpersonalnih vještina razvijena jer je njihova prosječna vrijednost u svih pet kategorija bila uvijek veća od 3. Odnosno, u svih pet područja interpersonalnih vještina najmanja prosječna ocjena razvijenosti bila je **3,74** (područje vještina: *davanje povratne informacije*, tvrdnja: *traže od drugih da se sami ocijene*), a najveća ocjena razvijenosti iznosila je **4,42** (područje vještina: *izražavanje empatije* , tvrdnja: *poštuju pravo na privatnost).*

4.6.3. Analiza percepcije ispitanika o razini njihove motivacije u poduzeću i razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera

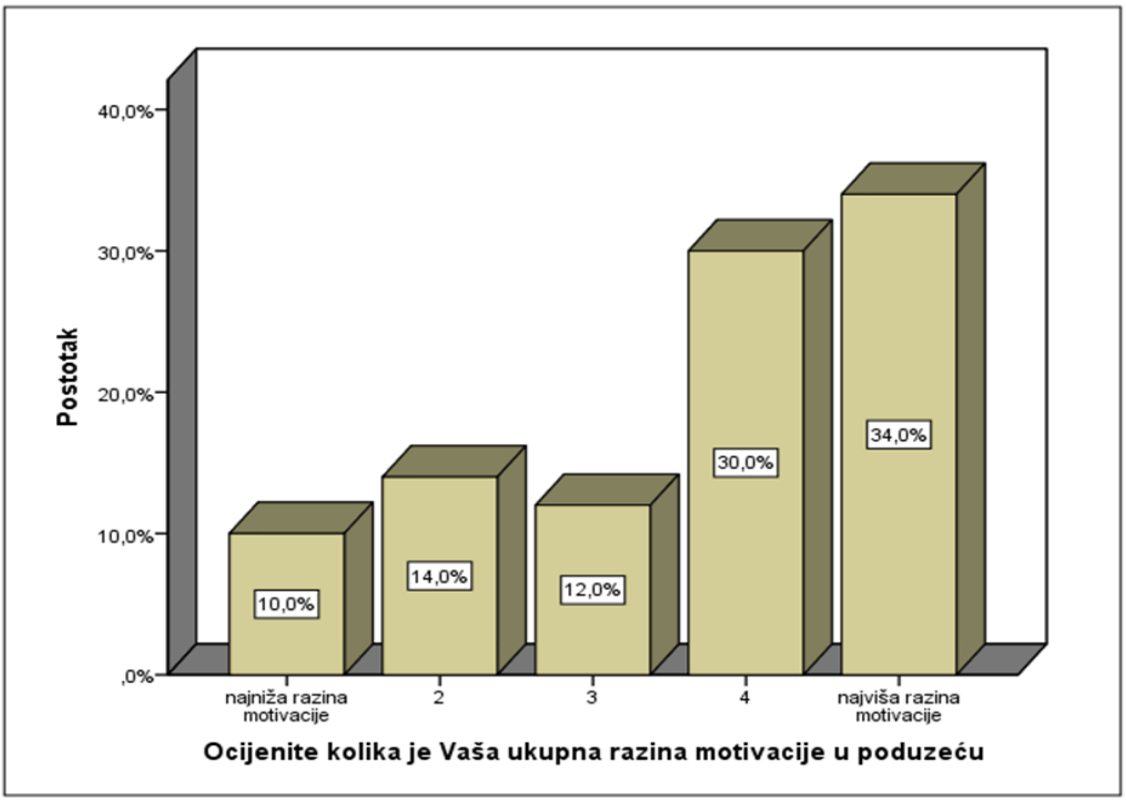
Kod pitanja *ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću* može se uočiti kako aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,64**, dok standardna devijacija iznosi **1,35**. S obzirom na aritmetičku sredinu možemo zaključiti da su ispitanici **uglavnom motivirani na visokoj razini** u poduzeću DM-drogerie markt d.o.o.

Odnosno, **17** ispitanika (što čini 34,0% ukupnog uzorka) je dalo ocjenu 5 za ukupnu razinu motivacije u poduzeću, **15** ispitanika (što čini 30,0% ukupnog uzorka) je svoju motivaciju u poduzeću ocijenilo ocjenom 4, **6** ispitanika (što čini 12,0% ukupnog uzorka) je dalo ocjenu 3 za ukupnu razinu motivacije u poduzeću, **7** ispitanika (što čini 14,0% ukupnog uzorka) je svoju motivaciju u poduzeću ocijenilo ocjenom 2, dok je **5** ispitanika (što čini 10,0% ukupnog uzorka) dalo najnižu ocjenu za ukupnu razinu motivacije u poduzeću tj. ocjenu 1.

Tablica 13: Percepcija ispitanika o ukupnoj razini motivacije u poduzeću

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću	najniža razina motivacije	5	10,0%		
	2	7	14,0%		
	3	6	12,0%		
	4	15	30,0%		
	najviša razina motivacije	17	34,0%		
	Ukupno	50	100,0%	3,64	1,35

Izvor: Izračun autora



Grafikon 7: Ispitanici prema ukupnoj razini motivacije u poduzeću

Izvor: Prikaz autora

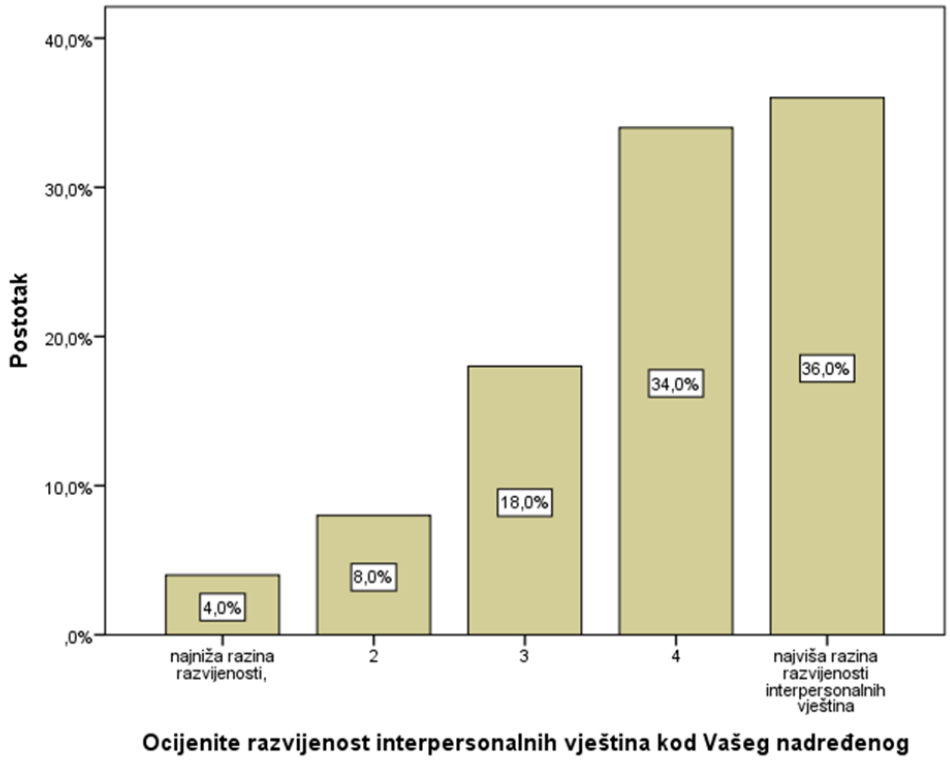
Kod pitanja *ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog* može se uočiti kako aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi **3,90**, dok standardna devijacija iznosi **1,11**, što ukazuje na to da su interpersonalne vještine kod menadžera na poprilično visokoj razini što ide u prilog **prihvaćanja prve hipoteze.**

Odnosno, od ukupno 50 ispitanika, njih **18** (što čini 36,0 % ukupnog uzorka) ocijenilo je s ocjenom 5 razvijenost interpersonalnih vještina kod menadžera, a samo **2** ispitanika (što čini 4,0% ukupnog uzorka) dalo je ocjenu 1 (najnižu ocjenu) za razvijenost interpersonalnih vještina kod menadžera. **17** ispitanika (što čini 34,0% ukupnog uzorka) je razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera ocijenilo s ocjenom 4, **9** ispitanika (što čini 18,0% ukupnog uzorka) je razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera ocijenilo s ocjenom 3, dok je **4** ispitanika (što čini 8,0% ukupnog uzorka) je razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera ocijenilo s ocjenom 2 što predstavlja nisku razinu razvijenosti vještina.

Tablica 14: Percepcija ispitanika o razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera

		N	%	$\bar{x}$	Sd
Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog	najniža razina razvijenosti	2	4,0%		
	2	4	8,0%		
	3	9	18,0%		
	4	17	34,0%		
	najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina	18	36,0%		
	Ukupno	50	100,0%	3,90	1,11

Izvor: Izračun autora



Grafikon 8: Percepcija ispitanika o razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera(nadređenih)

Izvor: Prikaz autora

4.7. Testiranje hipoteza

Hipoteze su osmišljene na način da se željela istražiti razvijenost interpersonalnih vještina kod menadžera, veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika te razlika između razvijenosti interpersonalnih vještina s obzirom na spol menadžera.

4.7.1. Interpersonalne vještine kod menadžera su na visokom stupnju razvijenosti u poduzeću DM

Prema rezultatima istraživanja koji su prikazani tablicama pod rednim brojem od 8. do 12., možemo zaključiti da su sva područja interpersonalnih vještina kod menadžera dobro razvijena te na temelju analize podataka ***možemo prihvatiti prvu hipotezu.***

Međutim, kako bismo bolje ispitali odnose između promatranih kategorija provest ćemo Pearsonov koeficijent korelacije.

Pearsonovom korelacijom izražavamo međusobnu povezanost dvije varijable. Vrijednost ovog testa kreće se u intervalu $-1 \leq r \leq +1$ pri čemu – predznak korelacije označava negativnu (obrnutu) korelaciju, dok + predznak označava pozitivnu korelaciju.
Što je vrijednost Pearsonovog koeficijenta korelacije veća kažemo da je korelacija između varijabli jača (značajnija).

S obzirom na vrijednost Pearsonovog koeficijenta korelacije (r) razlikuje se jaka, srednje jaka i slaba pozitivna korelacija između varijabli, odnosno ako je:

- **$r > 0{,}80$,** radi se o jakoj pozitivnoj korelaciji,
- **$0{,}5 < r \leq 0{,}80$,** radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji,
- **$0 < r \leq 0{,}5$,** radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji.

U svrhu analize komentirati ćemo značajne koeficijente korelacije veće od 0,5.

Tablica 15: Pearsonov koeficijent korelacije između područja vještina

		Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)	Slušanje drugih	Izražavanje empatije	Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	Davanje povratne informacije
Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)	r	1	,885**	,915**	**,928****	,894**
	p		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Slušanje drugih	r	,885**	1	,892**	,852**	,872**
	p	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Izražavanje empatije	r	,915**	,892**	1	,922**	**,925****
	p	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	r	,928**	,852**	,922**	1	**,950****
	p	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
Davanje povratne informacije	r	,894**	,872**	,925**	,950**	1
	p	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izračun autora

Iz navedene tablice možemo iščitati kako je **razina korelacije između svih navedenih kategorija pozitivna** s vrijednošću većom od **0,5**, te je značajna s razinom pouzdanosti od **99%**, **dakle može se zaključiti kako se radi o korelaciji srednjeg do jakog intenziteta kad su u pitanju promatrane varijable**.

Najveću razinu korelaciju bilježimo između *poticanja iznošenja ideja, mišljenja i viđenja* i *davanja povratne informacije* **(r=0,950; p<0,01),** zatim između *razvijanja i održavanja razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)* i *poticanja iznošenja ideja, mišljenja i viđenja* **(r=0,928; p<0,01),** te između *izražavanja empatije* i *davanja povratne informacije* **(r=0,925; p<0,01).**

Ovo opravdava prihvaćanje prve hipoteze na temelju analize podataka jer su sva područja vještina međusobno povezana (korelirana).

4.7.2. Postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika

Na sljedećim tablicama (tablica 16. i tablica 17.) putem Hi kvadrat testa testirana je navedena hipoteza, kako bi se usporedili odgovori ispitanika na pitanje *ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog* i *ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću*.

Tablica 16: Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog * Ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću

			Ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću					Ukupno
			najniža razina motivacije	2	3	4	najviša razina motivacije	
Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog	najniža razina razvijenosti,	N	2	0	0	0	0	2
		%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
	2	N	3	1	0	0	0	4
		%	60,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%
	3	N	0	6	2	1	0	9
		%	0,0%	85,7%	33,3%	6,7%	0,0%	18,0%
	4	N	0	0	4	12	1	17
		%	0,0%	0,0%	66,7%	80,0%	5,9%	34,0%
	najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina	N	0	0	0	2	16	18
		%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	94,1%	36,0%
Ukupno		N	5	7	6	15	17	50
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Izvor: Izračun autora

Tablica 17: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	105,753[a]	16	,000	,000		
Likelihood Ratio	90,859	16	,000	,000		
Fisher's Exact Test	70,719			**,000**		
Linear-by-Linear Association	42,081[b]	1	,000	,000	,000	,000
N of Valid Cases	50					

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

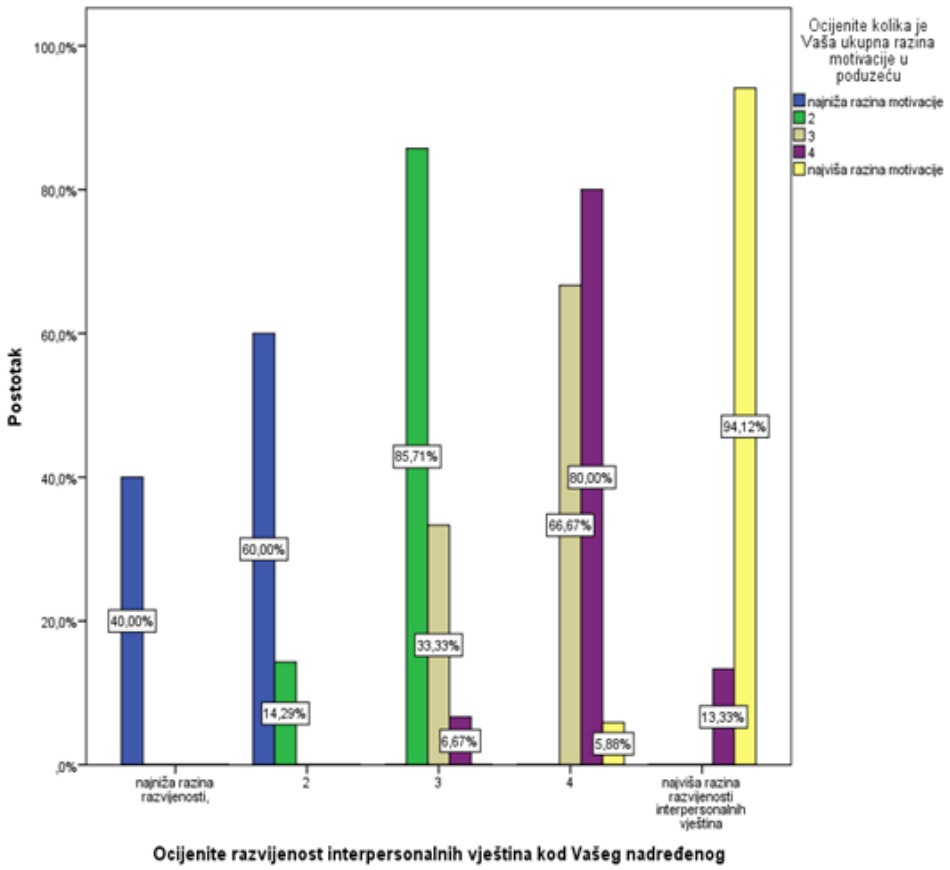
b. The standardized statistic is 6,487.

Izvor: Izračun autora

Pogleda li se razina signifikantnosti kod pitanja *ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog* s obzirom na pitanje *ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću* može se uočiti kako vrijednost Hi kvadrat testa iznosi **0,000 (p<0,05)**, što znači da je uočena **statistički značajna razlika kod promatranih varijabli**, pri tome oni ispitanici koji interpersonalne vještine kod menadžera ocjenjuju na najvišoj razini razvijenosti (ocjenom **5**) u **94,1%** slučajeva imaju najvišu razina motivacije, međutim ukoliko svoju motivaciju ocjenjuju najnižom ocjenom može se uočiti kako su interpersonalne vještine, također, ocjenjene sa **1 (40%)** ili **2 (60%).**

Ovo dovodi do prihvaćanja druge hipoteze što znači da postoji veza između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika.

Tablicu 16. možemo prikazati sljedećim grafikonom (Grafikon 9):



Grafikon 9: Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog * Ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću
Izvor: Prikaz autora

Neovisno o prethodne dvije testirane hipoteze provedeno je testiranje svih pet kategorija vještina s obzirom na ocjenu razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera od strane ispitanika (tablica 18. i tablica 19.).

Promatrana je povezanost između toga kako su ispitanici ocijenili ukupnu razvijenost interpersonalnih vještina kod menadžera i kako su ocijenili zasebno svako područje vještina.

Tablica 18: Rangovi

	Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog	N	Aritmetička sredina rangova
Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)	najniža razina razvijenosti,	2	2,00
	2	4	5,75
	3	9	11,33
	4	17	25,97
	najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina	18	39,14
	Ukupno	50	
Slušanje drugih	najniža razina razvijenosti,	2	2,25
	2	4	6,25
	3	9	16,00
	4	17	24,74
	najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina	18	37,83
	Ukupno	50	
Izražavanje empatije	najniža razina razvijenosti,	2	1,50
	2	4	6,38
	3	9	11,72
	4	17	24,94
	najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina	18	39,83
	Ukupno	50	
Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	najniža razina razvijenosti,	2	1,50
	2	4	4,50
	3	9	11,78
	4	17	24,41
	najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina	18	40,72
	Ukupno	50	
Davanje povratne informacije	najniža razina razvijenosti,	2	2,25
	2	4	4,25
	3	9	11,22
	4	17	26,00
	najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina	18	39,47
	Ukupno	50	

Izvor: Izračun autora

Tablica 19: Testna statistika[a,b]

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)	38,215	4	,000
Slušanje drugih	31,406	4	,000
Izražavanje empatije	39,797	4	,000
Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	43,172	4	,000
Davanje povratne informacije	41,734	4	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog

Izvor: Izračun autora

Vrijednost signifikantnosti za *razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa), slušanje drugih, izražavanje empatije, poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja, davanje povratne informacije* iznosi **manje od 5%,** odnosno **p<0,05**, dakle može se reći, s razinom pouzdanosti od **95%**, kako **postoji statistički značajna razlika kod promatranih varijabli** s obzirom na *ocjenu razvijenosti interpersonalnih vještina kod nadređenog*.

Pri tome se u tablici 18 može uočiti kako su rangovi značajno viši (vrijednost odgovora ispitanika je značajno veća) ako su interpersonalne vještine menadžera ocjenjene sa **4** ili **5**.

4.7.3. Ne postoji razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol

Na temelju postavljene hipoteze istražit će se postojanje razlike u razini razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol.

Tablicama pod rednim brojem 20. i 21. bit će prikazano testiranje putem **Mann-Whitney U testa** za navedenu hipotezu.

Tablica 20: Rangovi

	Kojeg spola je Vaš menadžer (nadređeni) s kojim često surađujete i s kojim obavljate interpersonalnu komunikaciju	N	Aritmetička sredina rangova	Suma rangova
Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog	Muško	25	22,26	556,50
	Žensko	25	28,74	718,50
	Total	50		

Izvor: Izračun autora – SPSS

Tablica 21: Testna statistika[a]

	Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog
Mann-Whitney U	231,500
Wilcoxon W	556,500
Z	-1,649
Asymp. Sig. (2-tailed)	,099

a. Grouping Variable: Kojeg spola je Vaš menadžer (nadređeni) s kojim često surađujete i s kojim obavljate interpersonalnu komunikaciju

Izvor: Izračun autora - SPSS

Pogleda li se vrijednost signifikantnosti s obzirom na spol menadžera može se uočiti kako iznosi **više od 5%,** odnosno **p>0,05**, dakle može se reći kako **ne postoji statistički značajna razlika kod spola menadžera** s obzirom na *razvijenost interpersonalnih vještina kod nadređenog.*

Ovo dovodi do prihvaćanja treće hipoteze što znači da ne postoji razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol.

Neovisno o prethodnoj testiranoj hipotezi, provedeno je testiranje svih pet kategorija vještina s obzirom na spol ispitanika (Tablica 22 i 23).
Promatrana je povezanost između ocijenjenih područja vještina s obzirom na spol ispitanika.

Tablica 22: Rangovi

	Vaš spol	N	Aritmetička sredina rangova	Suma rangova
Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)	Muško	18	22,42	403,50
	Žensko	32	27,23	871,50
	Ukupno	50		
Slušanje drugih	Muško	18	20,06	361,00
	Žensko	32	28,56	914,00
	Ukupno	50		
Izražavanje empatije	Muško	18	21,83	393,00
	Žensko	32	27,56	882,00
	Ukupno	50		
Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	Muško	18	21,94	395,00
	Žensko	32	27,50	880,00
	Ukupno	50		
Davanje povratne informacije	Muško	18	21,89	394,00
	Žensko	32	27,53	881,00
	Ukupno	50		

Izvor: Izračun autora – SPSS

Tablica 23: Testna statistika[a]

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)	232,500	403,500	-1,143	,253
Slušanje drugih	190,000	361,000	-2,068	,039
Izražavanje empatije	222,000	393,000	-1,369	,171
Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja	224,000	395,000	-1,321	,187
Davanje povratne informacije	223,000	394,000	-1,363	,173

a. Grouping Variable: Vaš spol

Izvor: Izračun autora - SPSS

Vrijednost signifikantnosti za *slušanje drugih* iznosi **manje od 5%,** odnosno **p<0,05**, dakle može se reći, s razinom pouzdanosti od **95%**, kako **postoji statistički značajna razlika za *slušanje drugih* s** obzirom *na spol ispitanika*.

Pri tome se na tablici 20 može uočiti kako su rangovi značajno viši (vrijednost pokazatelja je veća, što ukazuje na veću razinu slušanja) kod ispitanika ženskog spola.

5. ZAKLJUČAK

Ovim radom prikaza je razina razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera te razina motivacije zaposlenika u poduzeću DM-drogerie markt d.o.o. što je i bio temeljni cilj ovoga rada.

U teorijskom dijelu rada prvo smo obradili područje interpersonalnih vještina (pojam, važnost i strukturu) te zatim i područje motivacije. U nastavku prikazana je organizacijska struktura i poslovanje poduzeća DM. Opisan je povijesni razvoj tvrtke, interpersonalni odnosi te načini motiviranja zaposlenika.

S obzirom da zaposlenici predstavljaju najvažniji proizvodni i razvojni resurs svakog poduzeća, temelj uspjeha svake organizacije je upravo u uspješnom motiviranju zaposlenika kako bi se ostvario pozitivan sinergijski učinak na cjelokupnu organizaciju. S razvojem svojih interpersonalnih vještina te odnosom prema zaposlenicima menadžeri mogu uvelike utjecati na povećanje motivacije kod zaposlenih, budući da oni predstavljaju jedan od temeljnih faktora motivacije zaposlenih koji ih motiviraju različitim načinima i strategijama.

Iako postoje brojne teorije i načini motivacije, kao najznačajniji oblik motivacije u ovom radu su korišteni interpersonalni odnosi između nadređenih i podređenih. Bez dobrih i razvijenih interpersonalnih odnosa unutar organizacije nema mogućnosti za neki veći napredak. Upravo radi ovoga, za primjer je uzeta organizacija DM-drogerie markt d.o.o. , čija je korporativna filozofija jasno usmjerena na zadovoljstvo zaposlenika i koja je utemeljena na jakim i povezanim međuljudskim odnosima.

DM predstavlja primjer uspješnog poslovanja u Hrvatskoj čime konstantno privlači nove potencijalne radnike, ali i kupce. Uspješnost ove organizacije temelji se osim na profitabilnom poslovanju i na dobrobiti zaposlenika koja je za ovu organizaciju najvažnija. Radna profesionalnost u području ljudskih resursa ogleda se u njihovom neprekidnom ulaganju u obrazovanje zaposlenika te u kvalitetnim odnosima prema njima. Fascinantan je način na koji motiviraju svoje osoblje do te mjere da se osobno identificiraju s tvrtkom te da učinkovito i uspješno uključuju svoje osobne vještine u svoje svakodnevne dužnosti. Ništa od navedenog ne bi bilo moguće da konstanto ne ulažu vrijeme i novac u razvoj interpersonalnih odnosa unutar organizacije. Daju veliku važnost razvoju odnosa između menadžera i

zaposlenika kako bi osigurali pravodobne i istinite povratne informacije te omogućili zadovoljenje potreba svih svojih zaposlenika.

U empirijskom dijelu rada anketnim upitnicima su se prikupili odgovori na pitanja o razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika. Anketiranje je provedeno nad 50 zaposlenika DM-a.

Navedenim istraživanjem je utvrđeno da su u poduzeću DM-drogerie markt d.o.o. interpersonalne vještine kod menadžera razvijene (između srednjeg i visokog stupnja razvoja) i da ima još prostora za dalji razvoj te da je motivacija zaposlenika također na približno istom stupnju razvijenosti.

Ispitivanjem povezanosti između razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika utvrđeno je sljedeće:

- ispitanici koji smatraju da su interpersonalne vještine kod menadžera na visokom stupnju razvoja su visoko motivirani za rad,
- ispitanici koji smatraju da interpersonalne vještine kod menadžer nisu na visokom stupnju razvoja nisu motivirani za rad,

iz čega proizlazi da je razvoj interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenih međusobno povezan.

Također, ispitivanjem razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol utvrđeno je sljedeće:

- ne postoji statistički značajna razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na spol menadžera,
- postoji statistički značajna razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina (za područje vještina *slušanja drugih)* kod menadžera s obzirom na spol ispitanika.

SAŽETAK

Ključ uspjeha menadžmenta svake organizacije je uspješno motiviranje svojih zaposlenika. U današnjim uvjetima poslovanja menadžeri predstavljaju temeljni faktor motivacije zaposlenika koji različitim strategijama motiviraju svoje zaposlenike. Razvojem interpersonalnih odnosa i vještina mogu uvelike utjecati na povećanje motivacije kod zaposlenih te na povećanje konkurentnosti samog poduzeća. Primjer poduzeća koje posluje na takvom obrascu je DM - tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri isključivo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima, bilo da su zaposlenici ili kupci. Motivirani zaposlenici privrženiji su organizaciji te postaju sastavni dio nje, zainteresirani su za rješavanje organizacijskih problema i nuđenje adekvatnih rješenja, pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti te su uvelike motivirani na osobni razvoj kao bi što više pridonosili organizaciji u kojoj rade. Temeljni cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera i motivacije zaposlenika te njihov međusoban utjecaj u poduzeću DM na području Splitsko – dalmatinske županije. Na temelju analize prikupljenih podataka, došlo se do zaključka da su interpersonalne vještine kod menadžere razvijene (između srednjeg i visokog stupnja razvoja) i da je motivacija zaposlenika također na približno istom stupnju razvijenosti te da razvoj interpersonalnih vještina kod menadžera pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika DM-a. Također, utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera s obzirom na njihov spol. Na temelju izložene materije u teorijskom dijelu ovog rada te na temelju rezultata provedenog istraživanja, može se zaključiti da je potrebno kontinuirano provoditi programe razvoja interpersonalnih vještina kod menadžera te aktivnosti u cilju povećanja razine motivacije zaposlenika. Provođenje programa razvoja interpersonalnih vještina kod menadžera, osnovni je preduvjet za povećanje razine motivacije zaposlenika te su se s tim složili skoro svi ispitanici.

Ključne riječi: motivacija, interpersonalne vještine, poduzeće DM

SUMMARY

The key to success for management of any organization is to successfully motivate their employees. In today's business environment, managers are the primary motivating factor for their employees and they motivate them using different strategies. By developing their interpersonal skills managers can greatly influence their employees motivation and make the company more competitive. An example of a company operating in such manner is DM - a company that measures its success not only by revenue growth, but by the quality od relations with people, both employees and customers. Motivated employees are more loyal to the company and they become an integral part of it, they are interested in solving organizational problems and providing adequate solutions, they increase productivity and performance and are largely motivated to work on their own development so they can contribute even more. The main objective of this paper is to determine the development level of interpersonal skills of managers and influence those skills have on DM employees in Split-Dalmatia County. Based on the analysis of collected data, it was concluded that interpersonal skills of managers are reasonably developed (middle to high development level), that employee's motivation is on roughly the same level of development and that development of interpersonal skills of managers has a positive effect on DM employees motivation. It was also concluded that there is no statistically significant difference in development levels of interpersonal skills between genders. Based on the material presented in theoretical part of this paper and the results of conducted research, it can be concluded that it is necessary to carry out continuous development programs of interpersonal skills for managers and activities aimed at increasing the level of motivation of the employees. Implementing an interpersonal skills development program for managers is a basic precondition for raising the level of motivation of employees and almost all respondents agreed with that.

Keywords: motivation, interpersonal skills, DM company

POPIS LITERATURE:

Knjige

1. Armstrong, M. (2006): Motivation, A Handbook of Human Resource Management Practice, London, Kogan Page Limited, str. 253.-254.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.557.,668.-709.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1996): Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, Računovodstvo revizija i financije br. 1, Zagreb, str. 232.-233.
4. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga d.o.o., Zagreb, str.12.-67.
5. Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., Wart, M.R.V. (2010): Motivation: Possible, Probable or Impossible? Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, California, SAGE Publications, Inc, str. 180.
6. Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str.439.
7. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.347.
8. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str.26.
9. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Zagreb, str.17.
10. Bluckert, P. (2005): The Foundations of a Psychological Approach to Executive Coaching, Industrial and Commercial Training, 37(4), str. 171.
11. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str.628.
12. Conger, J. A. (1988): The Necessary Art of Persuasion, Hardvard Business Review, 76(3), str.87.-88.
13. Cogner, J.A. (1992): Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders, San Francisco, CA, Jossey-Bass, str.131.
14. Daft, R. L. (2006): The New Era of Management, Mason, OH, South-Western, str. 750.
15. Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, Psychological Bulletin, 125, str-627.-668.
16. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donelly J., Konopaske R. (2012): Organizational: Behavior, Structure, Processes, New York, Mc Graw-Hill, str.344.-345.

17. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Primar Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boston, MA, Hardvard Business School Press, str.51.
18. Hayes, J. (2002): Interpersonal skills at work, Second edition, str.2.
19. Kinicki, A., Williams, B. K. (2013): Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, str.377.-391.
20. Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L. (1972): Pojedinac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, str. 70.-72.
21. Kreitner, R. (2005): Fundations of Management: Basic and Best Practice, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 4.
22. Lawler, E. E. (1971): Pay and organizational effectiveness: a psychological view, McGraw-Hill Book Company, New York, str.53.- 58.
23. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, četvrto izdanje, Zagreb, ADECO, str.326.-330.
24. Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), str. 370-396.
25. Maslow, A. (1954); Motivation and personality, Harper: New York, str.236.
26. McClleland, D.C., Burnham, D.H.(2003), Power is the Great Motivator, Harward Business Rewiev,str.117.-126.
27. Moye, M. J., Henkin, A.B. (2006): Exploring Associations between Employee, Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, Journal of Management Development, 23(2), str. 101.
28. Mullins, L. J. (2005): Management and organisational behaviour, 7th edition, Prentice Hall, Uk., str.249.
29. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005): Management, Eight Edition, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, str.438.-439.
30. Rue, L.W., Byars, L. L. (1986): Supervision: Key Link to Productivity, Second Edition, Homewood, IL, Irwin, str.186.
31. Rue, L. W., Byars, L. L. (2007): Supervision Key Link to Productivity, New York, Mc Graw Hill, str.123.
32. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment - Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.290.-291.
33. Sansone C., Harackiecwicz J.M. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivation, The Search for Optimal Motivation and Perfomance, Academic Press, str. 445.-446.

34. Schermehrorn, J. R., Bachrach, D. G. (2015): Management, third edition, Wiley, str.377.
35. Schemerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. (2007): Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc., str. 111.
36. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str.1.
37. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Rijeka, str.347.
38. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb, str.6.
39. Whitner, E (1998): Managers as Indicators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, Academy of Management Review, 23(3), str.513.-530.

Znanstveni časopisi i akademski članci

1. Buhler, P.M. (2004): Managing in the New Millennium: The Top Ten Managerial Mistakes, Supervision, 65(8), str.15.-16.
2. Buntak, K.., Drožđek I., Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol.7, No.1, str.57.
3. DeKlerk, S., (2009): The importance of networking as a management skill, South African Journal of Business Management, 41(1), str.37.-49.
4. Gilley, A., McMillan, H. S., Gilley J. W. (2009): Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol 16, Issue 1, str. 38. – 47.
5. Hackett, R.D., Lapierre, L.M., Hausdorf, P. A. (2001): Understanding the links between work commitment constructs, Journal of Vocational Behavior,(58), str.392.-413.
6. Herzberg, F. (1968): One more time: how do you motivate employees, Harvard Business Review, Vol.46, No1, str.53-62.
7. Jambrek, I., Penić I. (1991): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka, v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)

8. Jukić, D. (2012): Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, Ekonomska misao i praksa, 21(1), str. 157-178
9. McAllister, D. (1995): Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, Academy of Management Journal, 38(1), str.25.
10. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001): Emotional intelligence and effective leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue: 1, str. .5.-10.
11. Pološki Vokić, N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled sv. 55 (5-6), Zagreb, str. 455-478.
12. Sanchez, P., Dampsey, T. (2002): Communication – The Critical Succes Factor, Strategic HR Review, 2(1), str.24.-27.
13. The Rise and Rise of Coaching (2002), Human Resource Management International Digest, 10(4), str.28.-30.
14. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Čakovec, str.4
15. Wheeler, P.A. (2005): The importance of Interpersonal Skills, Healthcare Executive, 20(1), str.44.-45.

Izvori s interneta

1. Braden, P.A. (2000): McClellands Theory of Needs , Division of Business & Economics. Dostupno na: https://changecom.files.wordpress.com/2012/11/braden_pamela_a-_2000_-_mcclellandc2b4s_theory_of_needs.pdf , [Pristupano 18.7.2018].
2. Carrillo, O.A. Važnost interpersonalnih vještina na radnom mjestu. Dostupno na: http://aydin.oswaldocarrillo.com/2018/04/15/vaznost-interpersonalnih-vjestina-na-radnom-mjestu/, [Pristupano 16.5.2018].
3. Centre for Inspire Leadership: Act to Lead. Dostupno na: http://www.centreforinspiredleadership.com.au/act-to-lead/, [Pristupano 17.7.2018].
4. DM: dm vremeplov. Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/, [Pristupano 26.7.2018].
5. Dm: načela djelatnika. Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/, Pristupano: [26.7.2018].

6. Dm: O nama: brojke i činjenice; podaci. Dostupno na: http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/dm_koncern/, [Pristupano 27.6.2018].
7. Dm: O nama: portret, Broj 1 za kupce. Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/, Pristupano: [26.7.2018].
8. Ibarra, H., Hunter, M.L. (2007): How Leaders Create and Use Networks, Hardvard Business Review. Dostupno na: https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks , [Pristupano 18.7.2018].
9. Insideout, Sve tajne uspješne karijere. Dostupno na: http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesnekarijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php, [Pristupano 14.5.2018].
10. Knowledge: Networking is vital for successful managers, (2007). Dostupno na: https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/networking-is-vital-for-successful-managers-2085 , [Pristupano 17.7.2018].
11. Leadership Directions: Influencing skills for leaders. Dostupno na: https://www.leadershipdirections.com.au/core-skills/influential , [Pristupano 20.7.2018].
12. Lider Media: Treba li nam coaching ili trening? Dostupno na: https://lider.media/znanja/treba-li-nam-coaching-ili-trening/ , [Pristupano 13.7.2018].
13. Minor, M. (1989,1996): Coaching and counseling – A practical guide for managers and team leaders. Dostupno na: http://home.earthlink.net/~denmartin/coa.html, [Pristupano 17.7.2018].
14. Moj posao: Poslodavci prvog izbora – dm. Dostupno na: https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/, Pristupano: [26.7.2018].
15. Ogrin, K. (2015): Diversity management – case of DM drogerie markt Slovenia, Dostupno na: http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ogrin1864-B.pdf, [Pristupano 27.6.2018].
16. Sambol D., Motivacija i kompetencije menadžera. Dostupno na: http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera, [Pristupano 16.5.2018].
17. Škoda, I. (2016): Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM-drogerie markt. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:284463, Pristupano: [26.7.2018].

18. Theories: Difference between Theory X and Theory Y of motivation and its practical appraisal. Dostupno na: http://www.yourarticlelibrary.com/theories/difference-between-theory-x-and-theory-y-of-motivation-and-its-critical-appraisal/28022 , [Pristupano 18.7.2018].
19. Vensure Employer Services, (2013): Building Good Relationships at Work Benefits Everyone. Dostupno na: https://vensureinc.com/2017/01/01/building-good-relationships-work-benefits-everyone/, [Pristupano 17.7.2018].
20. Wolski, K., (2011.), Interpersonal skills for manager - psychology in business. Dostupno na: https://www.slideshare.net/jucho1/interpersonal-skills-for-managerspsychology-in-business, [Pristupano: 14.5.2018].

POPIS TABLICA

Tablica 1: Tri vrste umrežavanja

Izvor: Prikaz autora

Tablica 2: Primjeri potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba općenito i u organizaciji.

Izvor: Prikaz autora

Tablica 3. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala,Golden marketing, Zagreb, str.614.

Tablica 4: Spol ispitanika

Izvor : izračun autora

Tablica 5: Dob ispitanika

Izvor : izračun autora

Tablica 6: Staž ispitanika u poduzeću DM-drogerie markt

Izvor : izračun autora

Tablica 7: Spol menadžera

Izvor : izračun autora

Tablica 8: Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)

Izvor : izračun autora

Tablica 9: Slušanje drugih

Izvor : izračun autora

Tablica 10: Izražavanje empatije

Izvor : izračun autora

Tablica 11: Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja

Izvor : izračun autora

Tablica 12: Davanje povratne informacije

Izvor : izračun autora

Tablica 13: Percepcija ispitanika o ukupnoj razini motivacije u poduzeću

Izvor : izračun autora

Tablica 14: Percepcija ispitanika o razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera

Izvor : izračun autora

Tablica 15: Pearsonov koeficijent korelacije između područja vještina

Izvor : izračun autora

Tablica 16: Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog * Ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću

Izvor : izračun autora

Tablica 17: Chi-Square Tests

Izvor : izračun autora

Tablica 18: Rangovi

Izvor : izračun autora

Tablica 19: Testna statistika[a,b]

Izvor: Izračun autora

Tablica 20: Rangovi

Izvor : izračun autora

Tablica 21: Testna statistika[a]

Izvor : izračun autora

Tablica 22: Rangovi

Izvor : izračun autora

Tablica 23: Testna statistika[a]

Izvor : izračun autora

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dm prodavaonice u Hrvatskoj, povezanim zemljama i Njemačkoj

Izvor: dm: brojke i činjenice,podaci tvrtke, Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, [Pristupano 26.7.2018].

Grafikon 2. Zaposlenici DM-a u Hrvatskoj, povezanim zemljama i Njemačkoj

Izvor: dm: brojke i činjenice, podaci tvrtke, Dostupno na: https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/, [Pristupano 26.7.2018].

Grafikon 3: Spol ispitanika

Izvor: prikaz autora

Grafikon 4: Dob ispitanika

Izvor: prikaz autora

Grafikon 5: Staž ispitanika u poduzeću DM-drogerie markt

Izvor: prikaz autora

Grafikon 6: Spol menadžera

Izvor: Prikaz autora

Grafikon 7: Ispitanici prema ukupnoj razini motivacije u poduzeću

Izvor: Prikaz autora

Grafikon 8: Percepcija ispitanika o razvijenosti interpersonalnih vještina kod menadžera(nadređenih)

Izvor: Prikaz autora

Grafikon 9: Ocijenite razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog * Ocijenite kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću

Izvor: Prikaz autora

POPIS SLIKA

Slika 1. Struktura interpersonalnih vještina

Izvor: Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 52.

Slika 2. Izvori i učinci moći

Izvor: Bahtijarević-Šiber , F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 67.

Slika 3. Djelovati kao vođa (Model utjecaja)

Izvor: Centre for Inspire Leadership: Act to Lead. Dostupno na: http://www.centreforinspiredleadership.com.au/act-to-lead/, [Pristupano 17.7.2018].

Slika 4. Model savjetovanja i obučavanja (coaching)

Izvor: Prikaz autora

Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Buble, M.,(2010.), Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.145.

Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (1999.), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Slika 7. Porterov/Lawlerov model očekivanja

Izvor: Buble, M. (2000.), Management, Ekonomski fakultet, Split, str.495.

Slika 8. Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor: Bahtrijević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb, str.586.

Slika 9. Organizacijska struktura poduzeća Dm

Izvor: Prema DM – Drogerie Markt; Opći podaci DM-a: http://www.dmdrogeriemarkt.hr/ (1.7.2018.)

PRILOZI

1. Anketni upitnik

Poštovani,

studentica sam Ekonomskog fakulteta u Splitu, te za potrebe izrade diplomskog rada na temu "Interpersonalne vještine i motivacija u poduzeću DM-drogerie markt d.o.o." provodim anketu čiji je osnovni cilj istražiti razvijenost interpersonalnih menadžerskih vještina i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. Anketa Vam neće oduzeti puno vremena, a ispunjavanje upitnika je dobrovoljno i anonimno.

Unaprijed hvala na izdvojenom vremenu !

A. Osobni podaci

1. Vaš spol:
   a) Žensko
   b) muško

2. Dob:
   a) do 25 godina
   b) od 25 do 35 godina
   c) od 36 do 45 godina
   d) 46 godina i više

3. Staž u poduzeću:
   a) do jedne godine
   b) od jedne do dvije godine
   c) od dvije do četiri godine
   d) više od četiri godine

4. Kojeg spola je Vaš menadžer (nadređeni) s kojim često surađujete i s kojim obavljate interpersonalnu komunikaciju?

a) Muško
b) Žensko

B. Karakteristike interpersonalnih vještina

Procijenite koliko su navedene karakteristike ponašanja u odnosima i komuniciranju tipične za Vaše menadžere.

- ***Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije (stvaranje odnosa)***

Procijenite na skali od 1 - 5 (pri čemu je 1-potpuno netočno, a 5-potpuno točno) koliko su navedene tvrdnje točne:

1. Spremni su razgovarati s nama kada to želimo:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
2. Prijateljski pozdravljaju sve suradnike:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
3. Humorom nastoje postići opuštanje u napetim situacijama:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
4. Pokazuju zanimanje za druge u razgovoru s njima:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
5. Rado prihvaćaju drugačije poglede i mišljenja:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5

- ***Slušanje drugih***

Procijenite na skali od 1 - 5 (pri čemu je 1-potpuno netočno, a 5-potpuno točno) koliko su navedene tvrdnje točne:

6. Gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
7. Pokazuju osobi s kojom razgovaraju da prate što im se govori:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
8. Rezimiraju ono što im je rečeno kako bih bili sigurni da su razumjeli:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
9. Slušaju što im se govori i razmišljaju o porukama onoga što im je rečeno:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
10. Prate govor tijela onih s kojima razgovaraju i komuniciraju (izraz lica, položaj tijela, boju i ton glasa itd.):
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5

- ***Izražavanje empatije***

Procijenite na skali od 1 - 5 (pri čemu je 1-potpuno netočno, a 5-potpuno točno) koliko su navedene tvrdnje točne:

11. Osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
12. Poštuju pravo na privatnost:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
13. Pokazuju da razumiju probleme drugih, iako se izbjegavaju u njih osobno uključiti:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
14. Pokušavaju spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi (problemi posla, odnosa i sl.):
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
15. Daju drugima na znanje da su zainteresirani za njihovu dobrobit:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5

- ***Poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja***

Procijenite na skali od 1 - 5 (pri čemu je 1-potpuno netočno, a 5-potpuno točno) koliko su navedene tvrdnje točne:

16. Ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
17. Potiču opuštenu atmosferu u kojoj se ideje osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
18. Postavljaju pitanja koja će drugima pomoći da shvate predmet (sadržaj) rasprave i promisle o njemu:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
19. Postavljaju pitanja otvorenog tipa, a ne ona koja traže samo potvrdan ili niječan odgovor da bih osigurali slobodan protok informacija:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
20. Pokazuju drugima da su njihove ideje, osjećaji i mišljenja vrijedni i važni:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5

- ***Davanje povratne informacije***

Procijenite na skali od 1 - 5 (pri čemu je 1-potpuno netočno, a 5-potpuno točno) koliko su navedene tvrdnje točne:

21. Uočavaju pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavaju ih komplimentima i ohrabrenjima:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5

22. Raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
23. Daju naputke i planove za poboljšanje u povratnoj informaciji:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
24. Traže od drugih da se sami ocijene (svoje ponašanje i rezultate):
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
25. Kada prezentiraju povratnu informaciju i upozoravaju na pogrješke i nedostatke u radu ili ponašanju, štite dostojanstvo i ličnost podređenih:
    a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5

C. Motivacija zaposlenika

1. Ocijenite na skali od 1-5 (pri čemu je ocjena 1- najniža razina motivacije, a ocjena 5- najviša razina motivacije) kolika je Vaša ukupna razina motivacije u poduzeću:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5
2. Ocijenite na skali od 1-5 (pri čemu je ocjena 1- najniža razina razvijenosti, a ocjena 5- najviša razina razvijenosti interpersonalnih vještina) razvijenost interpersonalnih vještina kod Vašeg nadređenog:
   a) 1 , b) 2 , c) 3, d) 4, e) 5