ANALIZA RAZVIJENOSTI VJEŠTINA U OBITELJSKOM PODUZEĆU ŠKOKIĆ D.O.O.

Ivas, Fani

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:124:061830

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

ANALIZA RAZVIJENOSTI VJEŠTINA U OBITELJSKOM PODUZEĆU ŠKOKIĆ D.O.O.

Mentor: **Student:**

izv. prof. dr.sc. Ivana Bulog **Fani Ivas**

Split, kolovoz, 2018.

SADRŽAJ:

1.UVOD……..5

1.2. Problem istraživanja ……5

1.2.Predmet istraživanja …… 8

1.3.Istraživačke hipoteze ……9

1.4.Ciljevi istraživanja ……11

1.5.Metode istraživanja ……..12

1.6.Struktura diplomskog rada……..14

2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽERSKIH VJEŠTINA……15

2.1. Pojmovno određenje menadžerskih vještina……15

2.2. Klasifikacija vještina……17

2.3. Osobne vještine……..19

2.3.1. Opće vještine……19

2.3.2. Vještina upravljanja vremenom…….21

2.3.2.1. Načini upravljanja vremenom menadžera……..23

2.3.3. Vještina delegiranja……24

2.4. Interpersonalne vještine……..28

2.4.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje ……29

2.4.2. Vještina utjecanja na druge…….32

2.4.3. Vještina savjetovanja i obučavanja ……33

2.4.4. Vještina umrežavanja……...36

2.5. Komunikacijske vještine ……..38

2.5.1. Vještina interpersonalne komunikacije…….39

2.5.2. Vještina prezentacije……43

2.5.3. Vještina pregovaranja……45

2.6. Grupne vještine ……48

2.6.1. Upravljanje grupama……48

2.6.2. Upravljanje sukobima……...52

2.6.3. Upravljanje promjenama……58

3. TEORIJSKE ODREDNICE OBITELJSKIH PODUZEĆA…….62

3.1. Pojam i tipovi obiteljskih poduzeća……62

3.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća……64

3.3. Interesi obitelji i interesi poduzeća…….67

3.4.Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća…….68

3.4.1. Balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća……...69

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ANALIZA RAZVIJENOSTI VJEŠTINA KOD ZAPOSLENIKA U OBITELJSKOM PODUZEĆU ŠKOKIĆ D.O.O. ……...72

4.1. Opći podaci o poduzeću Škokić d.o.o. ……..72

4.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti……72

4.2.2. Organizacijska struktura……75

4.2. Metodologija istraživanja……....77

4.2.1. Demografska obilježja zaposlenika ……..78

4.3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja……..83

4.3.1. Osobne vještine……84

4.3.2. Interpersonalne vještine ……....88

4.3.3. Komunikacijske vještine……90

4.3.4. Vještine timskog rada……..92

4.3.5. Testiranje hipoteza ……93

5. ZAKLJUČAK……..112

LITERATURA……...115

PRILOG – ANKETNI UPITNIK……118

SAŽETAK……123

SUMMARY……..124

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U današnje vrijeme svjedoci smo velikih promjena u okruženju i poslovnoj filozofiji poduzeća te pojave snažnih izazova u ekonomiji i menadžmentu. U takvom turbulentnom i složenom poslovnom okruženju poduzećima se nameće snažna potreba za brzom prilagodbom novim uvjetima i iznenađenjima koja zahtijevaju brze i pravovremene reakcije nužne za opstanak na tržištu. S obzirom da kreativnost i prilagodljivost poduzeća u velikoj mjeri ovisi o sposobnostima, kreativnosti i znanju zaposlenika i menadžera koji ih vode i usmjeravaju stavlja se veliki naglasak na ljudski faktor u poslovanju.

Uspjeh organizacije uvelike ovisi o znanju, vještinama i sposobnostima zaposlenika jer oni sačinjavaju jezgru kompetencije koja razlikuje organizaciju od njezinih konkurenata.[1] Sukladno tome, sve je veći fokus na razvoju i unaprjeđivanju znanja i vještina zaposlenika s ciljem postizanja što veće efikasnosti i fleksibilnosti organizacije, a samim time i ostvarivanja konkurentske prednosti.

U dobu znanja u kojem živimo svi se slažu da su zaposlenici, a ne materijalni ili financijski resursi, ti koji organizacijama donose konkurentsku prednost i razlikuju uspješne od manje uspješnih. No kako bi zaposlenici stvarno bili najvrjedniji resurs, trebaju imati adekvatne kompetencije (sposobnosti, znanja i vještine), potrebna sredstva rada (opremu i odgovarajući trening), te biti motivirani.[2] Iz toga možemo zaključiti da obrazovanje i usavršavanje više nisu obveza i privilegija isključivo top menadžera, već ih je potrebno provoditi na svim razinama organizacije.[3] Time se želi istaknuti da je potrebno razvijati znanja i vještine svih zaposlenika, kako onih na višim tako i na nižim razinama jer o svima njima ovisi produktivnost rada, a time i stupanj uspješnosti poslovanja. Upravo u ovom radu će se analizirati razvijenost osnovnih kategorija vještina kod menadžera i zaposlenika na primjeru poduzeća Škokić d.o.o.te će se detaljno objasniti svaka skupina tih vještina koje su neophodne za uspješno poslovanje.

[1] Bartolić Z., Prelas Kovačević A. (2011.): Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/71851?lang=en
[2] Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb, str.12.
[3] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec ,str.16.

U literaturi postoje brojne definicije pojma vještine. Vještina označava općenito naučen ili stečen dio ponašanja. Pojam vještine se time razlikuje od pojma sposobnosti, koja se smatra preduvjetom za ostvarivanje vještina.[4] Vještina je mogućnost pojedinca za brzo i točno izvođenje niza sustavno organiziranih operacija ili sklopova operacija za lakše i uspješnije obavljanje nekog zadatka.[5] Sam pojam vještina se može definirati kao specifična sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti.[6] Menadžerske vještine možemo definirati kao skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. Iako neki teoretičari menadžmenta predlažu široke liste tih vještina, sve se one ipak mogu sažeti u dvije osnovne skupine: osnovne i posebne menadžerske vještine.[7] Integracijom osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od vitalnog značenja za uspjeh menadžera.

Postoji nekoliko kategorija menadžerskih vještina koje su neophodne za uspješno obavljanje menadžerskog posla i uspjeh menadžera. Prema Bahtijarević-Šiber,Sikavica i Pološki Vokić to su 4 grupe vještina koje se smatraju osnovnom podjelom menadžerskih vještina: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine. Svatko tko želi postati menadžer, bez obzira na razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati ova znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija.[8] Osobne vještine obuhvaćaju opće menadžerske vještine (tehnička, stručna i socijalna znanja), upravljanje vremenom i vještinu delegiranja. Interpersonalne vještine uključuju: razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te umrežavanje. Komunikacijske vještine koje će se također obrađivati u ovom radu sastoje se od sljedećih područja: vještine interpersonalne komunikacije,vještine slušanja i neverbalne komunikacije, vještina prezentacije te vještine pregovaranja. I posljednju kategoriju čine grupne vještine koje obuhvaćaju upravljanje grupama, upravljanje sukobima i upravljanje promjenama.

U ovom radu će se analizirati razvijenost prethodno navedenih vještina kod menadžera i ostalih zaposlenika u promatranom poduzeću te će se u konačnici nastojati dati odgovor koje

[4] https://hr.wikipedia.org/wiki/Vje%C5%A1tina
[5] Hrvatska opća enciklopedija, svezak 11, str. 444, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb 2009.
[6] Bahtijarević- Šiber F.,Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Masmedia,Zagreb,2001., str.644.
[7] Buble, M.(2010.) ,Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str.2 i str.3.
[8] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb., str 3.

su to vještine i znanja presudna za poslovni uspjeh poduzeća i postizanje konkurentnosti jer upravo suvremeno poslovanje u prvi plan stavlja čovjeka kao ključ uspjeha svakog poduzeća.

Ovo istraživanje će se provesti u obiteljskom poduzeću pa je važno istaknuti da upravo takva poduzeća predstavljaju najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu te čine okosnicu ekonomskog razvoja svjetske privrede.[9] Neizbježan izbor između poslovnih zahtjeva i mogućnosti s jedne strane, i obiteljskih potreba i želja s druge strane, čini ono po čemu je obiteljsko poslovanje jedinstveno, posebno, i po čemu se obiteljsko poduzeće značajno razlikuje od poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu. Upravo ispreplетanje obiteljskog i poslovnog podsustava je uzrok brojnih konflikata u takvom obliku poslovanja što ukazuje na ukupnu složenost odnosa koji se pojavljuju u obiteljskim poduzećima te nužnost pronalaženja ravnoteže između interesa i ciljeva obitelji s jedne i poslovanja s druge strane.

[9] Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.48.

1.2.Predmet istraživanja

Na temelju prethodno opisanog problema istraživanja moguće je postaviti i predmet istraživanja. Predmet istraživanja ovog rada je analiza razvijenosti menadžerskih vještina kod zaposlenika na višim i nižim razinama, odnosno kod menadžera i radnika (izvršitelja) u obiteljskom poduzeću Škokić d.o.o. U skladu sa navedenim, provest će se odgovarajuće teorijsko i empirijsko istraživanje.

U teorijskom dijelu će se obrazložiti osnovne značajke menadžmenta , definirat će se vještine te će se detaljno razraditi svaka kategorija vještina. Kroz teorijski dio rada će se također pregledom stručne literature definirati pojam obiteljskog biznisa te će se pružiti kratki pregled osnovnih karakteristika i teorijskih značajki obiteljskih poduzeća.

U empirijskom dijelu rada analizirati će se stupanj razvijenosti pojedinih kategorija vještina kod zaposlenika promatranog poduzeća. Istraživanje će se provesti anketnim upitnikom, a uzorak na kojem će se provesti će činiti zaposlenici navedenog obiteljskog poduzeća koji uključuje menadžere i zaposlenike na različitim funkcijama. Istraživanje bi trebalo dati odgovor u kojoj su mjeri razvijene pojedine vrste vještina kod zaposlenika na različitim razinama i funkcijama te postoje li značajne razlike u njihovoj razvijenosti među zaposlenicima.

1.3.Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja te definiranih ciljeva istraživanja moguće je postaviti sljedeće istraživačke hipoteze koje će se na temelju provedenog istraživanja potvrditi ili opovrgnuti:

H1: Zaposlenici na menadžerskim razinama u poduzeću Škokić d.o.o. imaju razvijene menadžerske vještine.

Uspješno obavljanje menadžerskog posla zahtijeva posjedovanje određenih znanja i vještina, a svaki menadžer treba nastojati najbolje iskoristiti svoja znanja i vještine kako bi zaposlenici obavljali svoj posao uz maksimalan trud i zalaganje, a u cilju ostvarenja što boljih rezultata poslovanja. Na temelju ove hipoteze istražit će se u kojoj su mjeri, odnosno u kojem su stupnju razvijene menadžerske vještine kod zaposlenika navedenog poduzeća. Utvrdit će se u kojim su kategorijama vještina dobri, a u kojima loši odnosno koje vještine su visoko razvijene kod pojedinih zaposlenika , a koje bi s druge strane trebali unaprijediti.

Slično istraživanje vezano za ovu tematiku je provedeno u djelu "Teorija menadžmenta – veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj" (2004.)[10] gdje su autori empirijski istražili u kojoj mjeri menadžeri hrvatskih poduzeća posjeduju potrebna znanja i vještine te kako su pojedine kategorije tih znanja zastupljene na različitim razinama menadžmenta. Jedno od povezanih istraživanja je i utjecaj razvoja menadžerskih znanja i vještina na ostvarivanje održive konkurentske prednosti gdje se pokazalo da su vještine zaposlenika ključne za dugoročni uspjeh poduzeća.[11]

[10] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb,str.226.
[11] Despotović, M., Katavić, I. (2016).: Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća

H2: Postoji razlika u stupnju razvijenosti pojedinih kategorija vještina između menadžera i ostalih zaposlenika.

Sukladno teorijskim spoznajama da su ove kategorije vještina ključne za uspješno obavljanje menadžerskog posla te je izuzetno važno da ih menadžer posjeduje kako bi uspješno vodio i upravljao poduzećem ovom hipotezom će se nastojati potvrditi da su ove vještine na većem stupnju razvijenosti kod menadžera nego izvršitelja.

H3: Postoji razlika u stupnju razvijenosti pojedinih kategorija vještina kod zaposlenika poduzeća Škokić d.o.o.

Ovom hipotezom će se ispitati postoji li statistički značajna razlika u stupnju razvijenosti osobnih, interpersonalnih, komunikacijskih i grupnih vještina između zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama odnosno pozicijama u promatranom poduzeću. R.L. Katz[12] i brojni drugi teoretičari polaze od koncepcije temeljnih menadžerskih znanja i vještina iz koje proizlazi pretpostavka o njihovoj različitoj važnosti i zastupljenosti na različitim razinama menadžmenta.

[12] Katz, R.L. (2005): Management 8th ed., Pearson Education, str.12.

1.4. Ciljevi istraživanja

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja te istraživačkih hipoteza mogu se definirati i ciljevi ovog istraživanja. Iz prethodno postavljenog problema i predmeta ističe se primarni cilj ovog istraživanja, a to je na temelju teorijske i empirijske analize utvrditi značaj i važnost pojedinih kategorija menadžerskih vještina potrebnih za uspješno obavljanje poslova i uspješnost cjelokupnog poslovanja, istražiti njihov stupanj razvijenosti kod zaposlenika na različitim pozicijama i razinama u promatranom poduzeću te u konačnici donijeti relevantne zaključke o stupnju razvijenosti tih vještina i razlikama u njihovoj razvijenosti između zaposlenika i menadžera na različitim razinama i funkcijama. Ovaj rad sadrži teorijski i empirijski cilj.

Kao teorijski ciljevi istraživanja ističu se:

- teorijski definirati vještine i navesti podjelu vještina na osnovne kategorije
- utvrditi važnost menadžerskih vještina te pružiti detaljan prikaz teorijskih spoznaja o pojedinim kategorijama menadžerskih vještina
- koristeći dostupnu stručnu literaturu definirati pojam obiteljskog biznisa te iznijeti osnovne karakteristike i teorijske značajke obiteljskih poduzeća.

Uz teorijske, definirat će se i empirijski ciljevi:

- koristeći anketni upitnik ispitati stupanj razvijenost pojedinih vještina kod menadžera i ostalih zaposlenika promatranog poduzeća
- empirijskim istraživanjem utvrditi statistički značajnu razliku u razvijenosti pojedinih vrsta vještina između zaposlenika na različitim organizacijskim razinama i pozicijama
- testirati prethodno postavljene hipoteze te na temelju dobivenih rezultata ankete donijeti odluku o njihovom prihvaćanju ili odbacivanju iz čega će se moći donijeti konkretni zaključci o trenutnoj razini kompetentnosti zaposlenika čime će se ukazati na moguću potrebu za unaprjeđenjem njihovih znanja i vještina.

1.5. Metode istraživanja

Kako bi se prikupile potrebne informacije na temelju kojih će se testirati postavljene hipoteze i dobili odgovori čime će se ostvariti postavljeni ciljevi u radu će se koristiti različite znanstveno – istraživačke metode. Prilikom izrade teorijskog dijela rada koristit će se sljedeće metode istraživanja:[13]

Induktivna metoda – sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i fakata dolazi se do općih zaključaka.

Deduktivna metoda – sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se izopćih stavova izvode posebni, pojedinačni, odnosno iz općih postavki dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka.

Metoda analize- je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina(pojmova,sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.

Metoda sinteze – je 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.

Metoda deskripcije – je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metoda kompilacije – je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja, temelji se na oponašanju drugih, pri čemu se često preuzimaju dijelovi tuđih radova.

[13] Zelenika, R., 1998. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 3.izdanje, str.324.-341.

Komparativna metoda – je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.

Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća.

Za potrebe empirijskog dijela rada temeljna metoda koja će se koristiti je metoda anketiranja. Metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.[14]

[14] Zelenika, R., 1998. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 3.izdanje, str. 366-370

1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će se sastojati od uvoda, teorijskog dijela, empirijskog dijela i zaključka.

U uvodnom dijelu rada su prikazani problem istraživanja, predmet istraživanja, osnovni ciljevi istraživanja na kojima se temelji rad, potom istraživačke hipoteze, znanstvene metode istraživanja korištene u ovom radu te struktura samog rada.

U teorijskom dijelu rada kao najvažniji dio ovog poglavlja će se detaljno obraditi pojam i definicija vještina te menadžerske vještine koje će biti podijeljene na više kategorija (osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne). Također će se detaljno opisati struktura svake kategorije vještina te elementi odnosno vrste od kojih se svaka sastoji. Nadalje, u ovom dijelu će se obraditi tematika obiteljskog biznisa kroz pojmovno definiranje obiteljskog poduzeća, prikaz osnovnih tipova obiteljskih poduzeća, prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća te utvrđivanje interesa i ciljeva s aspekta obitelji i s aspekta poduzeća.

Empirijski, tj. treći dio rada se odnosi na empirijsko istraživanje gdje će se na početku navesti osnovni podaci o promatranom poduzeću (općenito o poduzeću,osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti te njegova organizacijska struktura). Isto tako u ovom dijelu će biti prikazani rezultati istraživanja dobiveni anketiranjem zaposlenika na temelju čega će se testirati prethodno postavljene hipoteze. Na temelju dobivenih rezultata dobit će se uvid u razvijenost pojedinih kategorija vještina te utvrditi postojanje razlike u stupnju razvijenosti između zaposlenika na različitim razinama u poduzeću. Na kraju ovog poglavlja će se interpretirati dobiveni rezultati istraživanja i donijeti relevantni konačni zaključci.

U četvrtom, posljednjem dijelu rada nalazi se zaključak diplomskog rada gdje će se iznijeti zaključna razmatranja odnosno glavni rezultati i spoznaje do kojih se došlo temeljem provedenog istraživanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽERSKIH VJEŠTINA

2.1. Pojmovno određenje menadžerskih vještina

Upravo u današnjem turbulentnom vremenu postaje sasvim jasno da menadžment ima ključni utjecaj na uspješnost poslovanja suvremenih organizacija. U primjeni suvremenog menadžmenta, posebno značajnu ulogu imaju znanja i vještine menadžera pa kreativan, inovativan i sposoban menadžer predstavlja ključni faktor koji utječe na stvaranje konkurentskih prednosti organizacije. Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[15] Iz takve definicije menadžmenta proizlaze brojni menadžerovi zadatci koji se odnose na planiranje i donošenje odluka, organiziranje rada i poslovanja,angažiranje i vođenje ljudi te kontroliranje ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa. Te zadatke menadžeri ostvaruju radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih kojima su direktno nadređeni i onih kojima nisu direktno nadređeni. Menadžeri, dakle, ostvaruju svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da ih sve sami obavljaju. Pritom moraju naći način kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istodobno računa o svojoj društvenoj odgovornosti.[16]

S obzirom da je menadžerski posao kompleksan i multidimenzionalan jer se sastoji od brojnih aktivnosti, uloga i zadaća sadržanih u funkcijama koje obavlja menadžment da bi menadžer bio uspješan u svom poslu od njega se zahtjeva posjedovanje određenih znanja i vještina. Iz čega proizlazi da nije dovoljno samo imati određenu osobnost odnosno poželjne crte ličnosti već je još važnije da menadžeri imaju određena znanja i vještine bez kojih je nemoguće biti dobar menadžer. Time se ne želi umanjiti značenje osobnosti menadžera u njihovom uspješnom vođenju poduzeća, naprotiv, želi se istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžeri moraju imati uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer.[17]

---

[15] Kreitner R.(2005.), Fundations of Management: Basic and Best Price, Houghton Mifflin Company, Boston, str.4.

[16] Buble, M.(2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str.6.

[17] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 3.

Na temelju navedenog može se reći da menadžeri na svim razinama menadžmenta moraju posjedovati određena znanja i vještine da bi uspješno obavljali svoj posao. Svatko tko sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. Brojni teoretičari navode različita shvaćanja samog pojma vještina, pa tako Buble iznosi zaključak da menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.[18] Prema drugoj definiciji vještine se mogu shvatiti kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva.[19]

U svakom slučaju vještine se najčešće stječu vježbom i iskustvom, odnosno sustavnim obavljanjem neke aktivnosti. Diferencijacija između pojedinih razina menadžmenta odnosi se na to koliko pojedinih znanja i vještina mora posjedovati pojedina razina menadžmenta.[20] Uspjeh menadžera na pojedinoj razini menadžmenta ovisi o tome kako on razvija i kombinira znanja i vještine potrebne za djelotvoran menadžment baš na toj razini menadžmenta. Važno je naglasiti da za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih kontinuirano razvijaju i usavršavaju upravo zato jer se smatra da razina vještina menadžera ne određuje samo razinu njegove osobne uspješnosti već i razinu uspješnosti njegove grupe odnosno organizacijske jedinice.[21] Također mnoga istraživanja pokazuju da vodeće kompanije u svijetu svake godine ulažu milijunske iznose za razvoj programa kojima će unaprijediti menadžerske vještine svojih zaposlenika. Iako takvi programi ne mogu transformirati kompetentnog menadžera u visoko efektivnog menadžera, ipak dokazuju da se menadžerske vještine mogu naučiti.

[18] Buble, M.(2010.) ,Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb,str.2.
[19] Han,S., Epistemološki pristup organizacionim naukama, Direktor 11-12, 1981.,str.93.
[20] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.3.
[21] Buble, M.(2010.) ,Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb,str.1.

2.2. Klasifikacija vještina

Postoji nekoliko vrsta podjela menadžerskih vještina. Iako neki teoretičari menadžmenta predlažu široke liste tih vještina, sve se one mogu sažeti u dvije osnovne skupine koje u svojoj knjizi ističe Buble, a to su:[22]

1. Osnovne menadžerske vještine:

   - konceptualne vještine
   - vještine rada s ljudima
   - tehničke vještine
   - vještine oblikovanja

2. Posebne menadžerske vještine prema pet osnovnih funkcija menadžmenta:
   - vještina planiranja
   - vještina organiziranja
   - vještina upravljanja ljudskim potencijalima
   - vještina vođenja
   - vještina kontroliranja

Integracijom osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od vitalnog značenja za uspjeh menadžera.

Mintzberg[23] je kompetencije menadžera podijelio na individualne vještine, kontrolne vještine, vještine linijskih menadžera, dok su s druge strane Cooper i Robertson[24] kompetencije podijelili u četiri generičke kompetencije kako slijedi:

1) intelektualne kompetencije: strategijska perspektiva, analitika i procjena, planiranje i organiziranje
2) interpersonalne kompetencije: interpersonalna senzibilnost, vođenje osoblja, moć uvjeravanja, odlučnost i komunikativnost

[22] Buble, M., Menadžerske vještine, op. cit. str. 3.
[23] Mintzberg, H.(1975.) The Menager´s Job: Folklor And Fact, Harward Business Rewiew
[24] Cooper D., Robertson I.T. (1995.) The Psychology of Personnel Selection, London

3) adaptivne kompetencije: prilagodljivost, mobilnost i fleksibilnost
4) usmjerenost na uspjeh: energičnost, inicijativa,motiviranost, senzibilnost za posao

Kad se govori o menadžerskim vještinama treba napomenuti da u poduzeću, osobito velikim, ima niz razina na kojima se obavljaju menadžerske funkcije. Osim toga, menadžerske pozicije u različitim organizacijama i institucijama obnašaju menadžeri različitog temeljnog obrazovanja odnosno obrazovanja različitih struka i profila. Zastupljenost osnovnih vještina po razinama menadžmenta je različita,ali menadžeri moraju imati svaku od njih u odgovarajućoj mjeri da bi mogli ostvarivati svoje funkcije. Zbog svega navedenog je bilo potrebno odrediti koja su to zajednička znanja i vještine koja karakteriziraju sve menadžere neovisno o njihovom temeljnom obrazovanju i tipu organizacije ili organizacijskoj razini na kojoj obavlja svoje funkcije.

Najpoznatiju podjelu neophodnih znanja i vještina koje moraju posjedovati svi menadžeri neovisno o organizacijskoj razini je definirao R.L. Katz[25]. Katz smatra da postoje tri osnovne vrste znanja i vještina koje trebaju posjedovati svi menadžeri, a to su:

- tehnička znanja i vještine
- znanja i vještine u ophođenju s ljudima
- konceptualna znanja i vještine

Drugim riječima radi se o stručnim,socijalnim i strateškim znanjima, o tri bitne vještine koje moraju posjedovati menadžeri u svakoj organizaciji i na svim razinama menadžmenta. Ova najsveobuhvatnija koncepcija temeljnih menadžerskih znanja i vještina je prihvaćena od strane svih teoretičara, istraživača i poznavatelja menadžmenta.

U ovom radu će se koristiti klasifikacija menadžerskih vještina prema skupini autora koju predstavljaju Bahtijarević –Šiber, Sikavica i Pološki Vokić. Ova grupa autora iznosi osnovnu podjelu menadžerskih vještina koju čine:[26]

1. Osobne vještine
2. Interpersonalne vještine

[25] Robert L..Katz (1974.), Skills of an Effctive Administrator, Harvard Business Review,str.33.-42.
[26] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.,str.1.

3. Komunikacijske vještine
4. Grupne vještine

U narednim poglavljima ovoga rada će se detaljno obraditi svaka od navedenih kategorija vještina te će se obrazložiti i opisati struktura svake pojedine kategorije odnosno elementi/ vrste od kojih se svaka sastoji.

2.3. Osobne vještine

2.3.1. Opće vještine

Prethodno spomenute Katzove tri temeljne vrste znanja i vještina koje su ključna za menadžerov uspjeh ubrajamo u osobne vještine. U nastavku će se pobliže objasniti svaka od tih vještina.

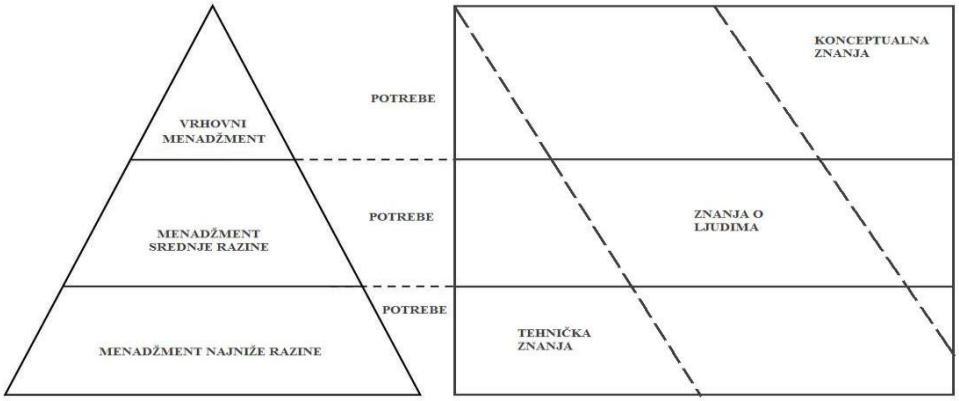
Tehnička znanja i vještine uključuju specijalizirana znanja određenog područja ili struke,analitičke sposobnosti određene specijalnosti te znanja primjene specifičnih modela, metoda,tehnika i postupaka za rješavanje specifičnih problema u određenom području rada.[27] To su zapravo znanja struke koja se stječu obrazovanjem u određenom području. Te vještine su uglavnom vezane uz rad sa stvarima, procesima ili predmetima. Pod tehničkim znanjima se misli na sposobnost korištenja posebnih znanja, tj. znanja struke, odnosno metoda i tehnika u izvršavanju posla odnosno obavljanju konkretnih zadataka.

Znanja i vještine u ophođenju s ljudima ili socijalne vještine podrazumijevaju uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti te okruženja u kojem se ljudi osjećaju sigurno i slobodni su izraziti svoja mišljenja. Specifičnost ovih znanja ogleda se u tome što se većinom ne mogu naučiti, već ponajprije ovise o osobnosti pojedinca, koju nije lako promijeniti. R.L. Katz ističe da oni menadžeri koji imaju dobro razvijene socijalne vještine će biti najbolji za svoje suradnike, koji će im zbog toga biti i odani.[28] Takvi menadžeri znaju kako raditi s ljudima odnosno kako ih motivirati za rad, kako komunicirati s njima te usmjeriti ka ostvarenju zacrtanih organizacijskih ciljeva.

Konceptualna znanja i vještine ili sposobnost shvaćanja podrazumijevaju vještinu sagledavanja „velike slike“, odnosno poduzeća kao cjeline, razumijevanje visoke

[27] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb,str.223.
[28] Katz, R.L., prema: Robbins, S.P., Coulter,M.(2005.), Management 8thed.,Pearson Education, Upper Sadle River,str.12.

međuzavisnosti između različitih funkcija i aktivnosti unutar njega te shvaćanje kako promjene u jednom dijelu organizacije utječu na druge organizacijske dijelove, a isto tako kako promjene u vanjskom okruženju mogu utjecati na cjelokupnu organizaciju. Konceptualna znanja i vještine omogućuju menadžerima da razumiju odnose organizacije i njezine okoline te međusobne odnose pojedinih dijelova organizacije.[29]



Slika 1. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.4.

Na slici 1. se može vidjeti važnost pojedinih vrsta menadžerskih vještina s obzirom na razine menadžmenta. Njihova relativna važnost varira s razinama menadžmenta, pa na nekim razinama treba više jednih, a na drugima drugih, odnosno na svim razinama podjednako svih znanja i vještina. Tehničke vještine su od najveće važnosti za izvršitelje (nemenadžere) te prvu razinu menadžmenta (nadzornike, poslovođe, šefove odsjeka i sl.) Komuniciranje s ljudima odnosno vještine rada s ljudima su podjednako važne na svim razinama menadžmenta

[29] Robert L..Katz (1974.), Skills of an Effctive Administrator, Harvard Business Review,str.33.-42.

jer menadžeri na svakoj razini komuniciraju s ljudima, odnosno usmjeravaju svoje suradnike na ostvarivanje ciljeva organizacije. Socijalne vještine su također važne i za izvršitelje te bi ih trebali posjedovati i svi ostali zaposlenici odnosno i oni koji nisu menadžeri s obzirom na to da i oni rade s ljudima, tj. svojim suradnicima i neposredno nadređenima pa iz toga proizlazi da svi oni međusobno komuniciraju. Važnost konceptualnih znanja i vještina povećava se s menadžerskom razinom. Vještine poimanja odnosno znanja oblikovanja od najveće su važnosti za vrhovni menadžment što je i potpuno razumljivo s obzirom da menadžeri najviše razine moraju imati sposobnost poimanja cjeline poduzeća.

2.3.2. Vještina upravljanja vremenom

Jedna od najvažnijih osobnih vještina koje trebaju posjedovati menadžeri je upravljanje svojim vremenom.[30] Vrijeme je rijedak, nepovratan,ograničen resurs i jedini čimbenik čija ponuda nije elastična. Ponuda vremena je u potpunosti neelastična, koliko god bila visoka potražnja za vremenom ponuda se nikad neće povećati. Upravo zato je vrlo važno naučiti dobro upravljati svojim vremenom. Vrijeme je za menadžere, koji donose odluke u uvjetima promjenjive i turbulentne poslovne okoline, mnogo dragocijeniji resurs nego za ostale zaposlene pa stoga za njih doista vrijedi ona misao da je vrijeme novac. Peters razlikuje dvije vrste menadžera: brze i mrtve. Brzi su oni koji pravovremeno reagiraju na promjene i prilagođavaju se okolini a mrtvi su oni koje je pregazilo vrijeme odnosno nisu pravovremeno reagirali na promjene u okruženju.[31]

Vrijeme se ne može povećati ili kupiti kao drugi resursi, ono je ograničeno i prolazno. Upravo zbog te činjenice za menadžere je ključno pronaći način kako ga racionalno iskoristiti na najbolji mogući način. Loše upravljanje vremenom ne utječe samo na menadžera kao pojedinca odnosno na njegov osobni uspjeh već i na sve suradnike i uspjeh cijele organizacije kojom on upravlja. Peeters i Rutte navode definiciju upravljanja vremenom prema kojoj se ono odnosi na postavljanje ciljeva i prioriteta među njima, planiranje zadataka te praćenje napretka.[32]

Posao menadžera se ostvaruje putem osnovnih menadžerskih funkcija,aktivnost i uloga. Iako su sve te funkcije i aktivnosti jednako važne one nemaju jednak prioritet u različitim

[30] Sikavica P., Novak M. (1999.) Poslovna organizacija, Informator,Zagreb,str.289.
[31] Đurković S.(1994.) Upravljanje vremenom, Slobodno poduzetništvo,str.226.
[32] Peeters, M. A. G., Rutte, C. G., (2005), Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction, Journal of Occupational Health Psychology, str.65.

poslovnim situacijama. Stoga je važno razlikovati i razdvojiti one bitne i ključne poslove od onih manje važnih. S obzirom na važnost i značenje pojedinih poslova, svi se menadžerski poslovi mogu podijeliti u tri osnovne grupe:[33]

Prioriteti – tu se ubrajaju poslovi ključnih menadžerskih funkcija koji podrazumijevaju strateške poslove odnosno najvažnije poslove. Oni obuhvaćaju postavljanje ciljeva,planiranje, organiziranje, delegiranje, zatim obuku, samorazvoj ali i važne osobne, odnosno obiteljske obaveze. Kod određivanja poslova koji će se svrstati u prioritete vrlo je važno odrediti koliko su oni važni i hitni za organizaciju. Tajna uspješnog upravljanja vremenom se zapravo krije u razlikovanju hitnih i važnih poslova pri čemu neki važni poslovi nisu istovremeno i hitni i obratno. Pokazatelj lošeg upravljanja vremenom je ako menadžer troši mnogo vremena na nevažne poslove i k tome ih još rješava po hitnom postupku. H.L. Taylor ističe da prioritete čine sve ključne zadaće čijim obavljanjem menadžer obavi 80% posla i utroši 20% vremena. Drugim riječima, to su sve važne aktivnosti koje najviše pridonose ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Vremenske obveze – to su manje važni poslovi koji su najčešće tjedno ili mjesečno unaprijed dogovoreni kao što su brojna izvještavanja, poslovni sastanci, putovanja,vremenski diktirana korespondencija. Nadalje, riječ je o telefonskim pozivima i razgovorima, pisanju pisama i izvješća i sl. Menadžeri na ovo poslove gube dosta vremena, u prosjeku oko 40- 50%. Menadžeri bi većinu ovih poslova koji spadaju u vremenske obveze trebali delegirati svojim suradnicima kako bi im ostalo što više vremena za rješavanje prioriteta odnosno ključnih poslova.

Gutači ili kradljivci vremena- ovu kategoriju poslova čine nepoželjne i nevažne aktivnosti koje uopće ne pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije. U takve aktivnosti spadaju traženje zaboravljenih stvari, slaganje i preslagivanje papira i spisa, perfekcionizam, besposlica, česti prekidi u poslu, nedovoljno delegiranje i sl. Menadžeri na ove aktivnosti troše 10-15% svog dragocjenog vremena. Ove aktivnosti su znak lošeg upravljanja vremenom i neorganiziranosti samog menadžera te bi ih trebalo svesti na minimum odnosno u potpunosti eliminirati.

[33] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.,str.10.

2.3.2.1.Načini upravljanja vremenom menadžera

Optimalno korištenje radnog vremena menadžeri mogu postići na nekoliko načina, a to su:[34] pripremom dnevnih rezultata koji se moraju ostvariti,izradom liste zadataka koje trebaju samostalno obaviti, grupiranjem zadataka u tri kategorije A,B I C, određivanjem prioritetnih zadataka unutar svake grupe,odbacivanjem zadataka iz grupe C, delegiranjem poslova suradnicima, radom na samo jednom poslu u isto vrijeme i kvalitetnom komunikacijom sa suradnicima.

Upravljanje vremenom se sastoji od pet ključnih koraka:[35]

1.sortiranje potencijalnih aktivnosti prema kategorijama

2. izostavljanje svih aktivnosti koje se mogu izostaviti

3. određivanje potrebnog vremena i perioda za obavljanje aktivnosti koje su preostale

4. usredotočivanje na aktivnosti kako bi one bile obavljene u predviđenom vremenu

5. poboljšavanje i prilagođavanje rasporeda

Korisnost upravljanja vremenom, kao ključnim organizacijskim resursom današnjice višestruko je potvrđena. Istraživanja u svijetu pokazala su da razvijene vještine upravljanja vremenom pozitivno utječu na produktivnost i efektivnost pojedinaca, njihovo zadovoljstvo poslom i zdravlje jer smanjuju napetost, stres i emocionalnu iscrpljenost a kroz to i na ukupnu organizacijsku efikasnost i efektivnost.[36]

[34] Harold B. Crapo(1985.),jr: Take time to wonder manage more effectively, Data Management, Sempteber, str.38.-39.

[35] Pološki Vokić N., Mrđenović R. (2008.) Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu, str.2. prema : Morgenstern, J., (2000), Time Management from the Inside Out, Henry Holt and Company, New York, str.138.

[36] Francis-Smythe, J. A., Robertson, I. T., (1999), On the relationship between time management and time estimation, British Journal of Psychology, str.333.-346.

2.3.3. Vještina delegiranja

Jedna od najvažnijih sposobnosti koju menadžeri moraju posjedovati je sposobnost delegiranja. Mnogi smatraju da upravo ova vještina razlikuje uspješne od neuspješnih menadžera. J.M. Jenks i J.M. Kelly navode da je delegiranje najvažnija menadžerska vještina, iz čega proizlazi da nije nužno da menadžer svaki posao u svojoj ovlasti obavlja sam.[37] Delegiranje je nužno za opstanak i funkcioniranje same organizacije jer je nemoguće da jedna osoba ima cjelokupnu ovlast u donošenju odluka.[38] Što je organizacija veća, raste potreba za delegiranjem te ono čak postaje i neophodno jer jedna osoba na vrhu organizacijske piramide ne može obavljati sve poslove i zadaće iz svoje domene sama. Iz toga razloga dio svojih poslova, ovlasti i odgovornosti menadžer mora delegirati na svoje suradnike. Potreba za delegiranjem je najviše izražena na visokim i srednjim razinama menadžmenta dok se na nižim razinama menadžmenta ta potreba smanjuje zbog uže podjele rada i specijalizacije poslova pa zadaće na tim razinama menadžeri mogu obaviti sami.

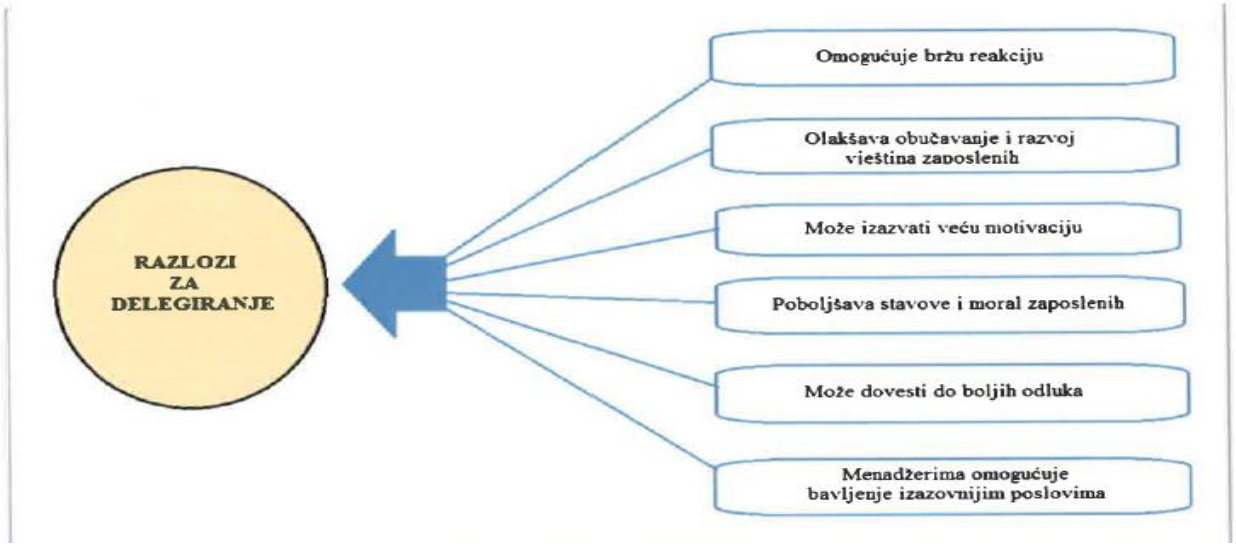
Delegiranje znači povjeriti osobne moći ili funkcije drugoj osobi i pridobiti tu osobu da obavi zadatke koje bi vi inače sami morali obaviti.[39] To je zapravo način kojim menadžeri postižu rezultate pomoću drugih ljudi. No kako se ovo ne bi pogrešno shvatilo važno je istaknuti da delegiranje nije samo puko prebacivanje zadataka, već od člana tima traži preuzimanje izvođenja zadataka ovlašćujući ga da djeluje u ime menadžera, a pritom zadržavajući i dalje menadžersku odgovornost. Dakle, iako delegiranje uvelike pomaže menadžmentu, on se ne može osloboditi izvorne odgovornosti za delegirane poslove jer ona pripada samo njemu , a podređeni zapravo prenošenjem odgovornosti postaju odgovorni menadžeru za rezultat.

Jednostavno rečeno, delegiranje znači prenošenje , a može se odnositi na zadaću, ovlast, odgovornost i odlučivanje. Za uspješno delegiranje potrebno je znati sljedeće: zašto se delegira, što se delegira, kome se delegira i koje su koristi od delegiranja.[40]

---

[37] Jenks J.M., Kelly, J.M. (1995.) Don´t Do. Delegate; The Secret Power of Succesful Managers; Second Edition, Kogan Page,London, str.11-16.
[38] Koontz, H., Weihrich, H. (1990.), Essentials of Management, 5th ed., Mcgraw – Hill Publishing Company, New York, str.186.
[39] Jenks J.M., Kelly, J.M., op.cit.,str.123.
[40] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.,str.31.

Na slici 2. su prikazani neki od najvažnijih razloga delegiranja.



Slika 2. Razlozi za delegiranje

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.33.

Što treba delegirati:[41]

Uspješno delegiranje uvelike ovisi o izboru zadaća koje treba delegirati. Predmet delegiranja bi trebao obuhvaćati: zadaće koje se svakodnevno ponavljaju-rutinske zadaće, nevažne odluke koje se često ponavljaju, zadatke koji nadređenom oduzimaju puno vremena, zadatke za koje su zaposlenici kvalificiraniji od nadređenoga, zadatke koji su specijalizirani, a za koje imamo dobro osposobljenu osobu, zadatke za koje je netko jako zainteresiran ili voli taj posao.

[41] Modrić Ž. (2010.) Delegiranje, dostupno na : www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelji/RM/Delegiranje_-_Zeljko_Modric.ppt

Najvažnije pitanje na koje menadžer treba dati odgovor je **kome** od zaposlenika **delegirati** poslove. Menadžer mora odabrati prave osobe koje su sposobne i spremne uspješno obaviti dodijeljeni zadatak. Da bi mogli donijeti tu odluku menadžeri moraju jako dobro poznavati svoje podređene, odnosno njihove sposobnosti, znanja i vještine kako bi odabrali pravu osobu za određeni posao koja ga je sposobna uspješno izvršiti unutar zadanog vremenskog roka. Izbor osobe na koju se delegira je od velike važnosti jer odabir pogrešne osobe ne samo da može ugroziti menadžerov položaj u poduzeću već i cjelokupnu organizaciju.[42]

Neke od najvažnijih **koristi učinkovitog delegiranja** su:[43]

-menadžeru ostaje više vremena da se posveti odgovornijim zadacima i poslovima koje nikako ne bi smio delegirati,

- manji financijski trošak budući da poslove obavlja osoba koja je slabije plaćena,

- rasterećivanje menadžera od nevažnih poslova,

- prilika da se dodatno motiviraju oni djelatnici koji su nadišli postojeće poslove te ih obavljaju s minimalno truda , a delegiranjem važnijih i zahtjevnijih zadataka razvijaju svoje sposobnosti i vještine te koriste svoj puni potencijal,

- poboljšanje organiziranosti menadžera, ima više vremena za razmišljanje i osobni razvoj.

[42] Berardo, D.J.(1985.) Positive delegation techniques reduce anxiety, tension, Dana Management, str.10.
[43] Ružić B. (2013.) Kako uspješno delegirati, str. 3., dostupno na: http://www.artisrei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/Kako-uspjesno-delegirati-r.pdf

Delegiranje je proces prepuštanja posla podređenima, a iz te definicije proizlazi da se sastoji od određenih faza.[44] Proces delegiranja se sastoji od četiri koraka što je prikazano na slici 3.



Slika 3. Koraci u procesu delegiranja

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.38.

[44] Lussier,R.N., Achua Ch,F. (2004.), Leadership- Theory, Application, Skill Development, 2nd ed., Mason, OH, South- western, str.245.

2.4. Interpersonalne vještine

Danas, u suvremenom poslovanju, uz znanja same struke odnosno specijalistička znanja nužna za dobro obavljanje konkretnih radnih zadataka, koja se stječu kroz formalno obrazovanje , sve se više stavlja naglasak na interpersonalne vještine. Naime, ove vještine koje podrazumijevaju suradnju i interakciju s drugim ljudima su jednako važne i za radnike i za menadžere s obzirom da i jedni i drugi rade sa svojim suradnicima. Njihovo posjedovanje olakšava komunikaciju i suradnju s drugim ljudima. Isto tako interpersonalne vještine znače sposobnost rada s ljudima i predstavljaju ključnu vještinu koju poslodavci traže od kandidata prilikom zapošljavanja.

Goleman[45] ističe problem današnjeg digitalnog doba doba navodeći da se u posljednjih pedeset godina kvocijent inteligencije (IQ) povećao, a kvocijent emocionalne inteligencije u populaciji smanjio. Upravo zbog razvoja tehnologije umanjuje se mogućnost korištenja „pomoćnih sredstava" kao što su geste, izraz lica te govor tijela.[46] Kada se govori o interpersnalnim vještinama, često se uz njih vezuje pojam emocionalne inteligencije. Po Golemanu je emocionalna inteligencija skup emocionalnih vještina koje omogućuju da se na ispravan način odabere način upotrebe osjećaja i nesvjesnih mehanizama u interakciji s drugim ljudima.[47] Istraživanja pokazuju da je kvocijent emocionalne inteligencije ,za uspjeh u poslu,dvostruko važniji od tehničkih i analitičkih vještina zajedno odnosno od same stručnosti.[48] Može se reći da je neuspjeh u poslu, tj. nemogućnost napredovanja na više položaje najčešće uzrokovan nedostatkom interpersonalnih vještina menadžera.

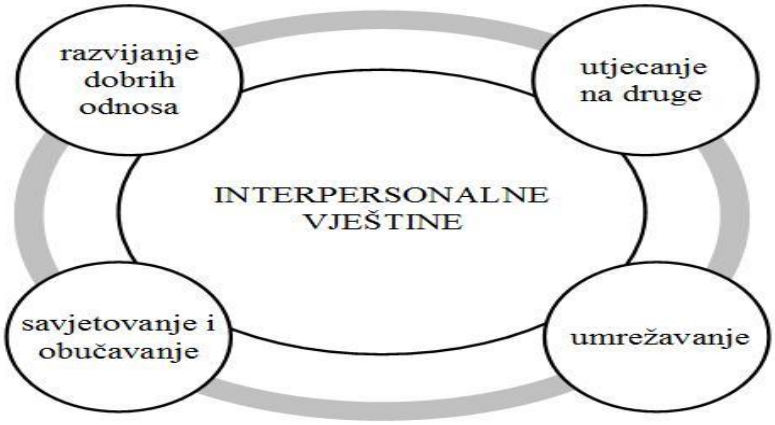
Sposobnost uspješnog upravljanja odnosima s drugima temelji se na socijalnim vještinama i empatiji.[49] Pojam interpersonalnih vještina se odnosi na mnoštvo vještina i kompetencija.[50] Takve vještine omogućuju pojedincu da s drugima radi harmonično i uspješno.[51]Interpersonalne vještine se mogu preciznije definirati kao sposobnosti i vještine menadžera i vođa,ali i ljudi općenito, da razvijaju dobre odnose i suradnju s drugima, da

[45] Goleman D. (1998.), Working with Emotional Intelligence, New York, Bantam, str 94.
[46] 21st Century Skills, http:// www.ncrl.org/engauge/skiis/effcomm2htm/
[47] Bušelić, Vjeran (2012): Menadžerske „soft skills" vještine, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb, str.42. prema Goleman D.

[48] Goleman D. (1998.), op.cit.96.
[49] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.,str.51.
[50] Hunt, J.W., Baruch, Y. (2003), Developing Top Managers: The Impact of Interpersonal Skills Training, Journal of Management Development, str.729.-752.
[51] Developing Interpersonal Skills, http://ilearn.senecac.on.ca/careeers/succeed/developing.html/

utječu na njihovo ponašanje, da potiču, razvijaju i promiču druge,da uspješno upravljaju interakcijama i mrežama odnosa. [52]

Interpersonalne vještine uključuju: razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje, umrežavanje.



Slika 4. Struktura interpersonalnih vještina

Izvor: Hodak, Z.: Uloga menadžmenta u razvoju sportsko-rekreacijskih programa u turizmu; 2010., str. 4.

2.4.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje

Dobri međuljudski odnosi između menadžera i zaposlenika su presudan faktor uspješnog poslovanja. Organizacije koje razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose imaju veću proizvodnost,brže i bolje rješavaju probleme, pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga. Brojna istraživanja pokazuju da su dobri interpersonalni odnosi između rukovoditelja i podređenih tri puta jači čimbenik u predviđanju profitabilnosti u velikim korporacijama.[53]Razvijanje dobrih odnosa sa suradnicima i svim zaposlenicima je vrlo važna zadaća menadžera s obzirom da o tome uvelike ovisi uspješnost cjelokupnog poslovanja.

[52] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.,str.52.
[53] Wetten, D.A., Cameron, K.S.(2005.), Developing Management Skills, Upper Saddle River,NJ,Pearson Education,str.216.

Nekoliko je aktivnosti kojima menadžeri mogu unaprijediti međuljudske odnose u poduzeću. Među najvažnijim ističu se:[54]

Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja –uključuje sposobnost razvijanja međusobnog povjerenja i zajedništva među zaposlenicima, stvaranje pozitivnog radnog ozračja u kojem se ljudi osjećaju sigurno i slobodni su izraziti svoje stavove i mišljenja te razvoj otvorenosti za mišljenja i ideje drugih ljudi. Povjerenje u vođu je vjera u integritet,karakter i sposobnost rukovoditelja. Koncept povjerenja se sastoji od pet dimenzija: integritet,kompetentnost, dosljednost, odanost i otvorenost. Potrebno je mnogo vremena i truda da bi menadžer stekao povjerenje svojih podređenih te zato mora biti vrlo pažljiv prilikom donošenja odluka kako ne bi ugrozio njihova prava i interese. Mnoga istraživanja pokazuju kako postoji pozitivna korelacija između povjerenja te individualne i organizacijske uspješnosti.

Inspiriranje suradnika – inspirirati ljude znači stimulirati, usađivati i pobuđivati misli ili osjećaje koji ih jako animiraju ili osnažuju kako bi djelovali na poseban način.[55] Možemo reći da je to visoka razina motivacije odnosno poticanje na rad i ostvarivanje uspjeha. Inspiracijom se kod zaposlenika stvara osjećaj uzbuđenja i zajedničke težnje da se uspješno ostvare postavljeni ciljevi i vizija poduzeća. Menadžer može inspirirati svoje suradnike na nekoliko načina: potpomaganjem razvoja njihovih talenata, priznavanjem njihovih doprinosa, njihovim osposobljavanjem da se osjećaju kao vođe, poticanjem na iznošenje svoga mišljenja i stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke.

Sposobnost izražavanja empatije – označava sposobnost suosjećanja s drugom osobom odnosno razumijevanja i uvažavanja potreba i osjećaja drugih ljudi. Menadžeri s razvijenom empatijom prema drugim ljudima pokazuju brigu za potrebe, želje i probleme svojih podređenih te ih uzimaju u obzir prilikom rješavanja poslovnih problema i donošenja odluka koje bi mogle utjecati na njih. Takvi menadžeri su sposobni izgraditi kvalitetne i konstruktivne međuljudske odnose, koji su kako je već naglašeno, ključ uspjeha svakog poslovanja.

[54] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.,str.53.
[55] Buble M.(2011.) Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb,str.162.

Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja – važna karakteristika uspješnih menadžera je upravo ohrabrivanje i poticanje zaposlenika da iznesu svoje ideje, prijedloge i viđenja koje mogu biti vrlo korisne i značajne za unaprjeđenje poslovanja. Menadžer mora stvoriti opuštenu radnu atmosferu i sigurno okruženje u kojem će zaposlenici otvoreno i slobodno komunicirati. Ovlašćivanje podređenih i njihova participacija u procesu odlučivanja su također važni jer se na taj način omogućava protok ideja, mišljenja i informacija čime se mogu iskoristiti ukupni potencijali zaposlenih.

Davanje povratne informacije – da mi menadžeri mogli pratiti i unaprjeđivati radnu uspješnost svojih zaposlenika moraju im osigurati povratnu informaciju(feedback) o njihovim performansama. Zaposlenici trebaju znati obavljaju li dobro svoj posao kako bi ga i dalje nastavili uspješno raditi ili kako bi spoznali što trebaju mijenjati. Povratna informacija može biti pozitivna i negativna. Pozitivna povratna informacija najčešće predstavlja pohvalu, priznanje ili nagradu te označava da je zaposlenik dobro odradio svoje radne zadatke i obveze. Dok s druge strane, negativna informacija je kritika, upozorenje na uočene pogreške u radu ili u krajnjem slučaju to može biti kazna. Pozitivna povratna informacija djeluje kao snažan motivator te služi kao „pojačanje“ jer donosi potvrdu dobrog ostvarenja.[56] Ona povećava i odanost zaposlenika organizaciji jer pokazuje da se cijeni i prati njihov rad i zalaganje. Negativna informacija, ako je pravilno dana, može potaknuti zaposlenike da poduzmu određene korektivne akcije i promjene ponašanje te ih time motivirati za bolji rad i veću radnu uspješnost. Suprotno tome, ako je pogrešno dana može voditi ka demotivaciji i frustraciji.

[56] Armstrong M. (2001.) Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.,Zagreb, str.150.

2.4.2. Vještina utjecanja na druge

Vještina utjecaja na druge je veoma važna te se često izdvaja kao posebna funkcija menadžmenta. Može se reći da je utjecanje proces kojim menadžment osigurava obavljanje aktivnosti na način da usmjerava ponašanje svojih suradnika prema ostvarenju organizacijskih ciljeva. Vodstvo se može definirati kao proces koji koristi neprisiljene utjecaje na oblikovanje organizacijskih ciljeva s ciljem utjecaja na ponašanje ljudi kako bi ostvarili zajedničke interese[57]. Iz te definicije se može zaključiti da je utjecanje na druge osnovna bit vođenja i vodstva. Utjecaj uvijek nastaje iz interakcije ljudi. Moć je tako povezana s vodstvom te se uz znanje i povjerenje smatra trećim važnim čimbenikom upravljačke trijade.[58] Uspješnost vođenja ovisi o izvorima moći i utjecaja kojima se koriste menadžeri te o vještini utjecanja na suradnike. Stil vodstva koji menadžer koristi kako bi osigurao usmjeravanje suradnika i uspješno obavljanje poslova a samim time i postizanje organizacijskih ciljeva ,rezultat je umijeća utjecanja. Utjecaj je neposredno povezan s moći odnosno moć je zapravo osnova utjecaja.[59]

Uz izgrađen kredibilitet, za uspješno vođenje i utjecanje na druge potreban je i potencijal za utjecanje na druge – moć/snaga koju menadžer treba imati po nekoj osnovi, bilo da se radi o poziciji/funkciji koju ima unutar neke organizacije bilo o snazi baziranoj na osobnim karakteristikama te na vještini uvjeravanja.

Tri su izvora nečije snage/ moći unutar organizacije: [60]

Pozicija – formalne pozicije u organizacijama imaju određenu razinu autoriteta/snage.

Povezanost – povezanost s drugima nam isto tako daje određenu neformalnu snagu.

Osobni čimbenici – snaga koja dolazi iznutra. Općenito znanje, tehnička kompetentnost, sposobnost artikuliranja ideja, vizije koje drugi žele slijediti…

---

[57] Sambol D.(2014.) Motivacija i kompetencije menadžera, dostupno na: www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera

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

[59] Buble M.(2011.) Poslovno vođenje,op.cit.,str.153.

[60] Katanić I. (2011.) Moć/snaga –potencijal za utjecanje i vođenje drugih,dostupno na: http://www.pregovaranje.com/communications/index/8

S obzirom na korištenje moći/ snage razlikuju se tri tipa menadžera:[61]

Afilijativni menadžer – ovaj tip menadžera više je zainteresiran za to da ga se "voli", nego da ima i koristi moć/snagu kako bi postigao potrebne ciljeve. U tom je kontekstu u korištenju snage menadžer neučinkovit.

Menadžer s osobnom potrebom za moći/snagom – ovaj tip menadžera traži i zna kako koristiti moć/snagu. Međutim često moć/snagu koristi za vlastitu korist, za vlastite ciljeve.

Institucionalni menadžer – ovaj tip menadžera traži i zna kako koristiti moć/snagu. On tu moć/snagu koristi prvenstveno za interese organizacije, kako bi postigao organizacijske ciljeve, a ne svoje vlastite.

McClelland potrebu za moći smatra jednom od temeljnih ljudskih potreba te ističe da način i svrha uporabe moći predstavlja glavnu razliku između uspješnih i neuspješnih menadžera.[62] U svakom slučaju treba uzeti u obzir da i nedostatak moći i prevelika moć mogu biti kontraproduktivne. Kako bi utjecali na promjenu stavova, vrijednosti i ponašanja svojih suradnika, menadžeri kao vođe koriste različite taktike uvjeravanja i utjecanja na druge. Samo neke od njih su: vođenje primjerom, racionalno uvjeravanje,inspiriranje,konzultiranje, stvaranje koalicija, ovlašćivanje suradnika itd.[63]

2.4.3. Vještina savjetovanja i obučavanja

S obzirom da su ljudi najvrjedniji resurs poduzeća te menadžeri pomoću njih ostvaruju ciljeve i poslovne rezultate jedna od vrlo važnih zadaća menadžera je rad na stjecanju i kontinuiranom usavršavanju vještina i znanja svojih suradnika. U zadnje vrijeme pojam „coaching“ je u menadžmentu postao jako popularan te označava prijelaz s tradicionalnog na moderni menadžment. Drugim riječima kontrolu, zapovijedanje i pokoravanje je zamijenio koncept savjetovanja i obučavanja zaposlenika odnosno iznalaženja načina kako ih osposobiti

[61] Katanić I. (2011.) Moć/snaga –potencijal za utjecanje i vođenje drugih,dostupno na: http://www.pregovaranje.com/communications/index/8

[62] McClleland, D.C., Burnham, D.H.(2003.), Power is the Great Motivator, Harward Business Rewiev,str.117.-126.

[63]Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.,str.71. prema Dubrin, A.J.(2004.) Leadership- Research Findings, Pratice and Skills, New York,str.35.

za postizanje veće radne uspješnosti. Taj koncept i model savjetovanja i obučavanja integrira znanja i vještine obučavanja,mentorstva, savjetovanja, razvoja i sl. Isto tako ova vještina se smatra jednom od najjeftinijih načina učenja na radnom mjestu što od menadžera u ulozi obučavatelja zahtjeva raznolika znanja i vještine.

Vještine savjetovanja i obučavanja se mogu definirati s dva aspekta. Prva skupina stavlja naglasak na učenje i razvoj usmjeren na poboljšanje radne uspješnosti, a druga na osobni profesionalni razvoj i promjene. Neki autori smatraju da je podučavanje sredstvo za upravljanje radnom uspješnošću zaposlenih. Prema široj definiciji savjetovanje i obučavanje (coaching) je proces poticanja i omogućavanja učenja i osobnog razvoja radi poboljšanja osobne djelotvornosti i radne uspješnosti, postizanja ciljeva i osobnog zadovoljstva.[64]

Postoje tri osnovne vještine koje su potrebne menadžerima kako bi pomogli svojim podređenima u poboljšanju njihovih radnih performansi, i to su:[65]

1) Vještina analiziranja načina poboljšanja radne uspješnosti, sposobnosti i vještina zaposlenih – menadžer u ulozi trenera stalno traži načine i prilike da zaposlenici prošire i unaprijede svoja znanja i vještine koja su im neophodna u obavljanju njihovih poslova, kontinuirano prati njihove ostvarene performanse, pokazuje interes za zaposlene kao osobe, zatim menadžer mora aktivno slušati svoje podređene te se s njima konzultirati o tome što bi se u njihovom načinu rada moglo promijeniti i poboljšati te im pružati emocionalnu i stručnu potporu.
2) Vještina stvaranja ozračja potpore – menadžer mora ukloniti barijere koje priječe razvoj i poboljšati ozračje koje će ohrabriti podređene na bolje performanse, poticati zaposlene na slobodno i otvoreno iznošenje svojih ideja, biti im dostupan za asistenciju, usmjeravanje ili savjet ako je potreban, iskoristiti greške kao mogućnost učenja što im može pomoći u budućnosti, stalno pokazivati zaposlenicima da cijeni njihov trud i doprinos ostvarenju ciljeva poduzeća.
3) Vještina utjecanja na promjenu ponašanja zaposlenika – menadžeri trebaju poticati,ohrabrivati i nagrađivati svako poboljšanje pa čak i ona mala unapređenja, surađivati sa podređenima prilikom pronalaženja načina za poboljšanje njihovih

[64] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.76.
[65] Hunsaker, L.P.(2001.) Training in management skills, Pretience Hall,New Jersey,str.434.

performansi,menadžer treba biti primjer svojim zaposlenicima odnosno imati sve one osobine i kvalitete koje i sam traži od svojih suradnika.

Poučavanje može biti uspješno samo onda ako između menadžera (trenera) i zaposlenika kao učenika postoji otvoren odnos pun povjerenja. Dobri menadžeri u ulozi podučavatelja vjeruju da ljudi mogu uspjeti i da kao menadžeri mogu pridonijeti njihovom uspjehu. Oni mogu prepoznati što ljudima treba da bi postali još uspješniji.[66]

[66] Armstrong M. (2001.) Kompletna menadžerska znanja,op.cit.str.57.

2.4.4. Vještina umrežavanja

Još jedna od vještina koja spada pod grupu interpersonalnih vještina je tzv.umrežavanje (networking). To je organiziran i kontinuiran proces stjecanja i njegovanja privatnih i poslovnih poznanstava i veza radi brzog pronalaženja, u bilo kojoj poslovnoj ili privatnoj situaciji, upravo one osobe koja najdjelotvornije i najuspješnije može pomoći u određenoj situaciji te pomaganje drugima da učine isto.[67] Smisao umrežavanja se može najbolje opisati kroz poznatu izreku koja kaže: „Nije važno ono što znaš, već koga znaš". Time se želi naglasiti da osim znanja i sposobnosti pojedincu za uspjeh, bilo privatni ili poslovni, su potrebna poznanstva i kontakti s drugim ljudima. Mreže poznanstava značajno pomažu pojedincu u rješavanju njegovih privatnih i poslovnih problema te se stoga može zaključiti da čovjek ni u privatnom a tako i poslovnom životu ne može opstati sam bez interakcije i stvaranja odnosa s drugim ljudima. Najjednostavnije rečeno, umrežavanje je njegovanje društvenih odnosa radi ostvarivanja osobnih ciljeva.[68]

Za uspjeh umrežavanja vrlo je važan reciprocitet, tj. uzajamnost. Prilikom uspostavljanja mreže odnosno izgradnje odnosa i poznanstava s drugim ljudima, uspješni umreživač se mora pridržavati načela dati- dobiti. Drugim riječima menadžer mora biti spreman pomoći drugim članovima mreže kako bi i oni njemu pomogli kada mu bude potrebno odnosno treba postojati obostrana korist i zadovoljenje interesa svih članova.

Za uspješno uspostavljanje i održavanje mreža menadžeri moraju imati određene karakteristike koje određuju dobrog umreživača. One se mogu podijeliti u četiri skupine:[69]

Osnovne karakteristike

-Stalno razvija svoju mrežu i stvara je prije nego što se pojavi potreba za poznanstvima,
-Krug ljudi s kojima se druži veoma je raznolik– različitost kontakata,
-Nikada ne propušta priliku da se upozna s novim ljudima,
-Zna da je najbolja mreža koja uključuje ljude koji nešto najbolje rade,
- Član je mnogih grupa – različitih (poslovna, politička, vjerska, sportska, itd.),
-Svoju mrežu upotpunjuje mrežama članova svoje mreže,

[67] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.81.
[68] McShane, S.L., Von Glinow,M.A.(2000.), Organizational Behavior, Boston, MA,Irwin McGraw – Hill,str.386.
[69] Klepić Z., Coaching i networking, dostupno na: http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Coaching%20%28savjetovanje%20i%20obu%C4%8Davanje%29%20i%20Networking.pdf

-Može se obratiti bilo kojem članu svoje mreže kada mu zatreba pomoć ili savjet u rješavanju nekog problema,

-ne srami se tražiti pomoć, pa čak i od onih najutjecajnijih ljudi.

Odnos prema članovima mreže- brine se za druge ljude, pridaje im pažnju te im uvijek pomaže kada je to potrebno,teži steći povjerenje članova svoje mreže, uvijek je s njima u kontaktu, prisustvuje na važnim događajima svojih članova, često organizira zajednička druženja i okupljanja kako bi se svi još više zbližili i pronašli zajedničke interese i potrebe

Administrativne karakteristike – prikuplja i evidentira sve važne podatke i informacije o svojim kontaktima odnosno poznanicima

Ostale karakteristike – često komunicira sa članovima svoje mreže te ih obavještava o svim novostima u svom profesionalnom i privatnom životu, prisustvuje svim važnim društvenim događajima, upućen je u zbivanja u privatnom životu svojih članova te ih dariva i čestita u posebnim prilikama kako bi njegovao dobre odnose, volontira, nastoji biti viđen i povezati se sa što više ljude i tako uspostaviti korisne poslovne veze koje mu mogu pomoći pri dobivanju važnih poslovnih informacija.

Postoje četiri razine umrežavanja u poslovnom okruženju: umrežavanje unutar organizacije koje se odnosi na zaposlenike iz različitih odjela, funkcijskih područja i hijerarhijskih razina. Zatim slijedi umrežavanje sa poslovnim partnerima (npr. kupcima, dobavljačima, financijerima), nakon toga u okviru cjelokupne poslovne sfere (npr. pripadnicima industrije) te u konačnici sa pojedincima iz šireg društvenog okruženja odnosno umrežavanje svih društvenih sfera.

2.5. Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine se smatraju najvažnijom kompetencijom pri odabiru kandidata za posao i najkritičnijim činiteljem uspješnosti menadžera.[70] S druge strane nesposobnost komuniciranja se smatra jednom od deset najvećih zapreka uspješnosti menadžera. Naime, nije važno koliko je menadžer dobar u svom poslu odnosno koliko znanja posjeduje ako to svoje znanje ne zna prenijeti drugim suradnicima. Drugim riječima svoje ideje, prijedloge a posebice viziju, misiju i ciljeve mora biti sposoban prenijeti ostalim zaposlenicima koji će raditi na njihovom ostvarenju. Iz toga je vidljivo da je komuniciranje jedna od najvažnijih komponenti vođenja, kao procesa utjecanja na druge, odnosno ključna kompetencija vođa jer bez nje ne bi mogli ostvarivati svoje temeljne funkcije. No međutim ,u suvremenom poslovanju, komunikacijske vještine nisu više presudne samo za menadžere i vođe već su i ključne za uspjeh u većini ostalih poslova. Istraživanja pokazuju da uspješni zaposlenici provode oko 75% svog radnog vremena u komuniciranju.[71] Može se reći da je komuniciranje najvažnija životna vještina jer se komunikacijske aktivnosti prožimaju u svakodnevnom životu kroz rad i život s drugima.

Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala.[72]Komunikacijske vještine su vještine jasnog i konciznog oblikovanja i prenošenja misli, ideja i poruka drugima u usmenom i pisanom obliku.[73] Postoje dvije temeljne skupine ovih vještina, a to su: pisane i usmene komunikacije. Pisane komunikacije označavaju sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja informacija u pisanom obliku primjerice u obliku poslovnih pisama, zapisnika, izvještaja, uputa, priručnika i sl.[74] Danas, u suvremenom poslovanju ovaj oblik komunikacije je vrlo zastupljen i važan zbog sofisticirane informatičke tehnologije koja je omogućila brzo komuniciranje među zaposlenicima putem računala. S druge strane usmene komunikacije su i dalje ključne u menadžerskom poslu jer najveći dio svog vremena provode komunicirajući sa svojim suradnicima ili osobama izvan poduzeća.

[70] Maes J.D. et al. (1997.), Oral Communication Competency Is Most Important for Business Student sin the Workplace, Journal of Business Communication, str.67.-80.
[71] Lussier, R.N., Achua, C.F.(2004.), Leadership: Theory, Application, Skill Development ,op.cit. str.174.
[72] Vidak, I. (2014) Oblik i struktura poslovnog pisma. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, str.79.-82.
[73] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.94.
[74] Jaeger, A.,(1966.) Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima,II.dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, str.277.

Posebno je važno neposredno komuniciranje „licem u lice“jer je ono osnovno sredstvo menadžera u vođenju, uvjeravanju, utjecanju, motiviranju, inspiriranju, obučavanju svojih suradnika odnosno instrument upravljanja ljudskim resursima.

Tri temeljne vrste komunikacijskih vještina su:[75]

-vještina interpersonalne komunikacije

-vještina prezentacije

-vještina pregovara odnosanja

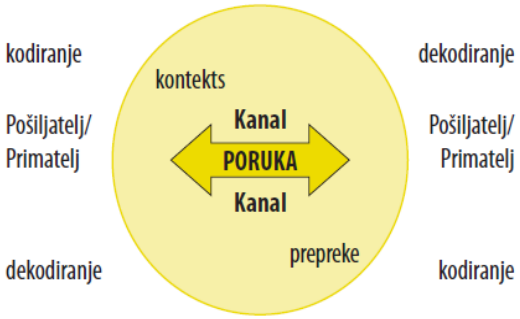
2.5.1. Vještina interpersonalne komunikacije

Interpersonalno komuniciranje predstavlja takav oblik komuniciranja koji se odvija između dvoje ljudi, najčešće „licem u lice“.[76] Ova vrsta komuniciranja se još naziva kooperativnom komunikacijom koja je otvorena i iskrena s ciljem pružanja potpore i izgradnje dobrih međuljudskih odnosa među zaposlenicima. Ovaj tip komunikacije s aspekta menadžera kao vođe je usmjerena na poticanje, motiviranje i izvlačenje najboljeg iz ljudi odnosno predstavlja menadžersko sredstvo za povećanje radne uspješnosti, poticanje inovacija i kreativnosti. Njome se potiču dobri odnosi i razumijevanje između osoba koje komuniciraju odnosno suradnika.

Interpersonalna komunikacija je složeni proces koji uključuje susret sa samim sobom u prisustvu drugih ljudi, susret dvije ili više osoba u situaciji licem ulice, odnosno komunikaciju osoba koje su međusobno ovisne na neki način bez obzira da li se vide ili ne, koje stvaraju i razmjenjuju značenja, imaju različite uloge, namjere i odnos jedna prema drugoj te koji se odvija u nekom vrlo specifičnom prostoru, vremenu i kulturi.[77] Na slici 5. je predstavljen Orbeov i Bruessov[78] model interpersonalne komunikacije. Slika modela ukazuje da je svaki od sudionika u komunikacijskom procesu istovremeno primatelj i pošiljatelj. Ključni zadaci

[75] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.98.
[76] Buble M.(2011.) Poslovno vođenje,op.cit.,str.207.
[77] Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M.(2012.), Interperonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb,str.34.
[78] Orbe, M.P., Bruess, C.J.,(2007.), Contemporary issues in interpersonal communication, Oxford University Press, New York

komunikatora (sudionika komunikacijskog procesa) su kodiranje i dekodiranje poruke, to jest kreiranje i tumačenje, pri čemu poruke mogu biti vrlo ranolike – od osjećaja do ideja.



Slika 5. Model interpersonalne komunikacije

Izvor: Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M.(2012.) Interperonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb

Razumijevanje interperosnalne komunikacije se prema Orbe i Bruess se temelji na pet ključnih principa:[79]

-složenost komunikacije,

-ireverzibilnost i neizbježnost komunikacije

-utemeljenost komunikacije na pravilima

-izloženost komunikacije utjecaju kulture i moći

-mijenjanje komunikacije s razvojem tehnologije

Unaprjeđivanjem komunikacijskih vještina i korištenjem kooperativnog stila komuniciranja, u poslovanju, se ostvaruju određene koristi kao što su:[80] bolje razumijevanje osjećaja, potreba i želja drugih ljudi a time se pridonosi i većoj koordinaciji, više međusobnog razumijevanja i poštovanja, poticanje suradnje i timskog rada prilikom rješavanja poslovnih problema, bolje upravljanje sukobima, veća bliskost i prisnost među zaposlenicima.

[79] Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M.(2012.), Interperonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu,op.cit.str.30. prema: Orbe, M.P., Bruess, C.J.,(2007.), Contemporary issues in interpersonal communication, Oxford University Press, New York

2.5.1.1. Vještina slušanja

Jedna od važnih vještina interpersonalne komunikacije je vještina slušanja. Istraživanja pokazuju da ljudi oko 75% onoga što čuju, čuju neprecizno odnosno većina ljudi ne sluša pomno.[81] Danas ova vještina sve više postaje važna za uspješan menadžment i komuniciranje unutar poduzeća. Slušanje je ključno za djelotvornu komunikaciju. Slušanje drugih je osnovno sredstvo menadžera za dobivanje informacija potrebnih za razumijevanje drugih i ocjenu situacije.[82] Kako bi pravilno i pozorno slušali druge, nužno je biti zainteresiran ne samo za poruku već i za sugovornika odnosno aktivno sudjelovati u procesu kako bi se pokušalo shvatiti činjenice i osjećaje koje izražava sugovornika. Ova vještina se odnosi na složenu aktivnost kojom nastojimo što bolje razumjeti sugovornika i pomoći mu što jasnije izrazi svoje potrebe, probleme i brige.[83] Aktivno slušanje zahtijeva od slušatelja da zaista razumije poruku i potvrdi svoje razumijevanje na način da sugovorniku daje odgovarajuću povratnu informaciju o tome. [84]Aktivno slušanje omogućuje dobivanje informacija značajnih za rješavanje problema i donošenje odluka te doprinosi unaprjeđenju međuljudskih odnosa u poduzeću kroz bolje međusobno razumijevanje. Tri temeljne vještine aktivnog slušanja su: opažanje, praćenje i razmatranje.[85]

Slušanje se razlikuje prema kvaliteti i stupnju uključenosti primatelja da razumije i usvoji poruku. Prema tome razlikuje se pet stupnjeva slušanja:[86]

-ignoriranje

-pretvaranje

-selektivno slušanje

-pozorno slušanje

-empatijsko slušanje

[81] Luisser, R.N., Achua, C.F.,op.cit.,str.178.
[82] Buble, M., Menadžerske vještine, op. cit.str.194.
[83] Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M.(2012.), Interperonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu,op.cit.str.103.
[84] Ajduković M.(2014.), Interpersonalna komunikacija, dostupno na : https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Komunikacija_2014%5B1%5D.ppt

[85] Hunsaker, L.P.(2001.) Training in management skills,op.cit.str.61.-62.
[86] Covey, R.S.,(1995.), 7 navika uspješnih ljudi,Mozaik knjiga,Zagreb,str.237.-238.

2.5.1.2. Vještina neverbalne komunikacije

Zajedničko ishodište verbalne i neverbalne komunikacije je poruka. Poruka se sastoji od znakova ili simbola koje mogu biti riječi,slike pokreti, mirisi…[87] Drugim riječima, poruka se može sastojati od verbalnih i/ili neverbalnih znakova. Kada se sastoji od verbalnih, riječ je o verbalnoj komunikaciji. S druge strane kada govorimo o neverbalnoj komunikaciji misli se na oblik komuniciranja bez upotrebe riječi. Ovim oblikom komuniciranja poruka se prenosi izrazom lica,pokretima tijela,fizičkim kontaktom i gestama. Neverbalne poruke i govor tijela često bolje pokazuje što netko misli i osjeća nego kada to pokušava izraziti riječima. Ljudi načinom govora, oblačenjem, prostornim uređenjem svog ureda, gestikulacijom i drugim neverbalnim sredstvima šalju drugima određene poruke.[88] Smatra se da se čak više od 50% sadržaja poruke u interpersonalnoj komunikaciji prenosi neverbalno- najčešće govorom tijela i izrazom lica.[89] Vrlo je važno da postoji usklađenost između verbalnih i neverbalnih znakova koje šaljemo sugovorniku. Primjerice ako smo nekoga pohvalili za uspješno odrađen radni zadatak to mora biti popraćeno odgovarajućim izrazom lica koji izražava emocije u skladu s porukom koju smo izrekli. U suprotnome to dovodi do napetosti ,zbunjenosti i nepovjerenja kod zaposlenika.

Tablica 1. Neverbalna komunikacija

NEVERBALNA (GOVOR TIJELA) KOMUNIKACIJA	
Profesionalna	Neprofesionalna
Govor tijela: držanje, pokreti, sjedenje, stajanje, hodanje	
Opušteno, mirno, otvoreno,...	Ukočen, hladan, nepristupačan, napet
Mimika: čelo, oči, usta, obrve,...	
Otvorene,vedre, obrve mirne, usta s laganim osmjehom...	Namršteno čelo, namrgođeno lice, stisnute obrve, „tvrda" usta...
Kontakt očima: gledanje u oči sugovornika	
Gleda sugovornika dok s njim razgovara, prati pogledom njegove pokrete, ne žmirka, ne trepće,...	Ne gleda sugovornika u oči, izbjegava pogled, lista svoje papire i ne podiže glavu,...
Govorno ponašanje: brzina, ritam, dubina, boja glasa, melodija, smijanje,...	
Govori polako i razgovjetno, pravi pauze, neopterećuje dodatnim stvarima i digresijama	Govori hladno i brzo, nema pauze, ne potkrepljuje razgovor smješkom,...
Gestikulacija: govor ruku (tapšanje, blago dodirivanje ramena i dr.) i nogu	
Ruke lagano spuštene, mirne. Kod razgovora se pazi da sugovornik bude u ravnopravnoj ravnini.	Maše rukama ili ih drži prekrižene na prsima. Sjedi prekriženih nogu (skakutanje, tapkanje,..)

Izvor: http://www.seminarski-diplomski.co.rs/Komunikologija/Neverbalna-poslovna-komunikacija.html

[87] Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M.(2012.), Interperonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu,op.cit.str.49.
[88] Buble, M., Menadžerske vještine, op. cit.str.195.
[89] Mehrabian, A.,(1972.) Non – verbal Communication, Chigago, IL, Aldine, str.602.

2.5.2. Vještina prezentacije

Važna zadaća s kojom se menadžeri svakodnevno susreću je predstavljanje svoje organizacije prema van odnosno klijentima, dioničarima, partnerima i ostalim interesno- utjecajnim skupinama. Prezentacijske vještine su neophodne za upravljače i stručnjake u svakoj organizaciji. U okviru njihovih poslova jedna od važnih aktivnosti je držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije te prezentiranje ideja, poslovnih informacija, problema, projekata i planova. Prezentacija se može definirati kao oblik izravne komunikacije u kojem se jedna osoba obraća većem broju osoba.[90] Ključ uspjeha dobre prezentacije leži upravo u pripremi odnosno u osmišljavanju cilja, kreiranju sadržaja te većim dijelom u načinu komuniciranja. Pri tome neverbalna komunikacija predstavlja ključnu komponentu uspjeha te u najvećoj mjeri utječe na stvaranje prvog dojma koji je vrlo bitan. Priprema uspješne prezentacije se sastoji od nekoliko koraka:[91]

1. **Određivanje tema i ciljeva** – prvi zadatak je precizno određivanje teme i cilja. Najčešće je tema zadana ali cilj ne s obzirom da se on gotovo uvijek podrazumijeva, stoga je osnovna zadaća izlagača odrediti cilj prezentacije. Cilj definira najvažnije elemente kao što su poruka, način i tip prezentacije. Poruka predstavlja glavnu središnju misao koju želimo prenijeti publici. Ovisno o cilju definira se i način na koji se izvodi prezentacija. Tako se npr. interna prezentacija unutar organizacije značajno razlikuje od one javne van poduzeća. Prema tipu prezentacije mogu biti internog ili eksternog karaktera, u malim ili velikim prostorima i grupama, prodajne, informativne i sl. Tako svrha prezentacije može biti informiranje, stvaranje mišljenja,donošenje odluka, poticanje zaposlenika na iznošenje ideja i prijedloga,motiviranje, uvjeravanje,obučavanje…
2. **Analiza auditorija** – posebnu pažnju treba posvetiti analizi publike. Sukladno obilježjima grupe kojoj se prezentira treba odabrati sadržaj, rječnik, način prezentacije, način uspostavljanja kontakata te vizualna pomagala. Temeljni preduvjet uspješne prezentacije je prilagođenost poruke i načina publici, a to se najbolje određuje sadržajem i posebno rječnikom kojeg izlagač koristi. Primjerice ako se obraćamo

[90] Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M.(2012.), Interperonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu,op.cit.str.232.
[91] Bušelić, Vjeran (2012): Menadžerske „soft skills“ vještine,op.cit.str.26.

širem auditoriju posve je jasno da ne moraju svi poznavati stručne pojmove i fraze pa je potrebno odabrati njima razumljive riječi i pojmove te tako oblikovati poruku.

3. **Analiza situacije** – podrazumijeva procjenu mjesta gdje će se prezentacija održati, veličine prostora, vremena koliko će trajati, veličine auditorija te provjeru posjedovanja potrebne opreme.
4. **Postavljanje strategije i scenarija** – potrebno je dobro organizirati i strukturirati sadržaj prezentacije jer dobra organizacija i logičan slijed misli omogućuju slušateljima da lako slijede misli i poruku govornika. Tijekom prezentacije sadržaj svakog slidea (sa svojom osnovnom poantom) slušatelje treba postupno voditi ka središnjoj misli prezentacije odnosno ka završetku. Klasična struktura izlaganja prezentacije se sastoji od uvoda, izlaganja glavne teme i zaključka. Uvod treba privući publiku, uspostaviti povjerenje u izlagača i razjasniti cilj izlaganja. Središnji dio izlaganja se odnosi na razradu i razvoj teme, a zaključak treba sumirati ključne elemente izlaganja koje publika treba saznati i shvatiti.
5. **Organizacija prezentacije**- za izlaganje putem računala najčešće se koristi Microsoftov PowerPoint prezentacijski softver. Vizualizacija materijala korištenjem grafike(grafičkih prikaza- tablica,slika,dijagrama) i animacija omogućuje lakše razumijevanje i preglednost podataka te čini prezentaciju zanimljivijom i privlačnijom publici.
6. **Uvježbavanje** - scenarij prezentacije treba uvježbati do detalja. Potrebno se kvalitetno pripremiti na način da govornik dobro uvježba tekst i nastup te se detaljno upozna s materijom koju će iznositi. Svrha uvježbavanja je postizanje prirodnosti i spontanosti te otklanjanje treme odnosno straha od javnog nastupa kojeg većina ljudi ima.

2.5.3. Vještina pregovaranja

Dobre pregovaračke vještine u poslovnom svijetu oduvijek su bile važna pretpostavka kako osobnog uspjeha pojedinaca tako i poslovnog uspjeha kompanija. Pregovaranje se definira kao proces u kojem dvije ili više strana surađuju da bi postigli obostrano prihvatljivo rješenje jednog ili više pitanja kao što su komercijalne transakcije, ugovor ili bilo koja vrsta dogovora.[92] Možemo reći da je to proces cjenkanja u kojem svatko nešto mora dati da bi uzeo a koji na kraju, ako je dobro proveden, završava tako da su sve strane zadovoljne rezultatom te su posvećene ispunjavanju dogovora.[93]

Menadžeri svakodnevno pregovaraju unutar i izvan organizacije. Unutar organizacije pregovaraju oko radnih zadataka,praćenja radne uspješnosti i nagrađivanja ,radnih uloga i zaduženja, rokova izvedbe, pregovaraju prilikom izrade organizacijskih strateških planova te kada je riječ o zaposlenicima oko uvjeta rada, visine plaće i različitih beneficija. Izvan organizacije pregovaraju o prodaji, rokovima isporuke, kvaliteti i cijenama sirovina i materijala s dobavljačima, o uvjetima financiranja s kreditorima, o cijeni proizvoda/usluge i uvjetima plaćanja s kupcima itd. Ciljevi pregovora se mogu podijeliti na ciljeve koji se odnose na sadržaj pregovora i njegove rezultate te na ciljeve vezane za međuljudske odnose između dviju pregovaračkih strana.[94]

Unatoč zajedničkim osnovnim karakteristikama, okvirnom procesu i principima koji se primjenjuju u pregovaranju, važno je shvatiti da svako pregovaranje ima specifičnu strukturu, tijek i dinamiku te da je u skladu s time potrebno odrediti specifičnu strategiju i taktike za uspješno vođenje pregovora. Da bi pregovarač to bio u stanju, mora imati što jasniju sliku situacije u kojoj se nalazi i on i druga strana u pregovorima te jasno definirana očekivanja od pregovora.[95]

Kako bi pregovori bili uspješni moraju zadovoljiti tri kriterija:[96]

Kvaliteta – zadovoljiti obje strane

Troškovi – minimalni utrošak vremena i resursa

[92] Cohen,S.P.(2014.),Vještine pregovaranja za menadžere: i ostale,Mate,Zagreb,str.3.
[93] Cohen, S.P.,op.cit.,str.3.
[94] Schermerhorn, J.R.Jr.,Hunt,J.G., Osborn, R.H.(2000.), Organizational Behavior, 7th ed.,New York, NY, John Wiley& Sons,str.384.
[95] http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/1
[96] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.121.

Harmonija – njegovanje međuljudskih odnosa

Dva su osnovna pristupa odnosno stila pregovaranja,a to su:[97]

Distributivno pregovaranje ili pristup pobjednik- gubitnik - Distributivna pregovaračka situacija svodi se uglavnom na postojanje samo jedne stavke oko koje se pregovara i od koje svaka strana nastoji dobiti veći dio "tog nečeg". Bilo da je ta jedna stavka izražena u novcu bilo u nekom drugom obliku, pregovaranje u pravilu završava cjenkanjem.[98] Ovaj tip pregovaranja obično konkurentski dijeli raspoložive resurse odnosno obje strane gledaju na pregovore kao na sukob te taj proces smatraju igrom nulte sume što znači da svaki dobitak jedne strane je ujedno i gubitak druge strane. Drugim riječima ovakve nekooperativne ili nadmećuće taktike najčešće dovode do „win –lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi.[99] Karakteristično za ovaj tip pregovaračke situacije jest da pregovarači nisu voljni davati informacije i vrijednosne ustupke u postizanju dogovora, osim najnužnijeg. Stoga poznavanje važnih informacija (točka odustajanja – minimum/maksimum očekivanja, alternative i drugo...) u toj vrsti pregovaranja ima važnu ulogu. Ako druga strana ne poznaje vaše slabosti i vaše stvarne preferencije, a s druge strane je upoznata s vašim pregovaračkim snagama, nalazite se u povoljnoj poziciji i obrnuto.

Integrativno pregovaranje ili pristup pobjednik – pobjednik – ovaj pristp popularno još zvan „win –win“ odnosi se na proces diskusije putem koje se dolazi do sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obje strane. Sudionici u ovakvom načinu pregovaranja koriste kooperativne taktike da bi ostvarili „ win – win „ rezultate. Ovim pristupom pregovaračke strane se usredotočavaju na svoje vlastite interese i interese drugih strana s ciljem pronalaženja zajedničkih točaka za postizanje obostrano prihvatljivog sporazuma.[100] Dakle, glavna značajka integrativnog pristupa pregovaranju je suradnja pregovaračkih strana kako bi koristi za sve strane u pregovorima bile što veće. Ključni elementi integrativnog procesa pregovaranja: slobodna razmjena informacija,nastojanje za razumijevanjem tuđih potreba, naglasak na onome što nam je zajedničko (svođenje na minimum razlika) i traženje rješenja

[97] Tomašević Lišanin M.(2004.) Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,str.146.
[98] http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/5
[99] Tomašević Lišanin M.,op.cit.,str.146.
[100] Cohen, S.P.,op.cit.,str.5.

koja zadovoljavaju obje strane.[101] U dugoročnim poslovnim odnosima win – win rješenja su učinkovitija u uspostavljanju dobre osnove za buduću suradnju nego win –lose rješenja koja najčešće kasnije dovode do uzvraćanja istom mjerom od gubitničke strane ili do neispunjavanja dogovorenog te sabotiranja najboljeg interesa druge strane.

Dijelovi uspješnog pregovaranja su : priprema pregovora, proces pregovaranja i analiza pregovora. [102]

Priprema pregovora je od iznimnog značaja za kvalitetno upravljanje pregovorima. Stručnjaci ističu da je ključna za uspjeh pregovora. Veoma važan dio pripreme pregovora je prikupljanje što više informacija o suprotnoj strani, jer su te informacije temelj za razumijevanje njezina ponašanja.

Proces pregovora se sastoji od sljedećih faza:[103]

- upoznavanje i stvaranje ozračja pregovora
- iznošenja zahtjeva
- izražavanje neslaganja
- ponovno procjenjivanje i kompromis
- formalizacija sporazuma

Tablica 2. Distributivni i integrativni pristup pregovaranju

Konkurentsko/distributivno "Tvrda igra"	Suradničko/kreativno "Poštena igra"
Oštro/muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se oko svake stavke	Pregovaraj oko cijelog paketa
Inzistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Izvor: prilagođeno prema Mattock J., Ehrenborg, J., : How to be better negotiator, Kogan Page, London, 1996., str.46.

[101] Lewicki, R. J., Saunders, D., Minton, J.W.(1999.): Negotiation, 3. izdanje, Irwin, McGraw-Hill, Boston, 3. izdanje, str.20.
[102] http://majapetrovic.blogspot.com/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html
[103] http://majapetrovic.blogspot.com/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html

U tablici 2. su navedene neke od glavnih razlika između distributivnog i integrativnog pristupa pregovaranju.

2.6. Grupne vještine

U temeljne grupne vještine spadaju upravljanje grupama, upravljanje sukobima i upravljanje promjenama. U narednim potpoglavljima će se detaljno obraditi svaka od njih.

2.6.1. Upravljanje grupama

Timski rad danas postaje imperativ i neophodan odgovor organizacija na dinamičnost i složenost unutarnje i vanjske poslovne okoline te njihovu međuzavisnost. Timski rad u današnje vrijeme postaje najpopularnija i najraširenija koncepcija suvremenog menadžmenta. Timovi se danas smatraju glavnim oblikom organizacijskih promjena i temeljnim elementom organizacijske strukture odnosno predstavljaju način reorganizacije rada i redizajniranja organizacija ,a sklonost timskom radu postaje presudan faktor pri selekciji kandidata za posao.

Timovi omogućuju organizaciji prenošenje više odgovornosti za uspješno izvršavanje zadataka na one koji obavljaju zadatke odnosno ukidaju birokraciju ,zatim povećavaju znanje i motivaciju zaposlenika te promiču fleksibilnost i odgovornost.[104] Potiču i olakšavaju prenošenje moći, informacija i znanja na niže razine organizacije.[105]

Doprinos grupa i timova ukupnom poslovnom uspjehu organizacije je prikazan na slici 6.



Slika 6. Doprinos grupa i timova uspješnosti organizacije

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str..149.

[104] Griffin, R.W. (2005.), Management, 8th ed.,Boston, MA, Houghton Mifflin, str.621.
[105] Gibson, C.B., Cohen, C.G. (eds.), Virtual Teams and Work, San Francisco,CA, Jossey- Bass, str.122.

Iako neki smatraju da su pojam grupe i tima sinonimi, oni ipak imaju različito značenje.

Naime, grupu čine ljudi koji svjesno djeluju zajedno kako bi postigli određeni cilj ili zadovoljili određene potrebe. Dok s druge strane tim predstavlja specifičnu vrstu radne grupe ,a čini ga manji broj ljudi komplementarnih vještina koji imaju zajedničku svrhu i cilj te kolektivnu odgovornost za obavljanje određene zadaće koja pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva i uspješnosti.[106]

(1) Prednosti i nedostaci timskog rada

Prednosti rada u timu su višestruke; upravljanje organizacijom je mnogo lakše, povećava se efikasnost i isporuka proizvoda i usluga je mnogo ekonomičnija. Veća efikasnost i fleksibilnost se ostvaruje širenjem vještina zaposlenika koji na taj način mogu obavljati različite poslove te bržim obavljanjem zadataka i promptnim reagiranjem na zahtjeve i potrebe kupaca. Uz to, timovima se postiže veća efikasnost rada jer se smanjuju operativni troškovi kroz manji broj menadžerskih razina(horizontalna organizacijska struktura). Suradnja i odnosi u timu ostvaruju sinergiju koja čini razliku iznad drugih oblika poslovanja. Rad u tima članovima omogućuje učenje novih znanja i vještina te međusobno prenošenje i širenje znanja čime se povećava razina znanja u organizaciji. Time im se omogućuje razvoj osobnih sposobnosti , stjecanje novih znanja te iskorištavanje njihovog punog potencijala. Osim toga pruža im se prilika za sudjelovanje u donošenju odluka i rješavanju problema gdje mogu iskoristiti svoju kreativnost i inovativnost a to sve vodi do povećanja motivacije za rad i zadovoljstva članova.

Višestruke **koristi timskog rada** su:[107]

1. Motivacija – članovi ostvaruju osobne i zajedničke potrebe;
2. Skupna kohezija – međusobno su povezani i teško se mogu raspasti;
3. Sinergija – povezani su i djeluju u suradnji;
4. Poboljšana organizacija – trajno unapređuju organizaciju;
5. Skupna kreativnost – stvaraju nova znanja.

[106] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.150.
[107] Tudor, G., Srića, V., (2006). Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada. 3. izd. Zagreb, M.E.P. Consult

Timovi imaju i neke nedostatke jer uzrokuju određene troškove za organizaciju. Glavni problem u osnivanju i radu tima može biti loša koordinacija, sukob interesa i ciljevi pojedinih članova tima, kao i loša komunikacija. Kao još neki glavni **nedostaci timskog rada** su:[108]

preorijentacija moći – označava prenošenje moći sa menadžera na niže razine te se time smanjuje potreba za njima što često uzrokuje otpore od strane menadžera

Troškovi koordinacije - povećavaju se troškovi koordinacije aktivnosti grupe jer se veliki dio vremena troši na dodjeljivanje i raspodjelu radnih zadataka članovima tima

Promjena sustava – reorganizacija rada i kreiranje timova zahtjeva razvijanje novog sustavu upravljanja, praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti i nagrađivanja

Socijalno zabušavanje – neki članovi tima se manje zalažu kada rade u grupi nego samostalno što je rezultat kolektivne odgovornosti jer nisu individualno odgovorni za svoj rad pa smatraju da se njihov manji doprinos neće primijetiti jer će ga nadoknaditi drugi članovi

Sklonost rizičnijim odlukama - ljudi su u grupi skloniji donošenju rizičnijih odluka jer zbog kolektivne odgovornosti nemaju osjećaj osobne odgovornosti pa se osjećaju zaštićenije i sigurnije

No sve nedostatke tima moguće je riješiti pravodobnim reakcijama vođe tima. „Jedan od načina da timovi budu uspješni, jest postojanje vođe tima koji upravlja procesima i prilagođava omjer očekivanja i realizacije“.[109]

(2) Vrste timova

Robins i Judge smatraju kako postoje četiri vrste timova unutar poduzeća: problemski, samovođeni radni, međufunkcijski i virtualni timovi.[110]

Timovi za rješavanje problema– članovi tima svojim vještinama i znanjem pokušavaju riješiti određeni problem. Tipična skupina problemskih timova sastoji se od 5-12 članova istog odjela koji se sastaju nekoliko puta tjedno kako bi raspravili o načinu rada te njegovom poboljšanju. Zajednički jedanput tjedno raspravljaju kako poboljšati dio unutar organizacije,

[108]Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.154. i 155.
[109] Čorkalo Biruški, Dinka (2009), Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori. Zagreb, Školska knjiga,str.311.
[110] Robbins, Bergman, Stagg, Coulter (2008.),Management 5, Pearson Education Australia,str.575-576.

koje metode rada unaprijediti ili razviti, razmjenjuju vlastite ideje i sugestije i na temelju toga nude rješenja, koja možda neće biti prihvaćena.

Samoupravni radni timovi- se sastoje od 10-15 članova koji obavljaju blisko povezane i međusobno ovisne poslove. Preuzimaju veliku odgovornost koju su prije njih imali njihovi rukovoditelji. Glavni posao ovoga tima jest planiranje, raspored poslova, dodjeljivanje zadataka članovima, nadzor nad radom. Samostalno vode svoj rad i biraju svoje članove, te se međusobno ocjenjuju.

Interfunkcijski timovi - ovu vrstu timova čine članovi koji rade na istoj hijerarhijskoj razini, ali u različitim područjima rada uz zajedničko rješavanje nekih zadataka. Formiranjem takvih timova razvijaju se nove ideje te se brže i lakše rješavaju problemi. Oni omogućavaju lakši protok informacija unutar i van poduzeća. Osnivanje takvih timova kompleksan je i zahtjevan posao i to zato što se radi o povezivanju više razina, a samim time dolazi do upita o vjerodostojnosti drugih članova tima.

Virtualni timovi – S obzirom na samu riječ virtualni, očito je kako asocira na nepostojanje komunikacije „licem u lice“, već na komunikaciju putem računala, interneta ili pak nekih drugih medija. Glavni cilj jest povezivanje udaljenih fizičkih osoba sa svrhom obavljanja zajedničkih zadataka. Pod pojmom „udaljene osobe“ podrazumijeva se da se one ne vide uživo nego putem virtualnog svijeta, a mogu biti udaljene i do nekoliko stotina kilometara.

2.6.2. Upravljanje sukobima

Međusobni odnosi neizostavno rezultiraju interakcijom i konfliktom. Sukobi su svakodnevna, prirodna pojava s kojom se ljudi susreću u privatnom i poslovnom životu. Konflikt se, u najširem smislu, smatra neskladom koji se javlja kao rezultat odnosa između dvije ili više osoba ili grupa u nekom poduzeću.[111] Za B. J. Hodgea i W. P. Anthonya,[112] sukob je sukob dva i više pojedinaca ili skupina, koji imaju različite ciljeve, ideje, filozofiju i poslovnu orijentaciju, a koje se međusobno suprostavljaju. Organizacijski sukobi koji nastaju u poduzeću mogu biti sukobi pojedinaca sa kolegama,nadređenima,podređenima,klijentima, poslovnim partnerima,…

Svaka interesno – utjecajna skupina ima svoje ciljeve, potrebe i interese, koji se samo djelomično preklapaju s ciljevima, potrebama i interesima drugih skupina.[113] Neusklađenost i suprostavljenost tih ciljeva i interesa između različitih skupina dovodi do sukoba. Konflikt tri osnovna obilježja koja ga određuju:[114]

-za konflikt su potrebne najmanje dvije strane

-strane u konfliktu mogu biti pojedinci, grupe ili poduzeća

-interesi sukobljenih strana su suprostavljeni

Postoje brojni **uzroci sukoba** no možemo ih podijeliti u tri najčešće grupe:[115]

Komunikacijski uzroci- nerazumijevanje među zaposlenicima, nerazvijena vještina slušanja, smetnje u komunikacijskom kanalu, nedovoljna komunikacija između suradnika.

Strukturni uzroci- poput veličine organizacije, stupanja specijalizacije i podjele posla, stila vođenja, sustava nagrađivanja, neslaganja oko ciljeva, poslovnih odluka i raspodjele resursa.

---

[111] Čičin –Šain D.(2007.) Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, str.216.
[112] B.J. Hodge, William P. Anthony(1988.), Organization Theory, Third Edition, Allyn and Bacon, Inc.,Boston Etc, str.563.
[113] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.188 prema: Jones, G.R.(2004.), Organiational Theory, Design, and Change –Text and Cases,4thed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, str.431.
[114] Sikavica, P., Novak, M., (1999) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator,str.627.
[115] Robbinson, S.P.(1974.) Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach ,Englewood Cliffs, NJ, Pretience Hall

Osobni uzroci – neslaganje među suradnicima zbog razlika u podrijetlu, obrazovanju, stilu ponašanja, razmišljanjima i stavovima.

(1) Vrste sukoba

Postoji više vrsta sukoba pa su stoga razvijene različite klasifikacije od kojih je najznačajnija ona koja sukobe dijeli na tri osnovne vrste:[116]

Sukobi s obzirom na njihove posljedice – mogu biti funkcionalni i disfunkcionalni. Funkcionalni se još nazivaju i konstruktivnim sukobima jer su korisni za organizaciju s obzirom da pridonose većoj djelotvornosti i učinkovitosti. Oni potiču ljude na veće radne napore, suradnju i kreativnost. S druge strane disfunkcionalni ili destruktivni konflikti su štetni te negativno utječu na organizacijsku uspješnost i učinkovitost. Ovakvi sukobi rezultiraju nedostatkom kreativnosti, novih ideja i sporom prilagodbom na promjene u okruženju (u slučaju niske razine konflikta ili potpunog izostajanja) te onemogućavaju izvršavanje radnih aktivnosti i uzrokuju nered, nedostatak suradnje i lošu koordinaciju (u slučaju previsoke razine sukoba u poduzeću).

Sukobi s obzirom na sudionike u sukobu – s obzirom na to jesu li u konfliktu pojedinci, grupe, odjeli, organizacije ili čak nacije mogu se podijeliti na:

intrapersonalni sukobi – nastaje kada su vrijednosti koji se drži pojedinac različite od onih koje vladaju u njegovoj okolini odnosno vrijednosti pojedinca nisu u skladu s očekivanim ponašanjem

interpersonalni sukobi – sukobi između pojedinaca koje nastaje kao rezultat nepodudaranja njihovih želja, potreba, ciljeva, očekivanja, vrijednosti, stavova i ponašanja

intragrupni sukobi – sukob između članova grupe, tima ili odjela koji nastaje zbog njihovog neslaganja odnosno različitosti u razmišljanju, pristupu poslu, ponašanju itd.

intergrubni sukobi – izbija između dviju ili više grupa, odjela ili timova zbog različitih ciljeva, pristupa rješavanju problema itd. Najčešći primjer takvog konflikta je između dviju različitih funkcija, tj. funkcijskih područja rada kao npr. odjela za marketing(koji želi širok asortiman

[116]Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.191. -196.

proizvoda prilagođen potrebama i željama kupaca) i odjela proizvodnje(koji teži što većoj ekonomičnosti i racionalizaciji troškova).

Interorganizacijski konflikti – nastaju između organizacija zbog nepodudaranja njihovih ciljeva npr. sa poslovnim parnerima kao što su dobavljači (zbog kvalitete sirovina i materijala), s distributeri (zbog uvjeta isporuke ili cijene) te sa konkurentskim kompanijama (zbog nelojalnosti i neetičnosti konkurenata)

Interkulturalni sukobi – sukobi između društava, kultura i nacija

Mješoviti konflikti – sukobljavanje organizacije s potrošačima (npr. zbog loše kvalitete njezinih proizvoda/ usluga) ili sukobi između menadžera i njegove radne grupe(npr. zbog produktivnosti i načina obavljanja posla)

Sukobi s obzirom na predmet rada - mogu biti kognitivni(vezani za zadaću) i afektivni(vezani za međuljudske odnose).

Kognitivni – nastaje kada se strane sukobljavaju oko posla odnosno ne slažu se oko načina obavljanja radnih zadataka, oko poslovnih odluka koje treba donijeti. Drugim riječima, imaju različita gledišta, ideje i mišljenja glede ciljeva, rasporeda resursa, poslovnih politika i procedura.

Afektivni - neslaganje među suradnicima zbog osobnih razlika , tj. razlika u ličnostima iz čega proizlaze njihove različite vrijednosti, životni stavovi i svjetonazori zbog čega nikako ne mogu pronaći zajednički jezik.

Kognitivni sukobi imaju pozitivne implikacije na uspjeh i učinkovitost organizacije pa ih stoga treba poticati. Dok afektivni sukobi izazivaju neprijateljstvo među ljudima, smanjuju međusobno razumijevanje i povećavaju nesklad te time ometaju obavljanje radnih zadaća pa ih stoga treba obeshrabrivati.

(2) Faze organizacijskog sukoba

Louis R. Pondy je razvio najpoznatije koncepte i modele organizacijskih konflikata te smatra da se konflikt može lakše i bolje razumjeti ako se razmatra kao dinamičan proces koji se

razvija u sekvencama konfliktnih epizoda. Identificirao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda:[117]

1. Faza latentnog konflikta. Konflikt je prikriven, iako već postoje uvjeti koji bi ga mogli prouzročiti. Pondy smatra da latentne konflikte uvjetuje natjecanje oko nedovoljnih sredstava, različiti ciljevi ili težnje za autonomijom. Istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata.

2. Faza percepcije konflikta u kojoj jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba. Izrečena su različita mišljenja, postalo je jasno da su ciljevi (ili vrijednosti) različiti te tada jedna (ili više osoba) postaje svjesna potencijalnog sukoba. Počinje se analizirati konfliktna situacija i traže se razlozi zbog kojih je do nje došlo.

3. Faza u kojoj se konflikt osjeća. Radi se o „personalizaciji konflikta". Konfliktne strane počinju osjećati tenzije i anksioznost što je rezultat nerazumijevanja i nepodudaranja mišljenja iz prethodne faze procesa.

4. Faza manifestiranog konflikta. U ovoj je fazi točno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta. Konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije. Ponašanje se može okarakterizirati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi sudionici konflikta takvim percipiraju. Zadatak menadžera je da spriječe eskalaciju konflikta odnosno da poduzmu sve što je u njihovoj moći kako bi spriječili ovu fazu sukoba jer ona može uvelike ugroziti učinkovitost organizacije te uzrokovati razdor, narušene međuljudske odnose i nekooperativnost što onemogućuje uopće funkcioniranje i opstanak same organizacije.

5. Posljedična faza. U ovoj fazi se vide rezultati očitog konflikta. U ovoj je fazi konflikt ili riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta te započinje nova konfliktna epizoda.

(3) Stilovi upravljanja sukobima

Sukobi su jedan od najtežih izazova s kojima se menadžeri svakodnevno suočavaju. Smatra se da uspjeh menadžera današnjice uvelike ovisi o uspješnom upravljanju i rješavanju sukoba

[117] Gonan, B., Marli Angeleski, I. (2008) Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. Ekonomska istraživanja, XXI (4), str. 4. prema: Pondy, L. R.(September 1967.) Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, str. 296-320.

u poduzeću. Prema suvremenim shvaćanjima na sukobe se gleda kao nešto korisno što može bitno pridonijeti organizacijskoj uspješnosti jer potiču kreativnost, inovativnost i iznošenje novih ideja i mišljenja koja mogu biti ključ rješenja određenih problema u organizaciji te time eliminirati nedostatke i unaprijediti poslovanje. Također razilaženja u mišljenjima i gledištima mogu imati pozitivne efekte na kvalitetu odlučivanja te brže prihvaćanje promjena što je iznimno važno u današnjem turbulentnom i dinamičnom poslovnom okruženju. Zbog sve zastupljenijeg timskog rada, velike konkurencije i ostalih karakteristika suvremenog poslovanja ova vještina osim za menadžere postaje značajna i za sve ostale zaposlenike koji je trebaju posjedovati i unaprjeđivati kako bi bili uspješni u svom poslu.

S obzirom na dvije dimenzije – briga za sebe(asertivnost) i briga za druge(kooperativnost) razvijeno je 5 temeljnih stilova upravljanja sukobima:[118]

Stil izbjegavanja – karakterizira ga mala briga za sebe i izostanak kooperativnosti. Osobe koje primjenjuju ovaj stil izbjegavaju sukob i povlače se iz takve situacije te odgađaju rješavanje problema. Primjeren je samo kod trivijalnih problema kada treba odgoditi njihovo rješavanje zbog prikupljanja većeg broja informacija.

Takmičarski stil – velika briga za sebe i mala briga za druge. Osoba koja koristi taj stil misli samo na sebe i teži maksimiziranju vlastitih koristi i interesa pa čak i ako to ide na štetu drugoga. Nastoji na svaki mogući način izaći kao pobjednik iz tog konflikta. Rezultat sukoba je pobjeda dominantne strane koja je jedina zadovoljna.

Stil prilagodbe – odražava ga mala briga za sebe i visoka kooperativnost. Osoba je spremna žrtvovati vlastite interese za zadovoljenje tuđih interesa i potreba. Osobe koje primjenjuju ovaj stil karakterizira velikodušnost , potreba za prihvaćanjem od strane drugih i slušanje i pokoravanje drugima. Sukob završava njenim popuštanjem i pobjedom druge strane.

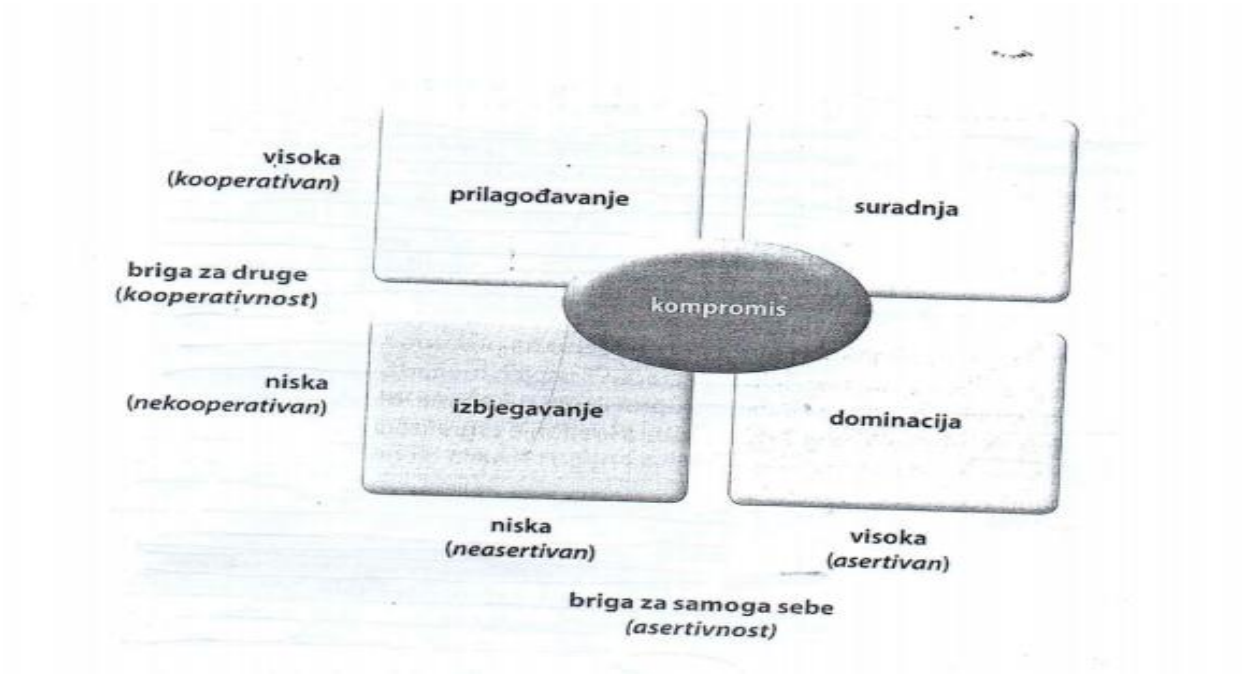
Stil suradnje – obilježava ga visoki stupanj asertivnosti i visoki stupanj kooperativnosti. Sudionici u sukobu nastoje pronaći rješenje koje će u potpunosti zadovoljiti interese i potrebe obiju strana. Glavna obilježja ovog stila su otvorenost,sklonost razmjeni informacija, kreativnost u traženju rješenja i promišljanje o razlikama. Cilj je pronalazak optimalnog rješenja za obje strane kako bi se održali dobri dugoročni poslovni odnosi. Iz sukoba obje strane izlaze kao pobjednici.

Kompromisni stil – umjerena briga i za sebe i za druge. Da bi postigli obostrano prihvatljivo rješenje svaka strana nešto mora žrtvovati odnosno nešto ustupiti kako bi nešto dobila

[118] Buble M.(2011.) Poslovno vođenje,op.cit.,str.196.

zauzvrat. Pokušavaju pronaći tzv. „zlatnu sredinu“. Ishod sukoba nije ni pobjednik ni gubitnik jer se ničije potrebe i interesi ne zadovoljavaju u potpunosti.

Pojedinci mogu uspješno rješavati sukobe ukoliko su upoznati s učincima različitih stilova rješavanja sukoba te umiju odabrati stil upravljanja konfliktom koji će u konkretnoj situaciji biti najučinkovitiji. [119] Na slici 7. su prikazani prethodno objašnjeni stilovi upravljanja sukobima koji proizlaze iz različitih kombinacija spomenutih dviju dimenzija.



Slika 7. Stilovi upravljanja sukobima

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.200.

[119] Robbins, S. P., Hunsaker, P. L. Training in Interpersonal Skills – TIPS for Managing People at Work, 4th edition, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc., str. 320.

2.6.3. Upravljanje promjenama

Suvremeno organizacijsko poslovanje se odvija u vrlo složenim i dinamičnim uvjetima, u kojima se zbog sve bržeg razvoja tehnologije i oštre konkurencije modernim organizacijama nameće potreba za stalnim prilagođavanjem novim zahtjevima tržišta i trendovima te primjenom novih saznanja i naprednijih tehnoloških rješenja jer je to jedini način očuvanja konkurentnosti i opstanka na tržištu. Suvremeno poduzeće je izloženo brojnim promjenama a to najbolje opisuje izreka koja kaže kako u životu moderne organizacije ništa nije sigurno osim stalnih promjena. To je upravo jedan od razloga zbog čega im se danas pridaje veliko značenje. Organizacijska promjena se definira kao proces mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije.[120] Prema mišljenju R.L. Dafta organizacijske promjene predstavljaju prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.[121] Nužnost odnosno neizbježnost promjena proizlazi iz stalne potrebe organizacije da bude uspješna. Želja za postizanjem zacrtanih ciljeva i što većom djelotvornosti i efikasnosti tjera organizaciju na kontinuirano mijenjanje. Osim provođenja promjena i stalnog prilagođavanja okolini za dugoročni uspjeh poduzeća je ključan i određeni stupanj odnosno razina stabilnosti. Da bi organizacije bile uspješne,tj. opstale i razvijale se, moraju pronaći optimalnu razinu stabilnosti i posjedovati određenu razinu sposobnosti za prilagođavanje odnosno provođenje promjena. Promjena za promjenom ne uzimajući u obzir ključnu ulogu stabilnosti obično uzrokuje zbunjenost i stres zaposlenika.[122] Dakle može se zaključiti da su promjene neophodne za uspjeh organizacije ali zahtijevaju sposobne i kompetentne menadžere koji će ih uspješno provesti jer su upravo najčešće oni glavni pokretači i nositelji tih promjena. Menadžment, kao glavni inicijator promjena, mora kontinuirano poticati zaposlenike na promjene i razmišljanje o tome što treba izmijeniti kako bi unaprijedili i poboljšali poslovanje.

Dvije su grupe faktora koji utječu na promjene:[123] vanjski(eksterni) – proizlaze iz opće i poslovne okoline poduzeća, primjerice utjecaj konkurencije koja može potaknuti poduzeće na promjene zbog postizanja veće konkurentnosti te interni(unutarnji) faktori – proizlaze iz interne okoline koju čine organizacijska struktura, organizacijska kultura i resursi.

[120] Samuel C. Certo (1989.): Principles of Modern Management: Function and Systems, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston etc., str.287.
[121] Daft, R.L.(1992.) Organization Theory and Design, 4th ed., St. Paul, MN,West Publishing Company,str.254.
[122] Niehouse, Z., Masoni K.B., prema: Certo S.C.,op.cit.str.288.
[123] Buble, M.(2010.) ,Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb,str.211.

Vrste promjena

Ističe se 6 vrsta promjena unutar organizacije s obzirom na ključne elemente poduzeća koji se mijenjaju:[124]

Strategija i struktura – strukturne promjene označavaju promjenu organizacijske strukture poduzeća kao cjeline ili promjenu organizacije pojedinih njegovih dijelova kao što su npr. organizacijske jedinice, pogoni, odjeli, divizije i sl.[125] Glavni cilj mijenjanja organizacijske strukture u potpunosti ili modifikacije postojeće je povećanje organizacijske učinkovitosti i efektivnosti. Drugim riječima potrebno je uvođenje promjena kako bi organizacija postala djelotvornija u postizanju svojih ciljeva. Promjena organizacijske strukture može obuhvaćati promjenu dizajna radnih mjesta i odjela, redistribuciju ovlasti,promjenu sustava nagrađivanja,promjenu komunikacija u organizaciji, promjenu sustava nagrađivanja, promjenu poslovne politike poduzeća i slično. Promjena strategije poduzeća uključuje promjene u temeljnom pristupu izvođenju posla i cjelokupnoj strateškoj orijentaciji poduzeća odnosno mijenjanje vizije, misije i ciljeva poduzeća te razvoj novih strateških planova što je u nadležnosti vrhovnog menadžmenta.

Proizvodi i usluge – ove promjene podrazumijevaju preinake na postojećim proizvodima ili uvođenje novih proizvoda. Promjene na postojećim proizvodima se odnose na karakteristike tih proizvoda kao što su svojstva, dizajn, trajnost,pakiranje, cijena i sl. Veće promjene se odnose na razvoj novih proizvoda kojima će se zadovoljiti potrebe i zahtjevi kupaca i na taj način poduzeće će povećati svoj tržišni udio ili će se proširiti na sasvim nova tržišta i steći nove kupce. Danas je glavni razlog ovakvih promjena sve kraći životni ciklus proizvoda što je posljedica sve oštrije konkurencije na tržištu. Osim toga razlog može biti i nezainteresiranost kupaca za proizvode zbog njihove loše kvalitete i neadekvatnog dizajna, previsoke cijene, neusklađenosti proizvoda sa njihovim potrebama i zahtjevima i sl.

Tehnološke promjene – današnje vrijeme obilježava brzi razvoj tehnologije te nova tehnološka otkrića i dostignuća koja uvelike olakšavaju poslovanje i pridonose većoj učinkovitosti i proizvodnosti poduzeća. Poduzeća su danas prisiljena pratiti tehnološke trendove i primjenjivati ih u poslovanju kako bi održali korak s konkurencijom i tako uopće opstali na tržištu. Pod tehnološkim promjenama se podrazumijevaju promjene u procesu

[124] Hunsaker, L.P.(2001.) Training in management skills,op.cit.str.375.
[125] Sikavica, P., Novak, M., (1999) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator,str.565.

proizvodnje, nove tehnike proizvodnje roba i usluga, nove metode rada, novu opremu i način rada. Primjerice, poduzeća zamjenjuju opremu i strojeve koji se koriste u proizvodnom procesu novim i sofisticiranijim koji povećavaju djelotvornost i efikasnost proizvodnje na način da skraćuju trajanje proizvodnog procesa,smanjuju troškove po jedinici proizvoda, povećavaju obujam proizvodnje. Posebno je naglasak na informacijskoj tehnologiji koja se enormno brzo razvija. Danas je nemoguće raditi ni na jednom radnom mjestu bez posjedovanja informatičkih znanja jer su svi segmenti poslovanja i područja rada računalno podržani. Od proizvodnje do procesa odlučivanja. Informatička tehnologija omogućuje menadžerima donošenje kvalitetnih i pravovremenih poslovnih odluka kroz brzu obradu velike količine podataka te osiguravanje njihove ažurnosti i točnosti.

Ljudski resursi – zaposlenici su u fokusu organizacijskih promjena ako su oni glavni uzrok nedjelotvornosti organizacije. Promjene ljudi odnosno zaposlenika se odnose na sposobnosti i vještine zaposlenih, njihove radne učinke, vrijednosti, vjerovanja, očekivanja, norme, ponašanja i stavove. Ako je njihova razina motivacije niska te im nedostaje znanja i vještina za uspješno obavljanje poslova onda je to znak da je potrebno provesti promjene vezane za tu ljudsku dimenziju organizacije. U takvoj situaciji je moguće postupiti na dva načina: zaposlenike dodatno obrazovati i usavršavati ili zaposliti nove ljude koji posjeduju potrebne kompetencije. Promjene u tehnologiji značajno utječu na promjene vezane za ljudske resurse. Najčešće zahtijevaju od zaposlenika stjecanje novih znanja i vještine kako bi znali koristiti i raditi s novom tehnologijom a to zahtijeva nove programe obuke. Isto tako se očekuje da će nove informacijske tehnologije u budućnosti uzrokovati velike promjene ljudskih resursa kao npr. manji broj zaposlenih jer će ljude zamijeniti napredna tehnologija, uvođenje fleksibilnog radnog vremena, rad na daljinu, novi načini rada.

Organizacijska kultura – obuhvaća promjene vrijednosti, stavova, vjerovanja i ponašanja svih zaposlenih u poduzeću. Jako je otporna na promjene i teško ju je promijeniti kad se jednom uspostavi zato je potrebno dugo vrijeme kako bi se izmijenila što zahtijeva sposobne menadžere.

Stil menadžmenta - stil menadžmenta je važan faktor utjecanja na zaposlenike u smislu njihovog zalaganja i predanosti poslu. Stilovi ovise o različitim situacijskim faktorima kao što su karakteristike podređenih, vrsta zadataka i pozicija moći. U modernim poduzećima menadžeri sve više spoznaju da autokratski stil nije djelotvoran u vođenju i poticanju

zaposlenika te se počinju okretati raznim varijantama demokratskog i participativnog stila jer se pokazalo da veća sloboda i participacija zaposlenika u donošenju odluka pozitivno utječe na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih.

Proces uspješnog izvođenja i implementacije promjena se sastoji od četiri osnovne faze:[126]

1. Prepoznavanje potrebe za promjenom
2. Dijagnosticiranje i planiranje promjena
3. Upravljanje tranzicijom
4. Mjerenje rezultata i održavanje promjene

Svaka organizacijska promjena izaziva pružanje otpora od strane zaposlenika. Stoga je jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta pokušati smanjiti otpor promjenama ili ga u određenim situacijama čak potpuno ukloniti. To je vrlo važno kako bi se promjene uopće provele jer ako menadžeri ne zadobiju podršku ostalih zaposlenika sav uloženi trud da se organizacija promijeni i pronađe bolje rješenje kojim će se unaprijediti njezino funkcioniranje bit će uzaludno. Postoje brojni razlozi zašto se ljudi opiru promjeni. Samo neki od njih su:[127]

1. Ono što je nepoznato uzrokuje strah i potiče otpor. Organizacijsko restrukturiranje može ostaviti osobu nesigurnu glede posljedica na dotadašnji posao. Ljudi se žele osjećati sigurnim i imati neku kontrolu tijekom promjene.
2. Nepoznavanje razloga promjene također uzrokuje otpor. U stvari, često je nejasno onima kojih se promjena tiče, zašto je promjena uopće potrebna.
3. Promjena može također rezultirati redukcijom povlastice ili gubitkom moći.

Neke od strategija koje se mogu primijeniti u savladavanju i smanjivanju otpora promjenama su:[128] edukacija i komunikacija, participacija i angažiranje, olakšanje i potpora, pregovaranje i sporazumijevanje, manipulacija i kooptiranje te eksplicitna i implicitna prisila.

Važno je još naglasiti da se pokretač promjena, a to je u većini slučajeva menadžer u procesu provođenja promjena, mora fokusirati na tri ključne stvari: mora znati što treba promijeniti,

[126] Hunsaker, L.P.(2001.) Training in management skills,op.cit.str.377.
[127]Weihrich, H., Koontz, H.,(1998.), Menadžment, Mate, Zagreb, str.432.
[128] Robbins P.S.,(1995.), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Treće izdanje, Mate, Zagreb,str.282.-284.

koliku količinu promjena mogu podnijeti zaposlenici te mora znati da promjene treba provoditi postupno kako bi pripremio zaposlenike za promjene.[129]

3. TEORIJSKE ODREDNICE OBITELJSKIH PODUZEĆA

3.1. Pojam i tipovi obiteljskih poduzeća

Postoje različite definicije obiteljskog biznisa, ali u ovom radu će se istaknuti samo neke od njih.

Obiteljski biznis se javlja još u dalekoj prošlosti. Obiteljsko poduzetništvo se razvijalo u gotovo svim kulturama – afirmirano je kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana itd., koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci.[130] Obiteljsko poslovanje predstavljalo je gotovo jedini oblik vlasničke organizacije poslovanja prije pojave dioničkih društava i razvoja tržišta kapitala., a danas se javlja kao dominantan oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu.

Obiteljsko poduzetništvo (family business), obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita(dobiti), bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga, i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira.[131]

Obiteljsko poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Kod takvog poduzeća u poslovanje mogu biti uključeni članovi uže, ali i šire obitelji. Osim krvne povezanosti članova, u opseg obiteljskog poduzeća spada i vlasništvo nad kapitalom, mogućnost utjecaja na donošenje značajnih odluka te efektivna kontrola strateških smjernica.[132] Takva vrsta poduzeća može se manifestirati u raznim oblicima koji uključuju trgovačka društva (d.d. i d.o.o.), zadruge, obrti, obiteljska poljoprivredna gospodarstva kao i djelatnosti slobodnih zanimanja.

[129] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, op.cit.str.221.
[130] Kružić D., Bulog I. (2012.):Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 31.
[131] Buble M., Kružić D.,(2006.):Poduzetništvo, Split,str. 126.
[132] Buble M.(2003.): Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, str.83.

Iako su pojam obiteljski biznis i pojam obiteljsko poduzeće vrlo slični, bez ulaska u strukturu poslovnog portfelja nije moguće dati odgovor na pitanje da li je pojam obiteljskog biznisa širi ili uži od pojma obiteljskog poduzeća. Stoga se radi lakšeg razumijevanja ova dva pojma često tretiraju kao istoznačnice.

Iz pojma obiteljski i pojma biznis moguće je zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:[133]

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji)
2. vlasništva dijela kapitala poduzeća
3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje odluka(koji proizlaze iz odrednice poslovanja)

Kuvačić smatra da je izvorni oblik obiteljskog biznisa svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome redu iz čega proizlazi nekoliko specifičnih slučajeva koji se najčešće pojavljuju:[134]

- U obiteljsko poslovanje uključeni su članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (otac, majka, sinovi, kćeri),
- U obiteljski biznis uključeni su članovi šire obitelji odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (otac – djed, svekar i punac, majka – baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi),
- U biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

Obiteljsko poduzetništvo karakterizira visok stupanj kontrole od strane članova obitelji koji svojim sudjelovanjem odnosno kreativnim i inovativnim aktivnostima doprinose ulaganju i kombiniranju proizvodnih faktora pomoću kojih se ostvaruju željeni ciljevi i ekonomski učinci kako za poduzeće tako i za obitelj. Stupanj direktne uključenosti obitelji u poslovanje

[133] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A.,(2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar, str. 65.
[134] Kuvačić, N.(1999.): Počela poduzetništva, Split,str.117.

može varirati od niskog do značajnog u kojem je direktno uključene više generacija, te su uključeni u dnevno vođenje poslovanja.

S obzirom da se svako uspješno obiteljsko poduzeće tijekom vremena razvija i napreduje te tako prerasta mogućnosti jedne obitelji, razlikujemo tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća:[135]

Aktivna obiteljska poduzeća – karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja te su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća vrlo često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom – u vlasništvu su i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji.

Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća - u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

3.2. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

Svaki oblik organizacije poslovanja u cilju izvršavanja poslovnih aktivnosti na proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga ima svoje prednosti i ograničenja, pa tako i obiteljska poduzeća.

Kao **prednosti** obiteljskog poduzeća najčešće se navode: [136]

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,
- spremnost obitelji na odricanja za račun prosperiteta poduzeća,
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince,
- usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno,

[135] Dyer, W.G.,(1986.): Cultural Change in Family Business Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, str.58.- 59.
[136] Buble M., op.cit..,str.85.

- naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.

Pored navedenih moguće je navesti i dodatne prednosti obiteljskih poduzeća koje ističu da:

- obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i ne članove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva,
- obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima,
- obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova tako da razvija u njima filantropski osjećaj te omogućuje razvijanje njihovog društvenog značenja, i doprinosi izgradnji njihove uvaženosti.

Ukupno promatrajući sve navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća stavljaju se:

- *zajedništvo obitelji* –usklađenost članova obitelji na realizaciju zajedničkih ciljeva. Radno i poslovno zalaganje članova obitelji od velike je važnosti budući da je obiteljski biznis izvor njihove životne zarade, njihove financijske i socijalne sigurnosti. Radni angažman cijele obitelji i svakodnevno druženje poveća obiteljski sklad i koheziju.
- *Razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova* – poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, psihološko zadovoljstvo postignućima i svojim samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom koje proizlazi iz odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva.

Obiteljska poduzeća pored čitavog niza prednosti posjeduju i određene nedostatke koji mogu značajno utjecati na njegovo poslovanje. Glavni preduvjet uspješnog poslovanja i preživljavanja svakog obiteljskog poduzeća su dobri obiteljski odnosi koji podrazumijevaju održavanje međusobnog poštovanja članova obitelji te međusobno razumijevanje i uvažavanje jedni drugih. U obratnoj situaciji odnosno ako prevladavaju loši odnosi između članova obitelji te stalna neslaganja to može dovesti do brojnih tenzija i konflikata među njima koji će se negativno odraziti na buduće poslovanje i predstavljati prepreku za ostvarenje obiteljskih poslovnih ciljeva.

Ograničenja obiteljskih poduzeća najčešće proizlaze iz: [137]

- članovi obitelji su istodobno izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što veoma često dovodi do neprofesionalnosti i improvizacije,
- činjenica da povezanost članova u obiteljskom poduzeću nije bazirana na stručnim osobinama već na krvnom srodstvu, što često dovodi do nedostatnosti stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja,
- miješanja poslovnih i privatnih odnosa, a to često dovodi do problema budući da se javljaju poteškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova te je vrlo često uzrok pojave nepotizma,
- obiteljskih očekivanja koja podrazumijevaju da svi članovi obitelji sudjeluju u obiteljskom biznisu što može dovesti do gušenja talenta pojedinca ili pak sukoba ukoliko član obitelji želi napustiti obiteljsko poslovanje,
- visoke rizičnosti poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji – potencijalna mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja uzrok je da su članovi obitelji izloženi svakodnevnom stresu.

U slučajevima kada se obiteljsko poduzeće nalazi u teškoćama, a naročito u slučajevima silazne faze poslovnih aktivnosti i prisustva poslovne krize i neizvjesnosti njezinog ishoda, moguća je pojava nezadovoljstva članova obitelji, razmirica, sukoba, pa čak i raspada obitelji.

Stečajem nad obiteljskim poduzećem, obitelj ostaje bez zaposlenja članova obitelji i bez imovine kojom se jamčilo za ispunjenje obveza obiteljskog poduzeća. Obitelj gubi financijske resurse i resurse uvaženosti i dobrog glasa. Snosi sve rizike iz poduzetničkog pohvata, a naročito obiteljski rizik koji često puta dovodi i do raspada obitelji.

[137] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit.., str. 91.

3.3. Interesi obitelji i interesi poduzeća

Za većinu ljudi njihova obitelj i njihov posao predstavljaju najvažnija pitanja u njihovim životima. Upravo obiteljsko poduzeće objedinjuje obje navedene komponente. Iz toga proizlazi da se obiteljsko poduzeće kao jedinstven i kompleksan sustav sastoji od dvije komponente odnosno dva različita podsustava : podsustav obitelji i podsustav obiteljskog poslovanja. Te dvije komponente, koje se bitno razlikuju prema svojim specifičnostima, zajedničkom sinergijom značajno doprinose zadovoljavanju životnih potreba,želja i težnji svih članova obitelji. S obzirom na sve navedeno važno je naglasiti da se interesi obitelji i interesi poduzeća uvelike razlikuju.

Dok su **interesi obitelji** prvenstveno usmjereni na brigu i skrb te odgoj svojih članova, emocionalne odnose, zadovoljavanje obiteljskih potreba i održavanje stabilnosti obitelji, dotle su **interesi poduzeća** usredotočeni na postizanje poslovnih performansi, zahtjeva posla, profitabilnosti, razvoja biznisa i upravljanja promjenama.[138] Iz ovoga proizlazi da zbog različitosti interesa obitelji i poduzeća postoji i različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća. Sukladno tome cilj obitelji je razvoj svakog njezinog člana i postizanje obiteljske harmonije i sreće, a s druge strane cilj poslovanja obiteljskog poduzeća je konkurentnost, profitabilnost i, naročito, održivost na duži rok. Da bi obiteljsko poduzeće postiglo uspjeh, nužno je uspostavljanje ravnoteže između obiteljskih potreba i želja s jedne, te poslovnih zahtijeva i mogućnosti s druge strane. Za postizanje te ravnoteže potrebno je identificirati, planirati i upravljati s pet ključnih varijabli:[139]

1.**Kontrola**: izgraditi način donošenja odluka u obitelji, procesu vođenja i upravljanja poduzećem i, naročito, u procesu donošenja strateških odluka,

2.**Karijera**: omogućiti članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u poduzeću, s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama,

3.**Kapital**: osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali, ako to žele, i da samo ubiru plodove svoga rada i / ili vlasništva, uključivo i prodaju svojih uloga- sve bez štete za interese ostalih članova obitelji,

[138] Kružić D.(2004.): Obiteljski biznis, RRiF plus, Zagreb, str. 34.
[139] Carlock, S.R. – Ward L. J.(2001.) Strategic Planning for the Family Business, Parell Planning to Unify the Family and Business, Palgrave,str.4.-5.

4.**Konflikt**: pripremiti se za razrješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja , a s kojima se poslovne obitelji veoma često suočavaju u radu u poduzeću i osobnim životnim ulogama,

5.**Kultura**: uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća – kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži.

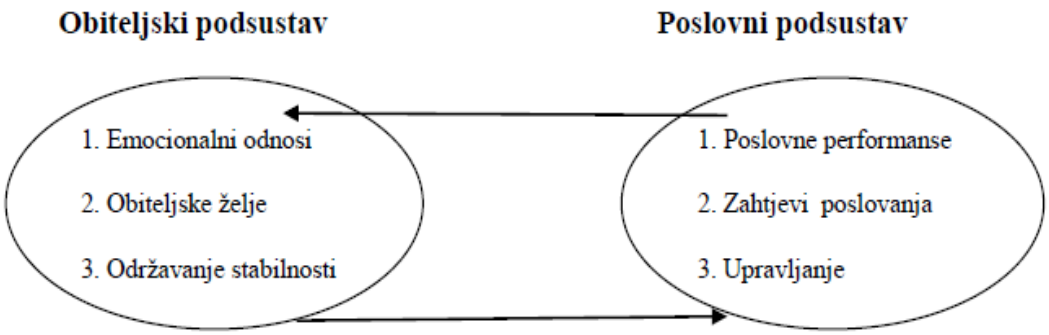
3.4.Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća

Budući da je obiteljsko poduzeće jedinstven sustav koji se sastoji od podsustava poslovanja i podsustava obitelji vrlo često može doći do njihovog preklapanja. Preklapanje poslovnog i obiteljskog podsustava može uzrokovati konflikte između članova obitelji koji proizlaze iz različitosti interesa i ciljeva tih dvaju podsustava odnosno činjenice da svaki od podsustava obiteljskog poduzeća ima svoje različite uloge,pravila i očekivanja.

Obiteljski podsustav je emocionalan i stavlja naglasak na međusobne odnose članova obitelji te se fokusira na pažnju, ljubav i zadovoljstvo članova obitelji, dok je poslovni podsustav izrazito neemocionalan odnosno karakterizira ga racionalno ponašanje stavljajući naglasak isključivo na ostvarivanje financijskog rezultata i zahtjeve poslovanja. Drugim riječima, s jedne strane se nalazi obiteljski podsustav kojeg karakteriziraju briga i skrb za obitelj, emocionalni odnosi, zadovoljavanje obiteljskih želja i potreba te održavanje stabilnosti obitelji, dok s druge strane se nalazi poslovni podsustav sa svojim temeljnim interesima usmjerenim na unaprjeđenje poslovnih performansi, postizanje zahtjeva posla i upravljanje promjenama.

Poslovni podsustav zahtijeva od zaposlenika posjedovanje određenih znanja i vještina te radno iskustvo i radni potencijal. Također se od njih očekuje postizanje adekvatnih rezultata na temelju kojih se nagrađuju odnosno dobivaju kompenzacije za svoj rad te im se pruža mogućnost daljnjeg razvoja i napredovanja ovisno o tim ostvarenim individualnim performansama. Iz navedenog slijedi da je članstvo u poslovnom podsustavu ovisno o performansama zaposlenika, a članstvo u obiteljskom podsustavu suprotno od navedenog – temeljeno na krvnom srodstvu.[140] Nekada je vrlo teško uskladiti te interese, a upravo je to usklađivanje ključan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća.

[140] Kružić D., Bulog I.,op.cit.,str.87.



Slika 8. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća

Izvor: Carlock, S R. – Ward, L. J. (2001) Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, str. 5.

3.4.1. Balansiranje ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća

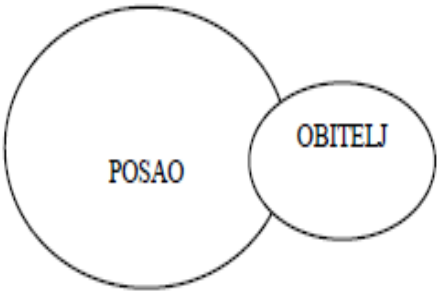
Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća odnosno preklapanje podsustava obitelji i poslovnog podsustava je vidljivo kod donošenja različitih odluka. Naime, u obiteljskom poduzeću brojne poslovne odluke zadiru u interese obitelji, a isto tako i brojne obiteljske odluke se odražavaju na interese poslovanja. Upravo u uravnoteženju interesa i ciljeva poslovanja i obitelji leži ključ uspjeha obiteljskog poduzeća, a ukoliko se ova ravnoteža ne postigne opasnost prijeti i poduzeću i obitelji.

Neravnoteža ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća može biti dvostruko aspektirana:[141]

- neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje poslovnih ciljeva na štetu obiteljskih (*neravnoteža – poslovanje prije svega*)
- neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje obiteljskih ciljeva na štetu poslovnih ciljeva (*neravnoteža – obitelj prije svega*)

[141] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A., op.cit..,,str. 116.-117.

„ Posao prije svega“ – riječ je o neravnoteži koja je implicirana prenaglašavanjem poslovne uloge obiteljskog poduzeća. Za ishod obično ima eroziju obiteljskih odnosa – kako emocija tako i komunikacija u obitelji te u konačnici zanemarivanje obiteljskih želja i stremljenja. Dolazi do značajne redukcije unutar - familijarnih odnosa i prevladavajuće orijentiranosti samo na posao.



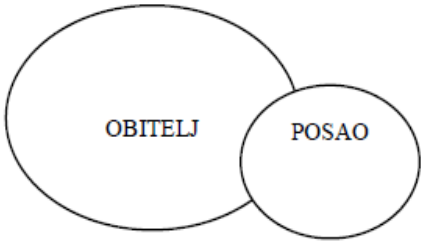
Prenaglašavanje poslovne uloge vodi k razaranju:

-obiteljskih komunikacija
-obiteljske identifikacije
-obiteljskog povjerenja
-obiteljskih emocija

Slika 9. Neravnoteža – posao prije svega

Izvor: Hubler T., Ayres, G. (1996.) Family Business Managemet Course, Univesity of St. Thomas

„Obitelj prije svega“ – radi se o neravnoteži koja je implicirana prenaglašavanjem obiteljske uloge u obiteljskom poduzeću. Kao ishod se javlja zanemarivanje poslovnih odnosa, što dovodi do erozije u poslovanju i poslovnom odlučivanju, i nedovoljne posvećenosti odabiru strateških pravaca razvoja poduzeća. Često dolazi do zanemarivanja poslovnog planiranja, zapošljavanja nedovoljno obučenih obiteljskih članova, što u konačnici dovodi do smanjenja performansi obiteljskog biznisa.

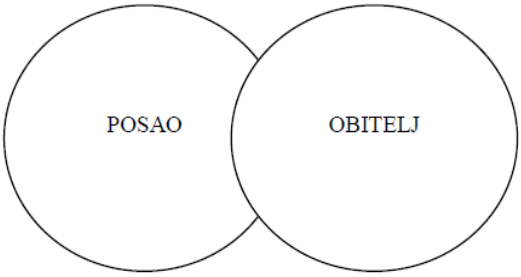


Prenaglašavanje - poslovnih komunikacija
uloge obitelji -poslovnih odnosa
vodi k razaranju: -poslovnih performansi
-procesa odlučivanja
-strateških mogućnosti

Slika 10. Neravnoteža – obitelj prije svega

Izvor: Hubler T., Ayres, G. (1996.) Family Business Managemet Course, Univesity of St. Thomas

Da bi se obiteljsko poduzeće uspješno razvijalo nužno je uravnoteženje interesa obitelji i poduzeća, jer svaka od prethodno prikazanih neravnoteža može implicirati brojne opasnosti, kako za obitelj tako i za poduzeće. Tako izbalansiran pristup odnosno postizanje ravnoteže između obiteljskog i poslovnog podsustava dovodi do stvaranja povjerenja u obitelji i poslovnom okruženju, obiteljske harmonije i poslovne efikasnosti što vrlo često rezultira kako napretkom obitelji tako i napretkom u poslovanju i realizaciji poslovnih pothvata.



Slika 11: Uspješna uravnoteženost obiteljskog i poslovnog podsustava

Izvor: Hubler T., Ayres, G. (1996.) Family Business Managemet Course, Univesity of St. Thomas

Uravnoteženost poslovnog podsistema i podsistema obitelji omogućava:

- povjerenje
- privlačnost obitelji
- poslovnu efikasnost
- obiteljsku harmoniju

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – ANALIZA RAZVIJENOSTI VJEŠTINA KOD ZAPOSLENIKA U OBITELJSKOM PODUZEĆU ŠKOKIĆ D.O.O.

4.1. Opći podaci o poduzeću Škokić d.o.o.

4.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti

Škokić d.o.o. je obiteljsko poduzeće u vlasništvu obitelji Škokić. Bavi se proizvodnjom, preradom, obradom, pakiranjem i distribucijom odnosno prodajom svježeg mesa, suhomesnatih proizvoda i mesnih prerađevina. Poduzeće Škokić je osnovano još davne 1989. godine kada je Dane Škokić – osnivač i otac obitelji, sa svojom suprugom Milenom Škokić otvorio obrt „DJV“ te njihovu prvu mesnicu u Splitu na Kmanu. Dane je bio mesar zaposlen u poduzeću Mesopromet te je nakon stečenog znanja i iskustva u ovoj djelatnosti odlučio napustiti to poduzeće i sam pokrenuti svoj biznis kako ostvario ekonomske i financijske koristi te na taj način osigurao budućnost sebi i svojoj obitelji. U početku su oni bili jedini zaposleni u poduzeću te sami obavljali sve poslove kao što su nabava, klanje i prodaja mesa.

Kasnije im veliku potporu pružaju i njihova djeca koja se također uključuju u poslovanje. Iz godine u godinu obrt je ostvarivao sve veću dobit te je poslovanje sve više napredovalo. Zbog većeg obujma posla i širenja poslovanja,.18.12.2008. godine osnivaju trgovačko društvo Škokić d.o.o. 1.1. 2009. tvrtka počinje s radom. Tada su izgradili i poslovni objekt u Kaštel Sućurcu gdje se danas nalazi klaonica, pogon za preradu i pakirnica te uprava odnosno sjedište društva. S vremenom su otvorili i mesnice izvan Splita (u Omišu, Trogiru, Opuzenu, Pločama, Hvaru itd.).

Otvaranjem novih mesnica i nabavkom kamiona za prijevoz stoke imali su potrebu za zapošljavanjem više mesara, radnika u klaonici i profesionalnih vozača te se tako sve više

povećavao broj zaposlenika. Kako bi proširili svoju ponudu, uz prodaju mesa u svojim mesnicama, počeli su s pakiranjem mesa u plitice koje su prodavali u trgovinama mješovitom robom odnosno počinju surađivati sa trgovcima i distributerima. Tada zapošljavaju prve radnike u proizvodnji, vozače hladnjača i čistačice.

Svake godine proizvodnja se proširivala sa čak 10-ak novih proizvoda. Također počinju s proizvodnjom trajnih i polutrajnih proizvoda (salame, kobasice itd.) te zbog povećanog opsega proizvodnje 2014. godine proširuju proizvodni pogon te nabavljaju nove strojeve potrebne za proizvodnju i zapošljavaju stručne radnike (tehnologe i radnike u preradi).

Adresa sjedišta društva je Put Strinje 68. u Kaštel Sućurcu, a pravni oblik poduzeća je društvo s ograničenom odgovornošću. Iznos uplaćenog temeljnog kapitala je 20.000,00 kuna. OIB poduzeća je 36601804949, a web stranica www.skokic.hr.

Danas je jedini vlasnik odnosno član društva Milena Škokić (majka obitelji). Kćer Danijela Šarić i sinovi Joško i Vedran Škokić vode ovaj obiteljski biznis i upravljaju poduzećem. Danijela je član uprave odnosno glavna direktorica, Joško je prokurist odnosno osoba koja je ovlaštena za zastupanje poduzeća, mlađi brat Vedran je također prokurist poduzeća te je ujedno zadužen i za nabavu pa obavlja funkciju direktora nabave. Majka, osim što ima ulogu vlasnice, radi kao voditeljica jedne mesnice.

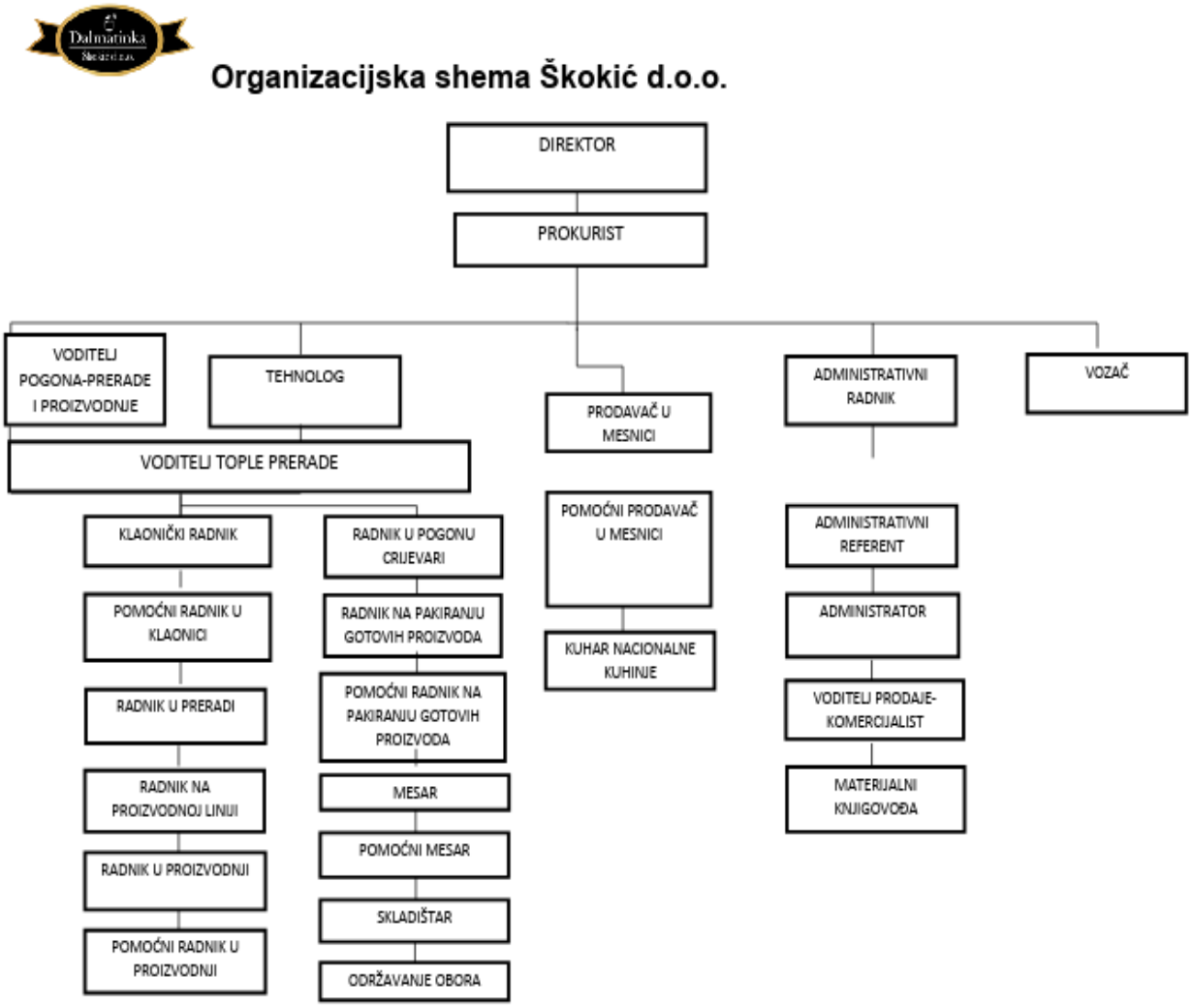
Trenutni broj ukupno zaposlenih je 63 djelatnika. Poduzeće danas nudi širok asortiman proizvoda te ima vrlo bogatu ponudu različitih vrsta mesa i mesnih prerađevina. Neki od proizvoda koji se nalaze u njihovoj širokoj ponudi su: svježe meso (junetina,teletina,janjetina,svinjetina,piletina i puretina), zatim suhomesnati proizvodi(različite vrste salama i kobasica) te gotovi smrznuti proizvodi za roštilj. Svi pakirani proizvodi se na tržištu prodaju pod krovnim brandom „Dalmatinka“. Poslovnice, tj. mesnice tvrtke Škokić su rasprostranjene diljem Splitsko – dalmatinske županije. Ukupno ih ima osam. Dvije su u gradu Splitu, jedna u Omišu, zatim u Opuzenu, na otoku Hvaru,dvije na Visu i jedna u gradu Trogiru. Osim svojih mesnica poduzeće surađuje i sa brojnim poslovnim kupcima među kojima su najznačajniji različiti ugostiteljski objekti i hoteli te maloprodajni distributeri. Samo neki od njih su: F- tours international d.o.o. Split, Pjaca Hosteli d.o.o., hoteli Živogošće d.d., hoteli Koločep d.d., Laguna rade d.o.o., Ribola d.o.o., Hoteli Baška voda d.d., Dubrovački Vrtovi Sunca d.o.o., Atrium – Hotel grupa d.o.o., Hoteli Zlatni Rat

d.d., Victa d.o.o,Makro d.o.o., Hoteli Tučepi d.d., Pjaca Rosa d.o.o za ugostiteljstvo i turizam i brojni drugi.

Dana 19.03.2015. vlasnicima tvrtke Škokić uručen je certifikat Halal kvalitete - dokument kojim se potvrđuje da poduzeće proizvodi zdravu hranu, svježe meso i mesne prerađevine, po strogo zadanim kriterijima. Uz to, klaonica je pod strogom veterinarskom kontrolom i provodi HACCP sustav (Hazard Analysis Critical Control Point System), sustav upravljanja opasnostima u prehrambenoj industriji, te sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001. Posljednjih godina poduzeće izvozi svoje proizvode i na inozemna tržišta koja obuhvaćaju sedam zemalja Europske unije, a to su: Engleska, Švedska, Nizozemska, Austrija, Njemačka, Irska i Malta.

Dugoročni ciljevi poduzeća i vizija su modernizacija proizvodnog pogona i povećanje kapaciteta te uvođenjem tehnološki sofisticirane opreme povećati učinkovitost i produktivnost te time smanjiti troškove proizvodnje a sve to s ciljem povećanja kvalitete svojih proizvoda i sposobnosti osiguranja većeg opsega proizvodnje jer su to ključni elementi za postizanje konkurentnosti na zahtjevnim stranim tržištima.

4.2.2. Organizacijska struktura



Slika 12. Organizacijska struktura poduzeća Škokić d.o.o.

Izvor: Prikaz autora

Na vrhu organizacijske strukture nalazi glavni direktor Joško Škokić koji koordinira sve odjele u firmi, bavi se marketinškim aktivnostima i zajedno s članovima uprave osmišljava razvojnu strategiju i unapređenje u poduzeću kako bi održala korak sa brojnom konkurencijom.

U poduzeću koje se stalno mijenja i usavršava postoji pet glavnih organizacijskih odjela i to su: pogon za preradu i skladištenje, nabava i transport, maloprodaja i veleprodaja računovodstvo i kadrovi.

Voditelj pogona za preradu i skladištenje je zadužen za prijem i smještaj žive stoke, preradu mesa i mesnih prerađevina i njihovo skladištenje prije odlaska u prodaju. Zaposlenici koji su izravno odgovorni voditelju ovog odjela su tehnolog, klaonički radnici, pomoćni radnici, mesari, skladištar i servisni radnik za održavanje tehničke funkcionalnosti pogona prerade i skladišta.

Nabava i transport su zaduženi za nabavku žive stoke te njihov transport do pogona prerade te naposljetku do dostave mesa i mesnih prerađevina u vlastite maloprodajne jedinice i isporuke u maloprodajne jedinice poslovnih partnera te dostava domaćim i inozemnim kupcima. Na čelu ovog odjela nalazi se voditelj kojem su podređeni referenti nabave i vozači.

Odjel za maloprodaju i veleprodaju obavlja poslove planiranja i usklađivanja kako bi odjelu nabave i transporta dao precizne podatke o količinama, vrstama i kvaliteti mesa i mesnih prerađevina. Zadatak voditelja je stalno širenje prodaje putem vlastite maloprodajne mreže, ostvarivanje suradnje s drugim velikim trgovačkim lancima te direktna prodaja ugostiteljskim objektima pogotovo u turističkoj sezoni. Sve više pridavanje pažnje proširivanju prodaje u inozemstvu. Direktno podređeni voditelju prodaje su referenti prodaje i poslovođe u maloprodajnim jedinicama (mesnicama). Prodavači u mesnici i mesari su odgovorni svojim poslovođama(voditelju mesnice).

Odjel za kadrove i računovodstvo je zadužen za zapošljavanje potrebnih novih kadrova sa potrebnim stručnim znanjima i vještinama i moguće otpuštanje kadrova koji svojim radom nisu zadovoljili u poduzeću. Brine se da poduzeće raspolaže optimalnim brojem zaposlenika sa odgovarajućim performansama i znanjima te planira i analizira potrebe za budućim zapošljavanjem. Također je zadužen za ažurno i točno vođenje poslovnih knjiga, evidentiranje svih nastalih poslovnih transakcija i izradu raznih izvješća. Isto tako bave se izradom financijskih planova i izvještaja.

4.2. Metodologija istraživanja

Ovaj diplomskog rada za cilj ima istražiti i analizirati stupanj razvijenosti pojedinih kategorija menadžerskih vještina kod različitih zaposlenika koji obavljaju različite poslove i funkcije u obiteljskom poduzeću Škokić d.o.o. Za potrebe ovog istraživanja korišten je anketni upitnik koji je proveden na reprezentativnom uzorku zaposlenika promatranog poduzeća. Ukupno je distribuirano 44 anketna upitnika od čega je popunjeno 35 anketnih upitnika, što daje stopu povrata od 79, 54% odnosno približno 80%. Istraživanje je provedeno u mjesecu lipnju 2018. godine. Također potrebno je naglasiti da je ispitanicima u dotičnom poduzeću bila zajamčena potpuna anonimnost.

Anketni upitnik je osobno dostavljen zaposlenicima navedenog poduzeća. Sastoji se od ukupno 60 pitanja koja su podijeljena u pet dijelova. Prvi dio upitnika se odnosi na osobne podatke ispitanika tj, opće podatke o zaposleniku vezane za spol, dob, obrazovanje, radni staž u poduzeću te vrstu posla koju obavlja odnosno razinu na kojoj se nalazi u organizaciji. Drugi dio se odnosi na ispitivanje razvijenosti osobnih vještina zaposlenika (ukupno 19 tvrdnji) koje obuhvaćaju opće vještine (socijalne, konceptualne i tehničke) te vještinu upravljanja vremenom i vještinu delegiranja. Treći dio predstavlja 15 izjava vezanih za interpersonalne vještine, zatim četvrti dio čini 15 tvrdnji kojima se istražuje razvijenost komunikacijskih vještina i na kraju u posljednjem dijelu upitnika slijedi 6 tvrdnji kojima će se ispitati stupanj razvijenosti vještina timskog rada kod ispitanika.

Zadatak ispitanika je bio da ocijene vlastite menadžerske vještine i time pruže uvid u razvijenost pojedinih kategorija menadžerskih vještina. Osim prvog uvodnog dijela koji se odnosi na opća pitanja, u svim ostalim dijelovima upitnika vezanim za određene kategorije vještina je korištena Likertova skala[142] sa pet stupnjeva intenziteta prema kojoj ispitanik izražava stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom,zaokružujući broj od 1 do 5, gdje 1 predstavlja potpuno neslaganje, a 5 potpuno slaganje sa tvrdnjom.

U svrhu racionalizacije vremena i napora koje su ispitanici trebali uložiti na ispunjavanje upitnika, odnosno boljeg razumijevanja samog upitnika i lakšeg odgovaranja na postavljena pitanja te dobivanja kvalitetnijeg povrata ispunjenih anketnih upitnika, on se sastojao isključivo od pitanja zatvorenog tipa. Sva pitanja u upitniku imala su ponuđene odgovore.

[142] Likertova skala: Dostupno na: https://www.scribd.com/doc/210936532/likertova-skalaLikertova-skala

Nakon što su podaci prikupljeni, uneseni su i obrađeni na računalu pomoću statističkog programskog paketa IBM SPSS Statistics 22 (Statistical Package for the Social Sciences) i programskog paketa Microsoft Office Excel. Svi dobiveni podaci su prikazani i obrazloženi u nastavku rada.

4.2 1. Demografska obilježja zaposlenika

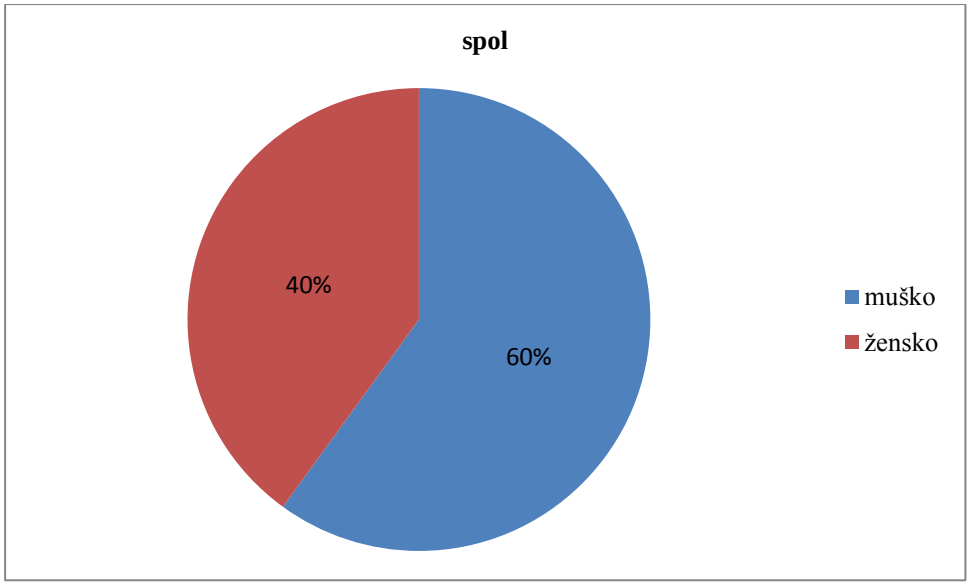
U nastavku slijedi prikaz općih karakteristika uzorka istraživanja putem tablica i grafikona koji prikazuju obilježja zaposlenika kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, razina u organizaciji i radni staž u promatranom poduzeću.

Tablica 3. Spol ispitanika

ISPITANICI PREMA SPOLU	APSOLUTNI IZNOS	RELATIVNO (POSTOCI)
Muško	21	60%
Žensko	14	40%
Ukupno	35	100%

Izvor: Izračun autora

Od 35 ispitanika njih dvadeset i jedan su muškog spola (što čini 60% ukupnog uzorka) dok je ženskih ispitanika sudjelovalo četrnaest (što čini 40% ukupnog uzorka).



Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: Prikaz autora

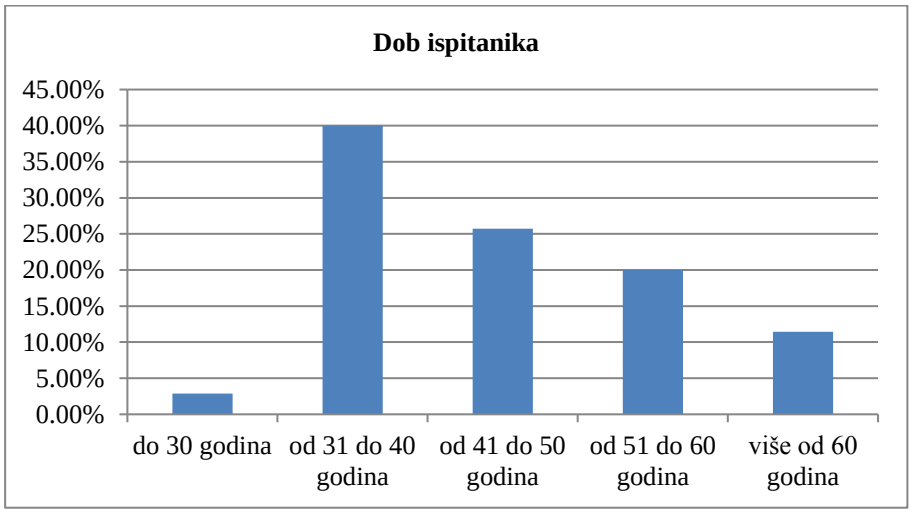
Anketni upitnik sadrži i demografsko pitanje o životnoj dobi zaposlenika kako bi se moglo utvrditi radi li se o populaciji mlađe, srednje ili starije životne dobi. Pitanje o životnoj dobi je podijeljeno u pet skupina, što se i može vidjeti u nastavku teksta, u tablici 4.

Tablica 4. Dob ispitanika

ISPITANICI PREMA DOBI	APSOLUTNI IZNOS	RELATIVNO (POSTOCI)
Do 30 godina	1	2,86%
Od 31 do 40 godina	14	40%
Od 41 do 50 godina	9	25,71%
Od 51 do 60 godina	7	20%
Više od 60 godina	4	11,43%
Ukupno	35	100%

Izvor: Izračun autora

Prema dobnoj strukturi, u istraživanju je sudjelovao jedan zaposlenik mlađi od 30 godina(što čini 2,86% ukupnog uzorka), zatim četrnaest zaposlenika koji su stari od 31 do 40 godina (što čini 40% ukupnog uzorka), zatim devet zaposlenika koji su stari između 41 i 50 godina (što čini 25,71% ukupnog uzorka), nakon toga slijede zaposlenici stari između 51 i 60 godina kojih je sudjelovalo sedam (što čini 20% ukupnog uzorka) te četiri zaposlenika starija od 60 godina(što predstavlja 11,43% ukupnog uzorka). Najviše ispitanih zaposlenika (njih 40 %) koji su sudjelovali u istraživanju ima od 31 do 40 godina.



Grafikon 2. Dob ispitanika

Izvor: Prikaz autora

Sukladno prethodno analiziranim demografskim karakteristikama zaposlenika (spol i dob), u nastavku teksta, u tablici 5., prikazat će se rezultati analize stupnja stručnog obrazovanja.

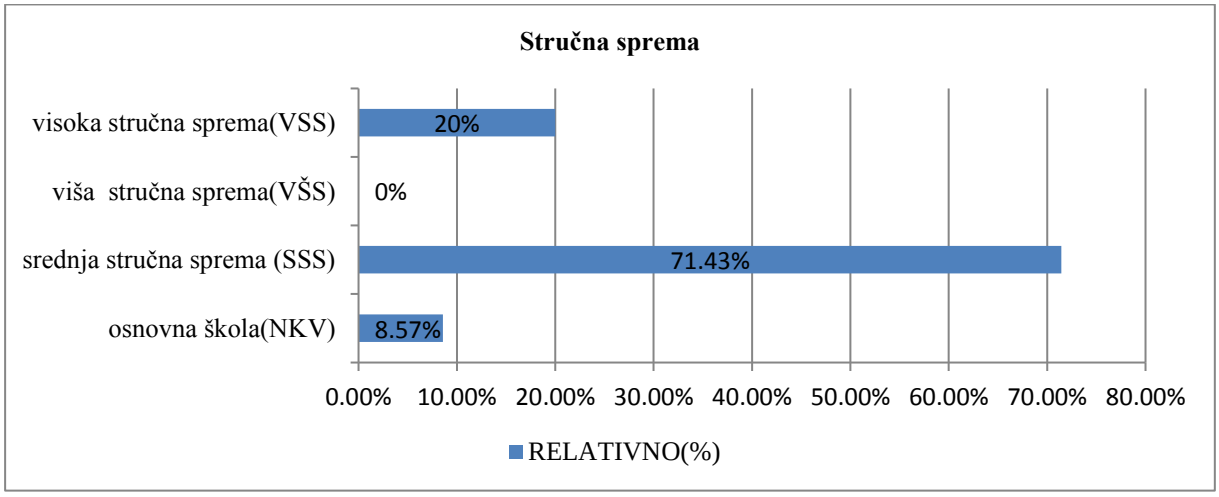
Tablica 5. Stručna sprema ispitanika

ISPITANICI PREMA STRUČNOJ SPREMI	APSOLUTNI IZNOS	RELATIVNO (POSTOCI)
Osnovna škola(NKV)	3	8,57%
Srednja škola(SSS)	25	71,43%
Viša škola(VŠS- viša stručna sprema)	0	0%
Fakultet(VSS- visoka stručna sprema)	7	20%
Ukupno	35	100%

Izvor: Izračun autora

Što se tiče stupnja obrazovanja, sa samo završenom osnovnom školom je troje ispitanika(što čini 8,57% ukupnog uzorka). Srednju školu je završilo dvadeset i pet ispitanika(što čini 71,43% ukupnog uzorka). Iz ovih rezultata vidljivo je da sa završenom višom školom odnosno višom stručnom spremom nema nijedan ispitanik. Sedmorica ispitanika su se izjasnila da su završila fakultet odnosno imaju visoku stručnu spremu što čini 20% od ukupnog broja ispitanika koji su sudjelovali u anketiranju.

Iz tablice se može vidjeti da je najviše zaposlenika, koji su sudjelovali u istraživanju, sa srednjom stručnom spremom (čak njih 71,43%).



Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika

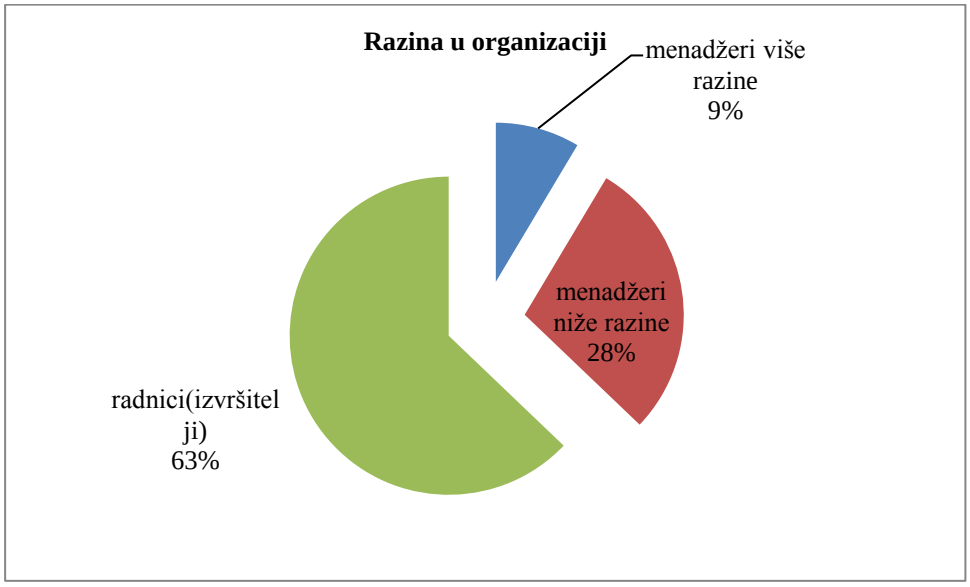
Izvor: Prikaz autora

Tablica 6. Razina ispitanika u organizaciji

ISPITANICI PREMA RAZINI U ORGANIZACIJI	APSOLUTNI IZNOS	RELATIVNO (POSTOCI)
Menadžer više razine(direktor, član uprave)	3	8,57%
Menadžer niže razine(poslovođa,voditelj tima ili odjela,nadzornik,šef nekog odjela ili poslovnice)	10	28,57%
Radnik (izvršitelj)	22	62,86%
Ukupno	35	100%

Izvor: Izračun autora

Što se tiče razine u organizaciji, analizirajući dobivene rezultate dolazi se do spoznaje da je u anketiranju sudjelovalo troje zaposlenika koji spadaju u menadžere više razine odnosno predstavljaju direktore ili članove uprave (što čini 8,57% ukupnog uzorka), zatim deset zaposlenika koji obavljaju posao menadžera niže razine (što čini 28,57% ukupnog uzorka) te dvadeset i dva zaposlenika koji se svrstavaju u izvršitelje(radnike, nemenadžere) što čini 62,86% ukupnog uzorka.



Grafikon 4. Struktura ispitanika s obzirom na razinu u organizaciji

Izvor: Prikaz autora

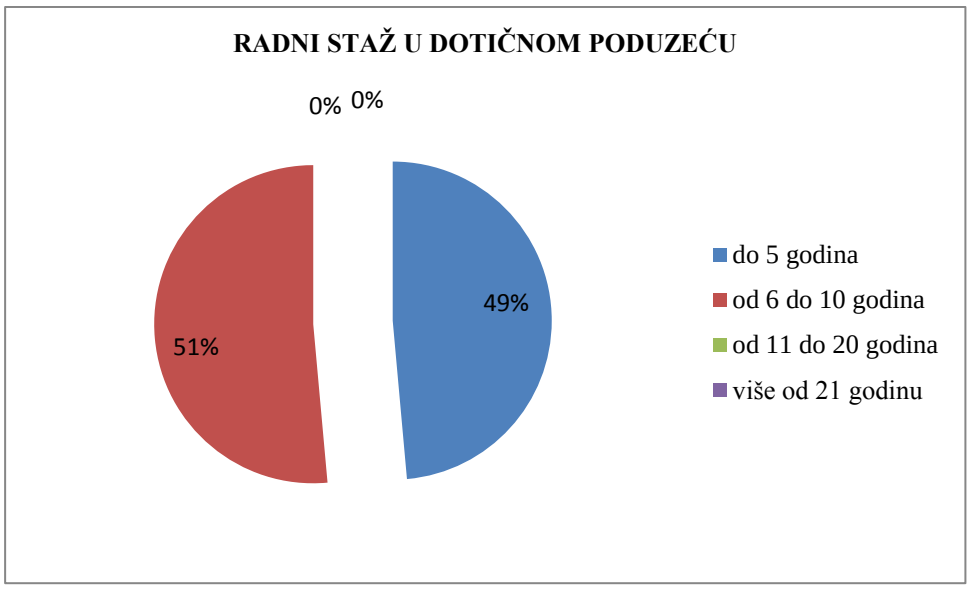
U nastavku teksta, u tablici 7., prikazat će se rezultati analize radnog staža anketiranih zaposlenika u promatranom poduzeću.

Tablica 7. Radni staž ispitanika u organizaciji

Ispitanici prema radnom stažu u dotičnom poduzeću	APSOLUTNI IZNOS	RELATIVNO (POSTOCI)
Do 5 godina	17	48,57%
Od 6 do 10 godina	18	51,43%
Od 11 do 20 godina	0	0
Više od 21 godinu	0	0
Ukupno	35	100%

Izvor: Izračun autora

Analizirajući dobivene rezultate vezane uz staž u poduzeću, iz tablice 7. je vidljivo da sedamnaest zaposlenika ima do pet godina staža u poduzeću što čini 48,57% ukupnog uzorka, zatim njih osamnaest se izjasnilo da rade od 6 do 10 godina u dotičnom poduzeću (što čini 51,43% od ukupnog broja ispitanika). Nijedan od ispitanih zaposlenika nema radni staž u poduzeću od 11 do 20 godina i više od 21 godinu što je i bilo za očekivati s obzirom da je, kako je već ranije rečeno, poduzeće u formi društva sa ograničenom odgovornošću osnovano tek 2008 godine.



Grafikon 5. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u promatranom poduzeću

Izvor: Prikaz autora

4.3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze. Koriste se metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, T-test, Anova Test, te post hoc Tukey test.

Deskriptivna statistika su srednje vrijednosti i pokazatelji disperzije (srednje vrijednosti su prosjek, medijan, mod) a pokazatelji disperzije (standardna devijacija i interkvartil (Q1-Q3)

Razlika u razvijenosti kategorija menadžerskih vještina testirana je T-testom i ANOVA testom gdje je post hoc analizom (upotreba Tukey testa) utvrđeno postojanje razlika među kategorijama menadžerskih vještina. Analiza je provedena upotrebom statističkog softwarea SPSS 22. Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5 %.

Razvijenost menadžerskih vještina zaposlenika Škokić d.o.o. je ispitivana na način da su ispitanici iskazivali stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama o osobnim, interpersonalnim i komunikacijskim vještinama, te vještinama timskog rada.

Ispitanici su iskazivali stupanj slaganja s tvrdnjama, i to na sljedeći način:

1 – uopće se ne slažem;

2 – uglavnom se ne slažem;

3 – niti se slažem, niti se ne slažem;

4 – uglavnom se slažem;

5 – potpuno se slažem.

Dakle, riječ je o Likertovoj skali kako je već i prije naglašeno.

4.3.1. Osobne vještine

Tablica 8. Osobne vještine

Osobne vještine	n	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/ slušateljicu.	35	3,57	4,00	4,00	0,92	3,00	4,00
Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	35	4,31	4,00	5,00	0,72	4,00	5,00
Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	35	4,86	5,00	5,00	0,36	5,00	5,00
Socijalne vještine	35	4,25	4,33	4,33	0,53	4,00	4,67
Kada moram obaviti mnogo poslova postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove.	35	4,54	5,00	5,00	0,78	4,00	5,00
Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o „velikoj slici“.	35	3,00	3,00	3,00	1,03	2,00	4,00
Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, obitelji i sl. i temeljito sam o tome razmislio/ razmislila.	35	4,43	5,00	5,00	0,66	4,00	5,00
Strateške (konceptualne) vještine	35	3,99	4,00	4,33	0,66	3,33	4,33
Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	35	2,43	2,00	1,00	1,29	1,00	3,00
Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima.	35	2,43	2,00	2,00	1,17	2,00	3,00
Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja.	35	4,20	4,00	5,00	0,87	4,00	5,00
Tehničke vještine	35	3,02	3,00	2,00	0,89	2,33	3,67
Svakog dana napravim popis zadaća koje moram obaviti.	35	3,57	4,00	4,00	0,98	3,00	4,00
Zadaće obavljam prema prioritetu, odnosno njihovoj važnosti i hitnosti.	35	4,66	5,00	5,00	0,68	4,00	5,00
Većinu važnih zadaća obavljam u ono doba kada sam najproduktivniji/a.	35	3,54	4,00	4,00	1,15	3,00	4,00

Svakog dana obavljam ono što je toga dana potrebno obaviti. Ne odugovlačim.	35	4,94	5,00	5,00	0,24	5,00	5,00
Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća.	35	4,20	4,00	4,00	0,80	4,00	5,00
Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena koje mi je na raspolaganju.	35	4,40	5,00	5,00	0,78	4,00	5,00
Vještina upravljanja vremenom	35	4,22	4,50	4,67	0,63	3,83	4,67
Specificiram krajnje rezultate koje očekujem.	34	3,97	4,00	4,00	1,00	3,75	5,00
Suradnike upozoravam na autoritet te ovlasti i odgovornosti koje imaju u izvršenju delegiranih zadaća.	34	3,38	3,00	3,00	0,99	3,00	4,00
Zajedno sa suradnicima dogovaram termine kontrole o napretku poslova.	34	3,94	4,00	4,00	1,13	3,75	5,00
O delegiranju zadaća obavještavam sve one na koje će utjecati delegiranje zadaća.	34	3,97	4,00	4,00	1,06	3,00	5,00
Vještina delegiranja	34	3,82	4,00	4,00	0,91	3,50	4,50
Osobne vještine	35	3,92	4,00	4,32	0,53	3,63	4,32

Izvor: Izračun autora

Iz tablice se može utvrditi da su među ispitanicima u najvećoj mjeri razvijene socijalne vještine (prosječna vrijednost 4,25) sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,53, iz čega se može utvrditi da postoji visoka razina razvijenosti (prosječna vrijednost veća od 3). Što se tiče prosječne vrijednosti po pojedinim izjavama koje se tiču socijalnih vještina, najveću prosječnu vrijednost 4,86 ima izjava koja ističe da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje što označava vrlo visoku razinu socijalnih vještina. Najniža prosječna vrijednost,3,57, je kod izjave vezane za to jesu li ispitani zaposlenici dobri slušači ali to također označava gotovo visoku razinu socijalnih vještina. Medijan ,koji dijeli distribuciju na dva dijela kod ove vrste vještina iznosi 4,33, a mod odnosno najčešća vrijednost koja se pojavljuje u odgovorima ispitanika je također 4,33 što znači da su ispitanici promatranog poduzeća vrlo socijalno osviješteni.

Zatim slijedi vještina upravljanja vremenom čija je prosječna vrijednost među ispitanim zaposlenicima iznosi 4,22 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,63 što ukazuje na visok stupanj razvijenosti ove vještine kod zaposlenika promatranog poduzeća a iznimno je

važna jer utječe na produktivnost i efektivnost svakog pojedinca, a kroz to i na ukupnu organizacijsku efikasnost i efektivnost.

Sljedeće po razvijenosti su konceptualne odnosno strateške vještine čija prosječna vrijednost iznosi 3,99 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,66. Konceptualne vještine su najsloženije menadžerske vještine koje su najvažnije za menadžere najviših razina, a nisu potrebne u značajnoj mjeri nižim razinama menadžmenta te posebice nisu bitne za nemenadžere odnosno izvršitelje. No unatoč tome ipak rezultati istraživanja pokazuju visoku razinu razvijenosti strateških vještina što se može okarakterizirati kao jako dobro. Medijan koji distribuciju dijeli na dva jednaka dijela iznosi 4,00, a mod, odnosno najčešća vrijednost 4,33 što također predstavlja visoku razinu konceptualnih vještina.

Najveća prosječna vrijednost konceptualnih vještina iznosi 4,54 kod izjave vezane za postavljanje prioriteta i organiziranje poslova s obzirom na rokove, dok najmanju prosječnu vrijednost 3,00 ima tvrdnja vezana za razmišljanje i gledanje „veće slike“ prilikom rada na nekom projektu što je i očekivano s obzirom da u uzorku je zastupljeno najviše izvršitelja(radnika) i menadžera niže razine čije funkcije u poduzeću ne zahtijevaju percipiranje i poimanje poduzeća kao cjeline odnosno gledanje velike slike.

Što se tiče vještine delegiranja, prosječna vrijednost odnosno prosjek ocjena svih ispitanika je 3,82 što ukazuje na višu srednju razinu posjedovanja ove vrste vještina kod zaposlenika promatranog poduzeća što je sasvim zadovoljavajuće s obzirom da je u uzorku najveći broj radnika odnosno izvršitelja koji nemaju svoje potčinjene stoga i nisu mogli razviti ovu vještinu odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na podređene koja se uči kroz rad i stječe iskustvom a nije nešto što je urođeno. Standardna devijacija, odnosno prosječno odstupanje ocjene ispitanika od aritmetičke sredine iznosi 0,91. Medijan koji distribuciju dijeli na dva jednaka dijela i mod koji predstavlja najčešću vrijednost su jednaki i kod ove vrste vještina iznose 4,00.

Najmanja razina razvijenosti osobnih vještina je utvrđena za tehničke vještine čija aritmetička sredina iznosi 3,02 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,89. Najveća prosječna vrijednost je utvrđena kod tvrdnje kojom ispitanici izražavaju jesu li im konkretna znanja važnija od osjećaja pri obavljanju posla i iznosi 4,20 što je jako dobro, dok s druge strane najmanja prosječna vrijednost je 2,43, i to kod dviju izjava – vezanoj za provođenje vremena

na računalu ili u druženju s ljudima i vezanoj za preferiranje statistike i analiziranje problema u odnosu na interakciju s ljudima. Medijan, za ovaj tip vještina, iznosi 3,00, a mod 2,00.

Prema ovom rezultatu dalo bi se zaključiti da su ove vještine osrednje razvijene te da zaposlenici nemaju dovoljno stručnih znanja za dobro obavljanje poslova što se definitivno nije očekivalo, a pogotovo od radnika.

No treba istaknuti da se radi o samo tri odabrana pitanja kojima su se ispitivale ove vještine te se može vidjeti da su neka pitanja orijentirana na sklonost zaposlenika bavljenju brojkama i izračunima a manje susretanju i komunikaciji s ljudima što su zaposlenici ovog poduzeća mogli shvatiti na drugačiji način nego što je to očekivano. Primjerice mesari, prodavači i radnici u proizvodnji neće sigurno reći da provode više vremena na računalu nego s kupcima i drugim ljudima s kojima se svakodnevno susreću ,a posebno je očigledno da se ne bave statistikom ili nekakvom analitikom. Stoga uzrok ovako slabih rezultata za ovu vještinu mogu biti sama pitanja u anketi i njihov način shvaćanja.

Sumirajući sve navedene prosječne vrijednosti iz tablice deskriptivne statistike, može se uočiti kako je prosječna vrijednost ukupnih osobnih vještina zaposlenika 3,92. Dobivena vrijednost sugerira kako se radi o visokom stupnju razvijenosti osobnih vještina kod svih ispitanih zaposlenika uključujući i radnike i menadžere odnosno može se reći da posjeduju visoku razinu osobnih vještina i znanja. No ipak valja naglasiti da usavršavanje i učenje nikad ne smije prestati te uvijek ima prostora za daljnje napredovanje i usavršavanje svih navedenih vještina i znanja te pojedinih segmenata unutar ove kategorije vještina koji su se pokazali lošijima kako bi nastavili uspješno obavljati svoje zadatke te time osigurali uspješno poslovanje i daljnji razvoj poduzeća. Vrijednost medijana iznosi 4,00, a vrijednost moda 4,32 što znači da najčešće iskazana vrijednost osobnih vještina 4,32. Prosječno odstupanje razine osobnih vještina od aritmetičke sredine je 0,53.

4.3.2. Interpersonalne vještine

Tablica 9. Interpersonalne vještine

Interpersonalne vještine	n	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
Uvijek kada žele spreman sam razgovarati s drugima.	35	4,49	5,00	5,00	0,70	4,00	5,00
Rado prihvaćam drugačije poglede i mišljenja.	35	4,51	5,00	5,00	0,51	4,00	5,00
Pokazujem zanimanje za druge u razgovoru s njima.	35	4,57	5,00	5,00	0,56	4,00	5,00
Pokazujem osobi s kojom razgovaram da pratim što govori.	35	4,46	5,00	5,00	0,70	4,00	5,00
Slušam što mi se govori i razmišljam o porukama onoga što mi je rečeno.	35	4,46	5,00	5,00	0,70	4,00	5,00
Pratim govor tijela onih s kojima razgovaram i komuniciram(izraz lica,položaj tijela,boju i ton glasa itd.)	35	3,54	3,00	3,00	0,92	3,00	4,00
Poštujem pravo na privatnost.	35	4,80	5,00	5,00	0,41	5,00	5,00
Pokazujem da razumijem probleme drugih, iako se izbjegavam u njih osobno uključiti.	35	3,91	4,00	4,00	0,74	3,00	4,00
Dajem drugima na znanje da sam zainteresiran/ zainteresirana za njihovu dobrobit.	35	4,51	5,00	5,00	0,61	4,00	5,00
Ohrabrujem druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja.	35	4,26	4,00	5,00	0,82	4,00	5,00
Potičem opuštenu atmosferu u kojoj se ideje,osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha.	35	4,51	5,00	5,00	0,70	4,00	5,00
Pokazujem i govorim drugima da su njihove ideje,osjećaji i mišljenja vrijedni i važni.	35	4,66	5,00	5,00	0,54	4,00	5,00
Uočavam pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavam ih komplimentima i ohrabrenjima.	35	4,31	4,00	4,00	0,63	4,00	5,00
U povratnoj informaciji dajem naputke i planove za poboljšanje.	35	4,06	4,00	5,00	0,97	3,00	5,00
Kad prezentiram povratnu informaciju i upozoravam na pogreške i nedostatke u radu ili ponašanju, štitim dostojanstvo i ličnost podređenih.	35	4,63	5,00	5,00	0,69	4,00	5,00
Interpersonalne vještine	35	4,38	4,40	4,40*	0,39	4,13	4,67

Izvor: Izračun autora

*distribucija je višemodalna, prikazana najniža vrijednost moda

Promatrajući podatke deskriptivne statistike o interpersonalnim vještinama može se uočiti da je prosječna vrijednost vještina 4,38 što ukazuje na visok stupanj razvoja ovih vještina kod zaposlenika poduzeća Škokić d.o.o. Upravo danas ove vještine postaju ključne za izgradnju dobrih međuljudskih odnosa te razvijanje međusobne suradnje i povjerenja bez kojih je onemogućeno napredovanje pojedinca a kroz to i poduzeća kao cjeline.

Iz tablice se može vidjeti da su prosječne vrijednosti većine tvrdnji (izuzev dvije) veće od 4 što ukazuje na iznadprosječne rezultate i jako dobro razvijene interpersonalne vještine među ispitanim zaposlenima.

Ove vještine su vrlo važne i za menadžere i za izvršitelje jer i jedni i drugi međusobno komuniciraju i ostvaruju međusobnu interakciju te na taj način surađuju i razmjenjuju ideje i mišljenja te tako ostvaruju ciljeve organizacije. Vrijednost medijana za ukupne interpersonalne vještine iznosi 4,40 što znači da je polovica ispitanika iskazala razinu razvijenosti promatranih vještina manju od 4,40, a druga polovica ispitanika više. Vrijednost moda 4,40 znači da je najčešće iskazana vrijednost interpersonalnih vještina 4,40.

Prosječno odstupanje ocjene ispitanika od aritmetičke sredine, odnosno standardna devijacija iznosi 0,39. Najveća prosječna vrijednost unutar interpersonalnih vještina iznosi 4,80 i odnosi se na poštivanje prava na privatnost drugih ljudi. Najniža prosječna vrijednost se odnosi na tvrdnju kako ispitanik razumije govor tijela i gestikulaciju sugovornika s kojim komunicira, a iznosi 3,54.

Iako su se ove vještine pokazale iznimno razvijenima kod zaposlenika promatranog poduzeća, svakako ima još mjesta za njihovo poboljšanje i napredak posebice u određenim područjima koja su se pokazala malo manje razvijena.

4.3.3. Komunikacijske vještine

Tablica 10. Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine	n	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
Govorim dovoljno glasno da me drugi čuju, ali ne toliko glasno da me ne mogu omesti u onome što govorim.	35	3,83	4,00	4,00	0,75	3,00	4,00
Nastojim tempo i ritam govora prilagoditi svojoj poruci.	35	4,03	4,00	4,00	0,71	4,00	5,00
Jasno izgovaram riječi.	35	4,54	5,00	5,00	0,66	4,00	5,00
Gestikuliram da bih pojačao/ pojačala svoju poruku.	35	3,26	3,00	3,00	0,85	3,00	4,00
Gledam sugovornika/ auditorij u oči.	35	4,51	5,00	5,00	0,61	4,00	5,00
Izrazom lica(npr. mrgođenjem ili osmjehom) pojačavam poruku.	35	3,60	3,00	3,00	0,98	3,00	4,00
Navodim svrhu svoje komunikacije.	35	4,57	5,00	5,00	0,56	4,00	5,00
Rabim rječnik prilagođen auditoriju.	35	3,83	4,00	3,00	0,92	3,00	5,00
Moje izlaganje ima logičnu strukturu koja se može lako pratiti.	35	4,57	5,00	5,00	0,56	4,00	5,00
Držim se teme izlaganja i ne radim digresije.	35	3,91	4,00	4,00	0,66	4,00	4,00
Zadržavam nit svojih misli bez obzira na prekide.	35	4,17	4,00	4,00	0,75	4,00	5,00
Izbjegavam uznemirujuće pokrete (npr. vrpoljenje,lupkanje prstima,premještanje nogu, diranje kose).	35	4,17	4,00	4,00	0,75	4,00	5,00
Uključujem auditorij u svoje izlaganje, odnosno potičem njihovo aktivno sudjelovanje (npr. postavljanjem pitanja, traženjem mišljenja, sugestija).	35	4,00	4,00	5,00	0,94	3,00	5,00
Zanimam se za interese i primjedbe svojih slušatelja.	35	4,37	4,00	5,00	0,73	4,00	5,00
U komunikaciju unosim prijateljski ton.	35	4,63	5,00	5,00	0,55	4,00	5,00
Komunikacijske vještine	35	4,13	4,07	3,73	0,35	3,80	4,47

Izvor: Izračun autora

Iz tablice o komunikacijskim vještinama je vidljivo da je prosječna vrijednost ukupnih komunikacijskih vještina svih ispitanika jednaka 4,13 što pokazuje da zaposlenici imaju jako dobro razvijene komunikacijske vještine. Ovakvi rezultati još jednom potvrđuju činjenicu da su komunikacijske vještine u suvremenom poslovanju, osim za menadžere i vođe, presudne i važne za sve zaposlenike na svim organizacijskim razinama. Vrijednost medijana za ukupne komunikacijske vještine iznosi 4,07, a mod odnosno najčešća vrijednost je 3,73 što također znači da postoji visoka razinu komunikacijskih vještina. Prosječno odstupanje ocjena ispitanika od aritmetičke sredine , odnosno standardna devijacija iznosi 0,35.

Gledajući pojedinačne tvrdnje, ispitanici su najlošiji rezultat ostvarili za tvrdnju koja pokazuje koliko zaposlenici koriste neverbalna pomagala odnosno gestikulaciju prilikom

komunikacije sa sugovornicima gdje prosječna vrijednost ocjena ispitanika iznosi 3,26. Također je nešto slabiji rezultat u odnosu na druge tvrdnje uočen kod uporabe facijalne ekspresije (izraz lica,mimika) u prenošenju poruke drugima i izražavanju svojih mišljenja i stavova (prosječna vrijednost 3,60).

Najbolji rezultate ispitani su ostvarili u razvijanju odnosa sa sugovornikom i to za tvrdnju da uvijek u komunikaciju nastoje unijeti prijateljski ton i tako razviti prisan i blizak odnos sa drugim ljudima unutar i van poduzeća (prosjek je 4,63). Također je odličan rezultat vidljiv kod strukturiranja poruke koje se očituje u navođenju svrhe same komunikacije te u strukturiranosti izlaganja koje se lako prati i razumije što spada u dobre prezentacijske vještine (prosjek tih dviju tvrdnji je jednak i iznosi 4,57).

Prema svemu navedenom može se zaključiti da zaposlenici ovog poduzeća imaju odlične komunikacijske vještine ali valja napomenuti da postoje područja u kojima su nešto lošiji što znači da ima mjesta poboljšanju i unaprjeđivanju ovih vještina kako bi još uspješnije ostvarivali međusobnu komunikaciju i interakciju unutar i van poduzeća.

4.3.4. Vještine timskog rada

Tablica 11. Vještine timskog rada

Vještine timskog rada	n	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	IQR	
						Q1	Q3
Nastojim da se svi slože oko zajedničke svrhe.	35	3,89	4,00	3,00a	0,80	3,00	5,00
Preciziram za što je odgovoran pojedini član tima individualno, a za što kolektivno.	35	4,34	5,00	5,00	0,84	4,00	5,00
S poštovanjem slušam tuđa mišljenja i ideje.	35	4,80	5,00	5,00	0,41	5,00	5,00
Pouzdan sam i pošten u odnosima.	35	4,94	5,00	5,00	0,24	5,00	5,00
Nudim pomoć i savjete za unaprjeđivanje grupnih procesa.	35	4,23	5,00	5,00	0,94	4,00	5,00
Govorim članovima tima koliko su pridonijeli ostvarivanju neke zadaće ili projekta.	35	3,91	4,00	4,00	1,04	3,00	5,00
Vještine timskog rada	35	4,35	4,50	4,33*	0,53	4,00	4,67

Izvor: Izračun autora

*distribucija je višemodalna, prikazana najniža vrijednost moda

U tablici 11 prikazani su podaci deskriptivne statistike o vještinama timskog rada. Vidljivo je da je ova kategorija vještina, kod ispitanih zaposlenika poduzeća Škokić d.o.o., nakon interpersonalnih vještina druga po razvijenosti gledajući ukupnu prosječnu vrijednost koja iznosi 4,35 (sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,53) što se može interpretirati kao izvrstan rezultat odnosno pokazuje da su zaposlenici dobri timski igrači te su skloni radu u timu. Medijan, koji distribuciju dijeli na dva jednaka dijela iznosi 4,50 , a mod, odnosno najčeća vrijednost 4,33 što također predstavlja vrlo visok stupanj razvijenosti timskih vještina.

Upravo sposobnosti timskog rada su glavni zahtjev koji se danas stavlja pred kandidate pri odabiru za posao. Ističe se i kako timovi postaju glavni element organizacijskih struktura modernih poduzeća te konkurentsko oružje za postizanje organizacijske uspješnosti. Stoga se može reći da je ovo poduzeće na jako dobrom putu i treba nastaviti ulagati trud i napor u usavršavanje ovih kompetencija svojih zaposlenih kako bi ostvarili još veću radnu uspješnost.

Zaključak rezultata vještina timskog rada ,kroz promatranje pojedinačnih tvrdnji, je da zaposlenici nastoje postići zajednički konsenzus oko nekog cilja ili odluke, poštuju i uvažavaju mišljenja i ideje svojih suradnika te se smatraju pouzdanima i poštenima u odnosima.

4.3.5. Testiranje hipoteza

Testiranje razine razvijenosti menadžerskih vještina testira se parametrijskim testovima (T-test; ANOVA test s post hoc analizom (Tukey test)). Upotreba parametrijskih testova je opravdana ukoliko uz zadovoljene ostale uvjete (npr. jednakost varijance) su pokazatelji menadžerskih vještina numeričke varijable i normalno distribuirana.

Razvijenost menadžerskih vještina dobiva se kao presjek razvijenosti iskazan na tvrdnje, ali i na ukupnu razinu razvijenosti osobnih, interpersonalnih, komunikacijskih, te timskih vještina, zbog čega varijabla poprima obilježja kontinuiranog numeričkog niza.

Nadalje, normalnost distribucije je testirana Kolmgorov-Smirnov testom gdje je na temelju empirijske p vrijednosti 0,790 utvrđeno da distribucija razvijenosti ukupnih menadžerskih vještina u uzorku ne odstupa od normalne distribucije.
Slijedom zadovoljenja ova 2 uvjeta opravdano je korištenje parametrijskih testova kod testiranja razlika.

Tablica 12. Kolmogorov-Smirnov test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ukupne vještine
N		35
Normal Parameters[a,b]	Mean	4,149020
	Std. Deviation	,3876882
Most Extreme Differences	Absolute	,110
	Positive	,094
	Negative	-,110
Kolmogorov-Smirnov Z		,651
Asymp. Sig. (2-tailed)		,790

Izvor: Izračun autora

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

H1: Zaposlenici na menadžerskim razinama u poduzeću Škokić d.o.o. imaju razvijene menadžerske vještine.

Uspješno obavljanje menadžerskog posla zahtijeva posjedovanje određenih znanja i vještina, a svaki menadžer treba nastojati najbolje iskoristiti svoja znanja i vještine kako bi zaposlenici obavljali svoj posao uz maksimalan trud i zalaganje, a u cilju ostvarenja što boljih rezultata poslovanja. Na temelju ove hipoteze istražit će se u kojoj su mjeri, odnosno u kojem su stupnju razvijene menadžerske vještine kod zaposlenika navedenog poduzeća. Utvrdit će se u kojim su kategorijama vještina dobri, a u kojima loši odnosno koje vještine su visoko razvijene kod pojedinih zaposlenika , a koje bi s druge strane trebali unaprijediti.

Tablica 13. Podaci deskriptivne statistike o razvijenosti menadžerskih vještina

Menadžerske vještine	n	Prosjek	Medijan	Mod	St .dev.	IQR	
						Q1	Q3
Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/ slušateljicu.	13	4,00	4,00	4,00	0,71	3,50	4,50
Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	13	4,77	5,00	5,00	0,44	4,50	5,00
Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	13	5,00	5,00	5,00	0,00	5,00	5,00
Socijalne vještine	13	4,59	4,67	4,67	0,31	4,33	4,83
Kada moram obaviti mnogo poslova postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći,nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o „velikoj slici“.	13	3,77	4,00	4,00	0,73	3,00	4,00
Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, obitelji i sl. i temeljito sam o tome razmislio/ razmislila.	13	4,77	5,00	5,00	0,44	4,50	5,00
Strateške (konceptualne) vještine	13	4,46	4,33	4,33	0,37	4,33	4,67
Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	13	2,62	3,00	3,00	1,19	1,50	3,00
Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima.	13	2,54	2,00	2,00	0,88	2,00	3,00
Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja.	13	3,85	4,00	3,00	0,90	3,00	5,00
Tehničke vještine	13	3,00	3,00	2,00b	0,83	2,17	3,50
Svakog dana napravim popis zadaća koje moram obaviti.	13	4,00	4,00	4,00	0,71	3,50	4,50
Zadaće obavljam prema prioritetu, odnosno njihovoj važnosti i hitnosti.	13	4,92	5,00	5,00	0,28	5,00	5,00
Većinu važnih zadaća obavljam u ono doba kada sam najproduktivniji/a.	13	4,15	4,00	4,00	0,69	4,00	5,00
Svakog dana obavljam ono što je toga dana potrebno obaviti. Ne odugovlačim.	13	5,00	5,00	5,00	0,00	5,00	5,00
Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća.	13	4,46	5,00	5,00	0,66	4,00	5,00
Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena koje mi je na raspolaganju.	13	4,62	5,00	5,00	0,51	4,00	5,00
Vještina upravljanja vremenom	13	4,53	4,67	4,67	0,30	4,33	4,67
Specificiram krajnje rezultate koje očekujem.	13	4,38	4,00	4,00b	0,65	4,00	5,00
Suradnike upozoravam na autoritet te ovlasti i odgovornosti koje imaju u izvršenju delegiranih zadaća.	13	3,85	4,00	4,00	0,69	3,00	4,00
Zajedno sa suradnicima dogovaram termine kontrole o napretku poslova.	13	4,38	5,00	5,00	0,77	4,00	5,00

O delegiranju zadaća obavještavam sve one na koje će utjecati delegiranje zadaća.	13	4,38	4,00	4,00b	0,65	4,00	5,00
Vještina delegiranja	13	4,25	4,25	4,50	0,38	4,00	4,50
Osobne vještine	13	4,23	4,32	4,32	0,16	4,08	4,34
Uvijek kada žele spreman sam razgovarati s drugima.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Rado prihvaćam drugačije poglede i mišljenja.	13	4,69	5,00	5,00	0,48	4,00	5,00
Pokazujem zanimanje za druge u razgovoru s njima.	13	4,69	5,00	5,00	0,48	4,00	5,00
Pokazujem osobi s kojom razgovaram da pratim što govori.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Slušam što mi se govori i razmišljam o porukama onoga što mi je rečeno.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Pratim govor tijela onih s kojima razgovaram i komuniciram(izraz lica,položaj tijela,boju i ton glasa itd.)	13	3,77	4,00	4,00	0,73	3,00	4,00
Poštujem pravo na privatnost.	13	5,00	5,00	5,00	0,00	5,00	5,00
Pokazujem da razumijem probleme drugih, iako se izbjegavam u njih osobno uključiti.	13	3,92	4,00	4,00	0,49	4,00	4,00
Dajem drugima na znanje da sam zainteresiran/ zainteresirana za njihovu dobrobit.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Ohrabrujem druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja.	13	4,62	5,00	5,00	0,65	4,00	5,00
Potičem opuštenu atmosferu u kojoj se ideje,osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha.	13	4,77	5,00	5,00	0,44	4,50	5,00
Pokazujem i govorim drugima da su njihove ideje,osjećaji i mišljenja vrijedni i važni.	13	4,92	5,00	5,00	0,28	5,00	5,00
Uočavam pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavam ih komplimentima i ohrabrenjima.	13	4,54	5,00	5,00	0,52	4,00	5,00
U povratnoj informaciji dajem naputke i planove za poboljšanje.	13	4,54	5,00	5,00	0,66	4,00	5,00
Kad prezentiram povratnu informaciju i upozoravam na pogreške i nedostatke u radu ili ponašanju, štitim dostojanstvo i ličnost podređenih.	13	4,92	5,00	5,00	0,28	5,00	5,00
Interpersonalne vještine	13	4,65	4,67	4,47b	0,16	4,50	4,80
Govorim dovoljno glasno da me drugi čuju, ali ne toliko glasno da me ne mogu omesti u onome što govorim.	13	3,69	4,00	4,00	0,63	3,00	4,00
Nastojim tempo i ritam govora prilagoditi svojoj poruci.	13	4,38	4,00	4,00b	0,65	4,00	5,00
Jasno izgovaram riječi.	13	4,69	5,00	5,00	0,48	4,00	5,00
Gestikuliram da bih pojačao/ pojačala svoju poruku.	13	3,31	3,00	3,00	0,75	3,00	4,00
Gledam sugovornika/ auditorij u oči.	13	4,77	5,00	5,00	0,44	4,50	5,00
Izrazom lica(npr. mrgođenjem ili osmjehom) pojačavam poruku.	13	3,62	3,00	3,00	0,77	3,00	4,00
Navodim svrhu svoje komunikacije.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Rabim rječnik prilagođen auditoriju.	13	3,92	4,00	4,00	0,95	3,00	5,00
Moje izlaganje ima logičnu strukturu koja se može lako pratiti.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Držim se teme izlaganja i ne radim digresije.	13	4,08	4,00	4,00	0,28	4,00	4,00
Zadržavam nit svojih misli bez obzira na prekide.	13	4,54	5,00	5,00	0,52	4,00	5,00
Izbjegavam uznemirujuće pokrete (npr. vrpoljenje,lupkanje prstima,premještanje nogu, diranje kose).	13	4,38	4,00	4,00b	0,65	4,00	5,00
Uključujem auditorij u svoje izlaganje, odnosno potičem njihovo aktivno sudjelovanje (npr. postavljanjem pitanja, traženjem mišljenja, sugestija).	13	4,77	5,00	5,00	0,60	5,00	5,00
Zanimam se za interese i primjedbe svojih slušatelja.	13	4,92	5,00	5,00	0,28	5,00	5,00
U komunikaciju unosim prijateljski ton.	13	4,85	5,00	5,00	0,38	5,00	5,00
Komunikacijske vještine	13	4,37	4,40	4,47	0,18	4,23	4,50
Nastojim da se svi slože oko zajedničke svrhe.	13	4,08	4,00	4,00	0,76	3,50	5,00

Preciziram za što je odgovoran pojedini član tima individualno, a za što kolektivno.	13	4,62	5,00	5,00	0,51	4,00	5,00
S poštovanjem slušam tuđa mišljenja i ideje.	13	5,00	5,00	5,00	0,00	5,00	5,00
Pouzdan sam i pošten u odnosima.	13	4,92	5,00	5,00	0,28	5,00	5,00
Nudim pomoć i savjete za unaprjeđivanje grupnih procesa.	13	5,00	5,00	5,00	0,00	5,00	5,00
Govorim članovima tima koliko su pridonijeli ostvarivanju neke zadaće ili projekta.	13	4,54	5,00	5,00	0,52	4,00	5,00
Vještine timskog rada	13	4,69	4,67	4,67	0,23	4,50	4,92
Ukupne menadžerske vještine	13	4,14	4,22	3,65*	0,39	3,89	4,49

Izvor: Izračun autora

*distribucija je višemodalna, prikazana najniža vrijednost moda

U tablici 13 nalaze se podaci deskriptivne statistike koji pokazuju razvijenost pojedinih kategorija menadžerskih vještina kod menadžera poduzeća Škokić d.o.o. uključujući menadžere više i niže razine kojih sveukupno u uzorku istraživanja ima 13.

Kao što je u radu već navedeno, opće vještine za koje Katz smatra da bi ih trebao posjedovati svaki menadžer bez obzira na djelatnost, razinu i funkciju, sastoje se od socijalnih, strateških (konceptualnih) i tehničkih vještina. U anketnom upitniku ispitanicima je postavljeno po tri pitanja odnosno tvrdnje za svaku od tri opće vještine. Promatrajući sumarnu vrijednost odnosno prosjek za svaku od ove tri vrste Katzovih menadžerskih vještina može se uočiti da su socijalne(prosjek 4,59) i strateške vještine(prosjek 4,46) vrlo visoko razvijene kod menadžera promatranog poduzeća. Drugim riječima menadžeri su dosta socijalno osviješteni, dobri su slušači, svi od ispitanih smatraju da je vrlo važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje. Također nastoje druge ljude primjerice suradnike uključiti u aktivnosti i razgovore u kojima sudjeluju.

Što se tiče strateških vještina njihova prosječna vrijednost iznosi 4,46 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,37. Gledajući pojedine tvrdnje, velika većina se izjasnila da organiziraju poslove postavljajući prioritete i rokove kada moraju biti završeni te imaju jasnu viziju svoje budućnosti i onoga što žele postići u karijeri i obitelji. Nešto niža prosječna vrijednost (3,77) je vezana za tvrdnju promatranja i shvaćanja „velike slike“ odnosno percipiranje poduzeća kao cjeline i međuzavisnosti između njega i okoline. No i taj rezultat se može uzeti kao vrlo uspješan odnosno spada u višu srednju razinu.

Od ovih triju općih vještina najslabije rezultate su ispitanici ostvarili u odgovorima koji se odnose na tehničke vještine čija prosječna vrijednost iznosi 3,00(sa prosječnim odstupanjem 0,83) što nije baš zadovoljavajući rezultat. Većina ispitanika radije provodi vrijeme družeći se

s ljudima nego sjedeći ispred računala te također ne preferiraju statistiku i analize problema. Najveća prosječna vrijednost(3,85) je kod izjave kojom ističu da su im konkretna znanja važnija od osjećaja prilikom rješavanja problema i donošenja poslovnih odluka što označava visoku razinu. Zaključno gledano trebali bi poraditi na profesionalnom usavršavanju i poboljšanju tehničkih vještina koje su uz socijalne i strateške vještine također ključne za uspjeh menadžera.

Iz tablice je vidljivo da su vještina upravljanja vremenom i vještina delegiranja također visoko razvijene. Prosječna vrijednost za vještinu upravljanja vremenom iznosi 4,53 što upućuje na to da menadžeri ovog poduzeća vrlo dobro upravljaju svojim vremenom kako u privatnim tako i u poslovnim situacijama te nastoje racionalno i što je bolje moguće iskoristiti ovaj ograničen i nepovratan resurs. S druge strane rezultati za vještinu delegiranja(prosjek 4,25) ukazuju da menadžeri imaju razvijenu visoku sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na svoje podređene. A takvi dobri rezultati delegiranja pokazuju da menadžeri imaju izgrađene dobre odnose sa svojim suradnicima i da imaju veliko povjerenje u njih da će uspješno obaviti delegirane zadaće i poslove. Promatrajući sveukupno prosječna vrijednost osobnih menadžerskih vještina iznosi 4,23 što pokazuje da menadžeri posjeduju potrebna znanja i vještine koja spadaju u ovu skupinu, a neophodna su za uspješno obavljanje menadžerskog posla i obnašanje menadžerskih funkcija.

Sljedeću kategoriju vještina čija se razvijenost ispitivala kod promatranih menadžera predstavljaju interpersonalne vještine. Iz tablice se može uočiti da njihova prosječna vrijednost iznosi 4,65 što ukazuje na visok stupanj razvijenosti ovih jako važnih menadžerskih vještina. Interpersonalne, odnosno vještine rada s ljudima prisutne su na svim razinama menadžerske hijerarhije. Ključne su za povezivanje viših i nižih organizacijskih razina. Vrijednost medijana koji dijeli distribuciju na dva jednaka dijela kod ukupnih interpersonalnih vještina iznosi 4,67 što znači da je polovica ispitanika iskazala razinu razvijenosti ovih vještina manju ili jednaku 4,67, dok je polovica ispitanika iskazala razinu vještina veću od 4,67. Vrijednost moda 4,47 znači da je najčešće iskazana vrijednost interpersonalnih vještina 4,47. Prosječno odstupanje ocjena ispitanika od aritmetičke sredine, odnosno standardna devijacija iznosi 0,16.

Generalno, može se zaključiti, da menadžeri imaju jako dobro razvijene odnosno izvrsne interpersonalne vještine, tj, da su dobri u motiviranju i poticanju svojih suradnika, da slušaju svoje suradnike i trude se razumjeti poruku koju prenose, imaju razumijevanje za druge i iskazuju brigu za osjećaje i potrebe svojih podređenih, da ohrabruju i potiču suradnike na iznošenje svojih mišljenja i ideja te im na taj način omogućuju participaciju odnosno sudjelovanje u donošenju poslovnih odluka i unaprjeđenju poslovanja. Uz to uspješno stvaraju i održavaju dobre interpersonalne odnose i međusobnu interakciju što je ključno za zadobivanje podrške i povjerenja suradnika.

Također su vrlo uspješni u praćenju radne uspješnosti svojih podređenih kojima pravovremeno daju feedback (povaratnu inforamciju) o tome koliko su bili uspješni u obavljanju dodijeljenih zadataka što je vrlo važno za podizanje motivacije i samopouzdanja zaposlenih te zbog ukazivanja na pogreške i nedostatke u radu kako bi se promijenili i postigli očekivane odnosno bolje rezultate.

Rezultati komunikacijskih vještina su nakon interpersonalnih prema stupnju razvijenosti također jako dobri. Ukupan njihov prosjek iznosi 4,37 što se može interpretirati kao visok stupanj razvijenosti i korištenja komunikacijskih vještina u radu. Medijan iznosi 4,40, a mod 4,47 što isto upućuje na visoku razinu posjedovanja komunikacijskih vještina kod ispitanih menadžera. Prosječno odstupanje od aritmetičke sredine odnosno standardna devijacija za ukupne komunikacijske vještine iznosi 0,18.

Promatrajući pojedinačne tvrdnje najbolji rezultat su ispitanici postigli u području razvijanja odnosa sa sugovornikom ili auditorijem i to tvrdnjom kojom se većina izjasnila da se zanima za interese i primjedbe svojih slušatelja (prosjek 4,92).

Najlošiji rezultat je ostvaren u uporabi neverbalnih pomagala što pokazuje da zaposlenici ne pridaju baš veliku pažnju gestikulaciji, govoru tijela i fascijalnoj ekspresiji pri prenošenju poruke(prosjek 3,31) što predstavlja srednju razinu razvijenosti toga segmenta ovih vještina pa bi trebali poraditi na poboljšanju toga elementa.

Zaključno promatrano može se istaknuti da su rezultati komunikacijskih vještina jako dobri ali naravno uvijek ima prostora u određenim područjima za unaprjeđivanje i dalje usavršavanje ovih vještina.

Na kraju tablice se nalazi posljednja kategorija vještina čija se razvijenost analizirala kod menadžera promatranog poduzeća, a predstavljaju je vještine timskog rada. Upravo kod ove skupine vještina se javlja najviša prosječna vrijednost koja iznosi 4,69 što ukazuje na iznimno

visok stupanj razvijenosti odnosno posjedovanja ovih vještina kod ispitanih menadžera. Ovi rezultati pokazuju da su menadžeri svjesni velike važnosti i značaja posjedovanja ovih vještina za uspješno vođenje poslovanja u suvremenim uvjetima.
Dobiveni statistički rezultati također upućuje na to da ispitanici imaju sve karakteristike dobrih timskih igrača te potiču timski rad i međusobnu suradnju svojih suradnika. Medijan, koji dijeli distribuciju na dva jednaka dijela iznosi 4,67 za ovu vrstu vještina, a mod, odnosno najčešća vrijednost je također 4,67 što također predstavlja vrlo visoku razinu vještina timskog rada. Prosječno odstupanje ocjena ispitanika od aritmetičke sredine odnosno standardna devijacija iznosi 0,23. Što se tiče prosječnih vrijednosti po pojedinim tvrdnjama koje se tiču vještina timskog rada najveća odnosno u ovom slučaju maksimalna vrijednost se nalazi čak kod dvije tvrdnje i iznosi 5,00.

Drugim riječima to znači da su svi ispitani menadžeri odgovorili da poštuju tuđa mišljenja i ideje odnosno iskazuju uvažavanje i prihvaćanje mišljenja i viđenja svojih suradnika te isto tako svi su se izjasnili da nude pomoć i savjete za unaprjeđivanje grupnih procesa i timskoga rada. Također ni preostale tvrdnje koje se odnose na ove vještine nemaju ništa puno lošiji prosječni rezultat odnosno kreću se u rasponu koji predstavlja visoku razinu posjedovanja i korištenja ovih vještina.
Promatrajući sumarno ukupne menadžerske vještine iz tablice deskriptivne statistike vidljivo je da je prosječna vrijednost ukupnih vještina menadžera jednaka 4,14 što znači da ispitanici odnosno menadžeri ovoga poduzeća izražavaju vrlo visoku razinu menadžerskih vještina odnosno posjeduju visoku razinu menadžerskih znanja i vještina. Vrijednost medijana iznosi 4,22, a vrijednost moda 3,65 što znači da je najčešća iskazana vrijednost ukupnih vještina 3,65. Prosječno odstupanje razine vještina od aritmetičke sredine je 0,39.

U konačnici se može zaključiti da ispitani menadžeri posjeduju adekvatnu razinu znanja i vještina koja su im potrebna za uspješno upravljanje i vođenje poslovanja. Ali to nikako ne znači da tu proces učenja i stjecanja novih znanja i vještina završava. Stoga se može reći da trebaju nastaviti raditi na kontinuiranom usavršavanju i poboljšanju onih područja vještina u kojima su manje dobri ili ispodprosječni te istovremeno stjecati nova znanja i vještine koja im nameću konstantne promjene u okruženju i novi uvjeti na tržištu.

Tablica 14. Podaci o prosječnoj razini razvijenosti ukupnih menadžerskih vještina

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ukupne menadžerske vještine	13	4,433566	,1408057	,0390525

Izvor: Izračun autora

Iz tablice je vidljivo da je prosječna razina razvijenosti ukupnih menadžerskih vještina 4,43, što je veće od centralne vrijednosti 3, sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,14.

Je li razvijenost ukupnih menadžerskih vještina statistički značajno veća od 3 testira se T-testom.

Tablica 15. Rezultati T-testa o razvijenosti menadžerskih vještina

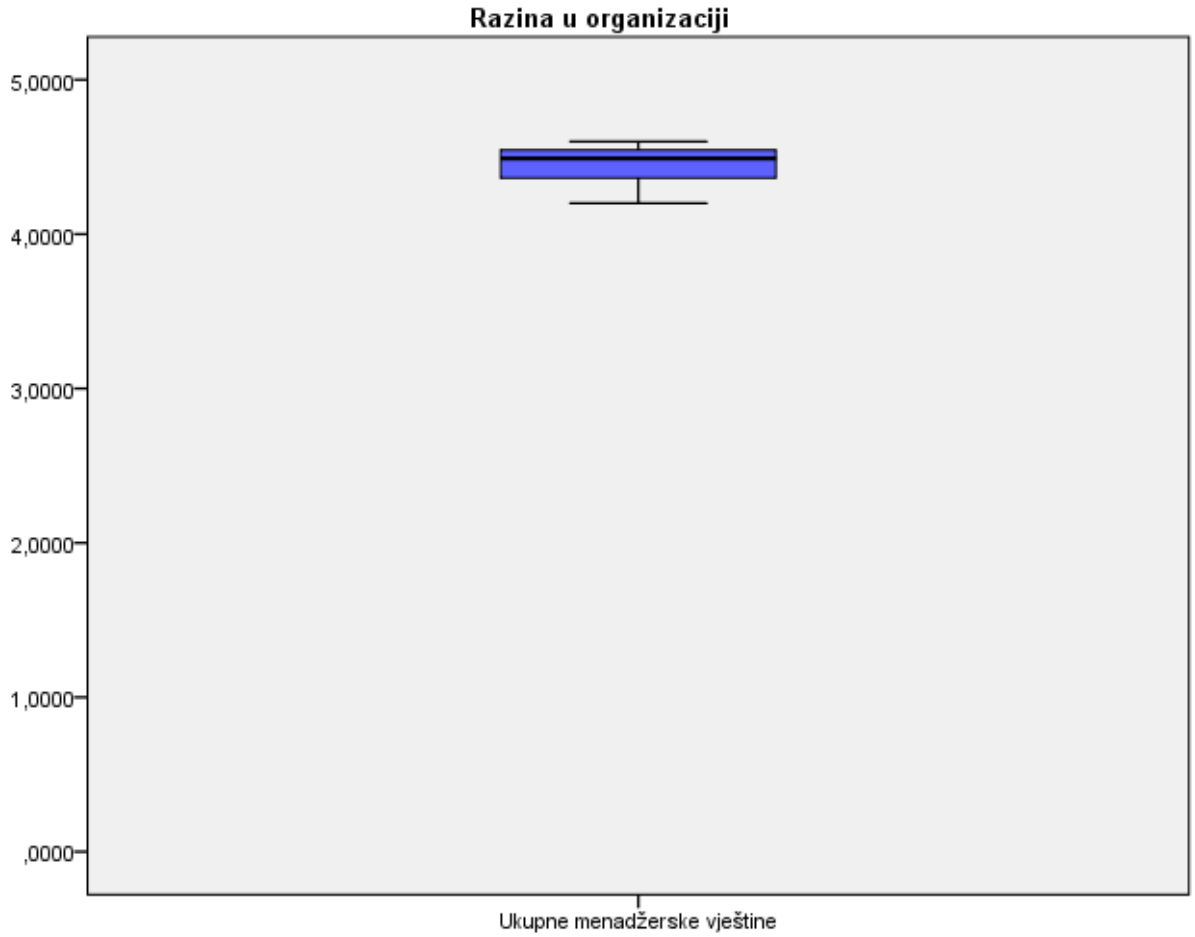
One-Sample Test

Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
36,709	12	,000	1,4335664	1,348478	1,518654

Izvor: Izračun autora

Na temelju empirijske t vrijednosti 36,709 pri 12 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da postoji visoka razina razvijenosti ukupnih menadžerskih vještina među menadžerima promatranog poduzeća (empirijska p vrijednost <0,001; što je manje od 5%).

Razina razvijenosti ukupnih menadžerskih vještina prikazana je i grafički.



Grafikon 6. Prikaz razvijenosti ukupnih menadžerskih vještina

Izvor: Prikaz autora

Slijednom rezultata provedenog istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da zaposlenici na menadžerskim razinama u poduzeću Škokić d.o.o. imaju razvijene menadžerske vještine prihvaća kao istinita.

H2: Postoji razlika u stupnju razvijenosti pojedinih kategorija vještina između menadžera i ostalih zaposlenika.

Sukladno teorijskim spoznajama da su ove kategorije vještina ključne za uspješno obavljanje menadžerskog posla te je izuzetno važno da ih menadžer posjeduje kako bi uspješno vodio i upravljao poduzećem ovom hipotezom će se nastojati potvrditi da su ove vještine na većem stupnju razvijenosti kod menadžera nego izvršitelja.

U sljedećim tablicama su prikazani rezultati o stupnju razvijenosti pojedinih kategorija vještina između menadžera i izvršitelja odnosno radnika. Broj ispitanih menadžera je 13, a radnika 22.

Tablica 16. Podaci deskriptivne statistike o razvijenosti vještina između menadžera i izvršitelja

Group Statistics

	Razina u organizaciji r-m	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Socijalne vještine	Menadžeri	13	4,589744	0,3089362	0,0856835
	Izvršitelji	22	4,045455	0,5374391	0,1145824
Strateške (konceptualne) vještine	Menadžeri	13	4,461538	0,3736324	0,103627
	Izvršitelji	22	3,712121	0,6448449	0,1374814
Tehničke vještine	Menadžeri	13	3	0,8277591	0,2295791
	Izvršitelji	22	3,030303	0,9478971	0,2020923
Vještina upravljanja vremenom	Menadžeri	13	4,525641	0,3031177	0,0840697
	Izvršitelji	22	4,037879	0,7013438	0,149527
Vještina delegiranja	Menadžeri	13	4,25	0,38188	0,10591
	Izvršitelji	21	3,5476	1,03265	0,22534
Osobne vještine	Menadžeri	13	4,226721	0,158456	0,0439478
	Izvršitelji	22	3,732217	0,5839573	0,1245001
Interpersonalne vještine	menadžeri	13	4,651282	0,1613688	0,0447556
	izvršitelji	22	4,218182	0,3926207	0,083707
Komunikacijske vještine	menadžeri	13	4,374359	0,1795848	0,0498079
	izvršitelji	22	3,990909	0,3425985	0,0730422
Vještine timskog rada	menadžeri	13	4,692308	0,2341865	0,0649516
	izvršitelji	22	4,151515	0,551355	0,1175493
Ukupne vještine	menadžeri	13	4,433566	0,1408057	0,0390525
	izvršitelji	22	3,980878	0,3902268	0,0831966

Izvor: Izračun autora

Tablica 17. Testiranje razlike u razvijenosti pojedinih kategorija vještina između menadžera i izvršitelja

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Socijalne vještine	Equal variances assumed	2,984	0,093	3,328	33	0,002	0,544289	0,1635274	0,2115901	0,876988
	Equal variances not assumed			3,804	32,996	0,001	0,544289	0,1430762	0,2531972	0,8353809
Strateške (konceptualne) vještine	Equal variances assumed	3,49	0,071	3,815	33	0,001	0,7494172	0,1964572	0,349722	1,1491125
	Equal variances not assumed			4,353	33	0,000	0,7494172	0,1721618	0,3991514	1,0996831
Tehničke vještine	Equal variances assumed	0,148	0,703	-0,096	33	0,924	-0,030303	0,316961	-0,675165	0,614559
	Equal variances not assumed			-0,099	28,145	0,922	-0,030303	0,305856	-0,6566747	0,5960686
Vještina upravljanja vremenom	Equal variances assumed	7,803	0,009	2,369	33	0,024	0,4877622	0,2059004	0,0688547	0,9066698
	Equal variances not assumed			2,843	30,961	0,008	0,4877622	0,1715402	0,1378858	0,8376387
Vještina delegiranja	Equal variances assumed	4,654	0,039	2,344	32	0,025	0,70238	0,29969	0,09193	1,31284
	Equal variances not assumed			2,821	27,57	0,009	0,70238	0,24899	0,19198	1,21278
Osobne vještine	Equal variances assumed	10,412	0,003	2,973	33	0,005	0,4945037	0,1663543	0,1560533	0,8329542
	Equal variances not assumed			3,745	25,857	0,001	0,4945037	0,1320291	0,2230409	0,7659666
Interpersonalne vještine	Equal variances assumed	4,922	0,034	3,775	33	0,001	0,4331	0,114733	0,199675	0,666526
	Equal variances not assumed			4,563	30,378	0,000	0,4331	0,094921	0,239348	0,626853
Komunikacijske vještine	Equal variances assumed	4,123	0,05	3,729	33	0,001	0,3834499	0,102839	0,1742223	0,5926774
	Equal variances not assumed			4,337	32,698	0,000	0,3834499	0,0884081	0,2035191	0,5633807

	Equal variances assumed	7,577	0,01	3,346	33	0,002	0,540793	0,1616	0,212015	0,86957
Vještine timskog rada	Equal variances not assumed			4,027	30,762	0,000	0,540793	0,1343	0,2668	0,814785
	Equal variances assumed	7,635	0,009	4,01	33	0,000	0,452688	0,112877	0,223039	0,682337
Ukupne vještine	Equal variances not assumed			4,926	28,825	0,000	0,452688	0,091906	0,264669	0,640707

Izvor: Izračun autora

1) Osobne vještine

Iz tablice deskriptivne statistike vidljivo je postojanje veće razine razvijenosti socijalnih vještina kod menadžera (prosjek= 4,59) u odnosu na izvršitelje (prosjek= 4,05). Potom slijede strateške vještine čija je prosječna vrijednost za menadžere 4,46, a kod radnika 3,71 što isto tako ukazuje na veću razvijenost tih vještina kod menadžera u usporedbi s radnicima.

Tehničke vještine su nešto malo više izražene kod radnika(prosjek=3,03) nego kod menadžera(prosjek=3,00) što je prema teorijskim pretpostavkama i očekivano jer je za njih ova vrsta znanja najvažnija s obzirom da radnici moraju posjedovati konkretna stručna znanja kako bi uspješno obavljali svoj posao. Što se tiče vještine delegiranja i vještine upravljanja vremenom također je veća razina razvijenosti kod menadžera u odnosu na izvršitelje što je vidljivo iz njihovih prosječnih vrijednosti.

Razlika u razvijenosti osobnih vještina među menadžerima i izvršiteljima, kao i elemenata osobnih vještina testira se T-testom.

Jednakost varijanci je ispitana Levene's testom. Na temelju empirijske F vrijednosti 2,984 donosi se zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti varijanci za element socijalnih vještina (empirijska p vrijednost 9,3%>5%).

Na temelju empirijske t vrijednosti 3,328 uz 33 stupnja slobode donosi se zaključak da postoji statistički značajna razlika u razvijenosti socijalnih vještina među menadžerima i izvršiteljima gdje je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera (emp. p=0,2%<5%).

Iako su socijalne vještine gotovo podjednako važne za menadžere a tako i za sve ostale zaposlenike ipak je utvrđena statistički značajna razlika što je na neki način i opravdano s obzirom da su menadžeri ti koji vode i usmjeravaju svoje podređene te moraju imati

sposobnost rada s ljudima te ih trebaju znati motivirati, inspirirati i uspješno komunicirati s njima.

Iz tablice je vidljivo da empirijska F vrijednost za strateške vještine iznosi 3,490 što znači da je zadovoljen uvjet jednakosti varijanci za ovu vrstu osobnih vještina(empirijska p vrijednost 7,1%>5%). Na temelju empirijske t vrijednosti 3,815 uz 33 stupnja slobode donosi se zaključak da postoji statistički značajna razlika u razvijenosti strateških vještina među menadžerima i izvršiteljima gdje je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera (emp. p=0,1%<5%). Ovaj rezultat također potvrđuje teorijske spoznaje odnosno da su konceptualna znanja ključna za menadžere posebno one na najvišim organizacijskim razinama jer upravo oni moraju imati sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline te sagledavanja „velike slike“ a to im omogućuje kreiranje dugoročnih poslovnih planova te definiranje ciljeva i vizije čijem ostvarenju teže svi ostali zaposlenici.

Na temelju empirijske F vrijednosti 0,184 donosi se zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti varijanci za element tehničkih vještina (empirijska p vrijednost 70,3%>5%). Na temelju empirijske t vrijednosti 0,096 uz 33 stupnja slobode donosi se zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u razvijenosti tehničkih vještina između radnika i menadžera(empirijska p vrijednost 92,4% >5%). Kod ovih vještina je uočena vrlo mala razlika u prosječnoj vrijednosti između radnika i menadžera promatranog poduzeća. Kao uzrok tome se može navesti činjenica da je riječ o malom obiteljskom poduzeću gdje su voditelji i menadžeri koji su ujedno i članovi obitelji direktno uključeni u poslovne procese te i sami često obavljaju operativne zadatke što zahtjeva posjedovanje ovih znanja i vještina.

Za vještine upravljanja vremenom i delegiranja nije zadovoljen uvjet jednakosti varijanci pa se podaci za empirijsku t vrijednost i empirijsku signifikantnost uzimaju iz drugog retka u tablici koji se odnosi na pojedinu vrstu vještina(Equal variances not assumed). Kod vještine upravljanja vremenom empirijska t vrijednost iznosi 2,843, a empirijska p vrijednost je 0,8% što je manje od granične razine signifikantnosti od 5% što ukazuje na postojanje statistički značajne razlike u razvijenosti vještine upravljanja vremenom među menadžerima i izvršiteljima gdje je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera. Logično je bilo za očekivati da bi menadžeri trebali znati bolje upravljati svojim vremenom od svojih podređenih jer obavljaju mnogo kompleksniju funkciju te moraju znati razdvojiti važne i hitne poslove od onih manje bitnih a upravo o njihovoj dobroj ili lošoj organizaciji vremena uvelike

ovisi produktivnost i uspješnost cijele organizacije. Također moraju biti spremni brzo odgovoriti na promjene i zahtjeve koji dolaze iz okruženja.

Empirijska t vrijednost za vještinu delegiranja iznosi 2,821 uz empirijsku signifikantnost testa 0,9% što je manje od granične razine signifikantnosti od 5%. Navedeno dovodi do zaključka da postoji statistički značajna razlika u razvijenosti vještine delegiranja između menadžera i radnika. Ovakav rezultat je bio sasvim očekivan jer je riječ o umijeću delegiranju što je u potpunosti svojstveno menadžerima odnosno jedna od ključnih vještina menadžmenta i vođenja. Ova vještina se stječe kroz rad i iskustvo obavljajući menadžerske funkcije i aktivnosti. Stoga je razumljivo da izvršitelji obavljaju dodijeljene poslove koji su im delegirani od strane njihovih rukovoditelja pa se rijetko nalaze u ovakvoj ulozi.

Rezultati empirijskih vrijednosti testa za ukupne osobne vještine iznose 3,745 što predstavlja t vrijednost i 0,1% iznosi empirijska p vrijednost što je veće od granične signifikantnosti od 5%. Sve navedeno dovodi do zaključka da postoji statistički značajna razliku u stupnju razvijenosti kategorije osobnih vještina između menadžera i izvršitelja gdje je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera.

Razlika u razvijenosti interpersonalnih, komunikacijskih i vještina timskog rada između menadžera i izvršitelja je također testirana T-testom.

2) Interpersonalne vještine

Iz tablice deskriptivne statistike vidljivo je postojanje veće razine razvijenosti interpersonalalnih vještina kod menadžera (aritmetička sredina je 4,65) u odnosu na izvršitelje (aritmetička sredina iznosi 4,22). Rezultati testiranja su pokazali da je empirijska vrijednost T-testa jednaka 4,563 uz empirijsku p vrijednost 0,00 što je manje od granične razine signifikantnosti od 5%. S obzirom da nije zadovoljen uvjet jednakosti varijanci za ovu vrstu vještina odnosno varijance nisu jednake, empirijske vrijednosti testa se uzimaju iz drugog retka (Equal variances not assumed). Sve navedeno dovodi do zaključka da postoji statistički značajna razlika u stupnju razvijenosti interpersonalnih vještina među menadžerima i izvršiteljima gdje je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera.

3) Komunikacijske vještine

Iz tablice deskriptivne statistike se ponovno može uočiti veća prosječna vrijednost komunikacijskih vještina kod menadžera(4,37) u odnosu na radnike čija prosječna vrijednost ove kategorije vještina iznosi 3,99. Levene's testom je ispitana jednakost varijanci te se na temelju empirijske F vrijednosti 4,123 donosi zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti varijanci za kategoriju komunikacijskih vještina uz empirijsku p vrijednost 5% što je jednako graničnoj signifikantnosti od 5% pa se prihvaća pretpostavka da su varijance jednake. Na temelju empirijske t vrijednosti 3,729 uz 33 stupnja slobode donosi se zaključak da postoji statistički značajna razlika u razvijenosti komunikacijskih vještina među menadžerima i izvršiteljima gdje je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera (emp. p=0,1%<5%).

4) Vještine timskog rada

Podaci deskriptivne statistike o vještinama timskog rada pokazuju da prosječna vrijednost ove vrste vještina za menadžere iznosi 4,69 što je veće od prosjeka ovih vještina kod radnika koji iznosi 4,15. To ukazuje na veći stupanj razvijenosti ovih vještina kod menadžera u odnosu na radnike promatranog poduzeća. U tablici 17 prikazani su rezultati T-testa kojim se testirala statistička značajnost te uočene razlike. S obzirom da nije zadovoljen uvjet jednakosti varijanci(testira se Levene's testom) za ovu vrstu vještina odnosno uz pretpostavku da varijance nisu jednake (emp. p vrijednost=1% < 5%), empirijske vrijednosti testa se uzimaju iz drugog retka (Equal variances not assumed). . Na temelju empirijske t vrijednosti 4,027 uz 30,762 stupnja slobode donosi se zaključak da postoji statistički značajna razlika u razvijenosti vještina timskog rada između menadžera i izvršitelja gdje je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera (emp. p=0,00%<5%).

Promatrajući ove tri kategorije vještina(interpersonalne, komunikacijske i timske vještine) može se zaključiti da su upravo one za menadžere ključne i presudne kako bi uopće izvršavali jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta koja se prvenstveno odnosi na ljude, a to je vođenje. Drugim riječima menadžeri u ulozi vođe u poduzeću moraju biti sposobni uspješno komunicirati sa svojim suradnicima te ih motivirati i usmjeravati prema postizanju željenih ciljeva. Isto tako oni su ti koji izgrađuju timski rad te stvaraju pozitivnu okolinu u kojoj vlada razumijevanje i povjerenje. Sve navedeno upućuje na zaključak da su menadžerima ova znanja i vještine neophodna da bi uspješno obavljali svoje menadžerske funkcije i uloge. Stoga ne čudi da su kod njih ove vještine značajno više razvijene nego kod izvršitelja koji su više orijentirani na obavljanje konkretnih radnih zadataka koji su im dodijeljeni.

Ukupne vještine

Sumirajući sve prosječne vrijednosti za različite vrste vještina, može se uočiti da je prosječna vrijednost ukupnih vještina kod menadžera jednaka 4,43, a kod radnika 3,98 što ukazuje na višu razvijenost sveukupnih vještina kod menadžera u odnosu na radnike. T- testom čiji su rezultati prikazani u tablici 17 je potvrđena statistička značajnost ove utvrđene razlike. Levene's testom je utvrđena pretpostavka da varijance nisu jednake (α^*=0,9% < 5%) pa se empirijska vrijednost t testa uzima iz drugog retka tablice(Equal variances not assumed). Na temelju empirijske t vrijednosti 4,926 i empirijske signifikantnosti testa koja iznosi 0,00 što je manje od granične razine signifikantnosti testa od 5% donosi se zaključak da postoji statistički značajna razlika u razvijenosti ukupnih vještina između menadžera i ostalih zaposlenika odnosno izvršitelja pri čemu je viša razina razvijenosti utvrđena kod menadžera promatranog poduzeća.

Slijedom rezultata provedenog istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H2, kojom se pretpostavlja da postoji značajna razlika u stupnju razvijenosti pojedinih kategorija vještina između menadžera i ostalih zaposlenika, prihvaća kao istinita.

H3: Postoji razlika u stupnju razvijenosti pojedinih kategorija vještina kod zaposlenika poduzeća Škokić d.o.o.

Ovom hipotezom će se ispitati postoji li statistički značajna razlika u stupnju razvijenosti osobnih, interpersonalnih, komunikacijskih i grupnih vještina između zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama odnosno pozicijama u promatranom poduzeću. R.L. Katz[143] i brojni drugi teoretičari polaze od koncepcije temeljnih menadžerskih znanja i vještina iz koje proizlazi pretpostavka o njihovoj različitoj važnosti i zastupljenosti na različitim razinama menadžmenta.

Tablica 18. Podaci deskriptivne statistike o razvijenosti pojedinih kategorija vještina kod zaposlenika

Menadžerske vještine	n	Prosjek	Medijan	Mod	St .dev.	IQR	
						Q1	Q3
Osobne vještine	35	3,92	4,00	4,32	0,53	3,63	4,32
Interpersonalne vještine	35	4,38	4,40	4,40a	0,39	4,13	4,67
Komunikacijske vještine	35	4,13	4,07	3,73	0,35	3,80	4,47
Vještine timskog rada	35	4,35	4,50	4,33a	0,53	4,00	4,67

Izvor: Izračun autora

Gledajući razvijenost pojedinih kategorija vještina kod svih ispitanih zaposlenika može se uočiti da je najviša razina razvijenosti utvrđena za interpersonalne vještine (prosjek 4,38), a najmanje su razvijene osobne vještine(prosjek 3,92).

Razlika u razvijenosti menadžerskih vještina testira se ANOVA testom.

Tablica 19. Testiranje razlike u razvijenosti između pojedinih kategorija vještina

ANOVA

Stupanj razvijenosti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,912	3	1,637	7,945	,000
Within Groups	28,028	136	,206		
Total	32,940	139			

Izvor: Izračun autora

[143] Katz, R.L. (2005): Management 8th ed., Pearson Education, str.12.

Iz ANOVA tablice, na temelju empirijske F vrijednosti 7,495 može se utvrditi postojanje statistički značajne razlike u razvijenosti kategorija menadžerskih vještina kod zaposlenika promatranog poduzeća (emp. p<0,001 što je manje od 5%).

Da bi utvrdili koje su kategorije menadžerskih vještina razvijenije, a koje manje razvijene testira se post hoc analizom, i to upotrebom Tukey testa.

Tablica 20. Rezultati Tukey testa o razlikama među pojedinim kategorijama vještina

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Stupanj razvijenosti

Tukey HSD

(I) Kategorije vještina	(J) Kategorije vještina	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Osobne vještine	Interpersonalne vještine	-,4631579*	,1085197	**,000**	-,745426	-,180890
	Komunikacijske vještine	-,2174436	,1085197	,192	-,499712	,064825
	Vještine timskog rada	-,4364912*	,1085197	**,001**	-,718760	-,154223
Interpersonalne vještine	Osobne vještine	,4631579*	,1085197	**,000**	,180890	,745426
	Komunikacijske vještine	,2457143	,1085197	,112	-,036554	,527983
	Vještine timskog rada	,0266667	,1085197	,995	-,255602	,308935
Komunikacijske vještine	Osobne vještine	,2174436	,1085197	,192	-,064825	,499712
	Interpersonalne vještine	-,2457143	,1085197	,112	-,527983	,036554
	Vještine timskog rada	-,2190476	,1085197	,186	-,501316	,063221
Vještine timskog rada	Osobne vještine	,4364912*	,1085197	**,001**	,154223	,718760
	Interpersonalne vještine	-,0266667	,1085197	,995	-,308935	,255602
	Komunikacijske vještine	,2190476	,1085197	,186	-,063221	,501316

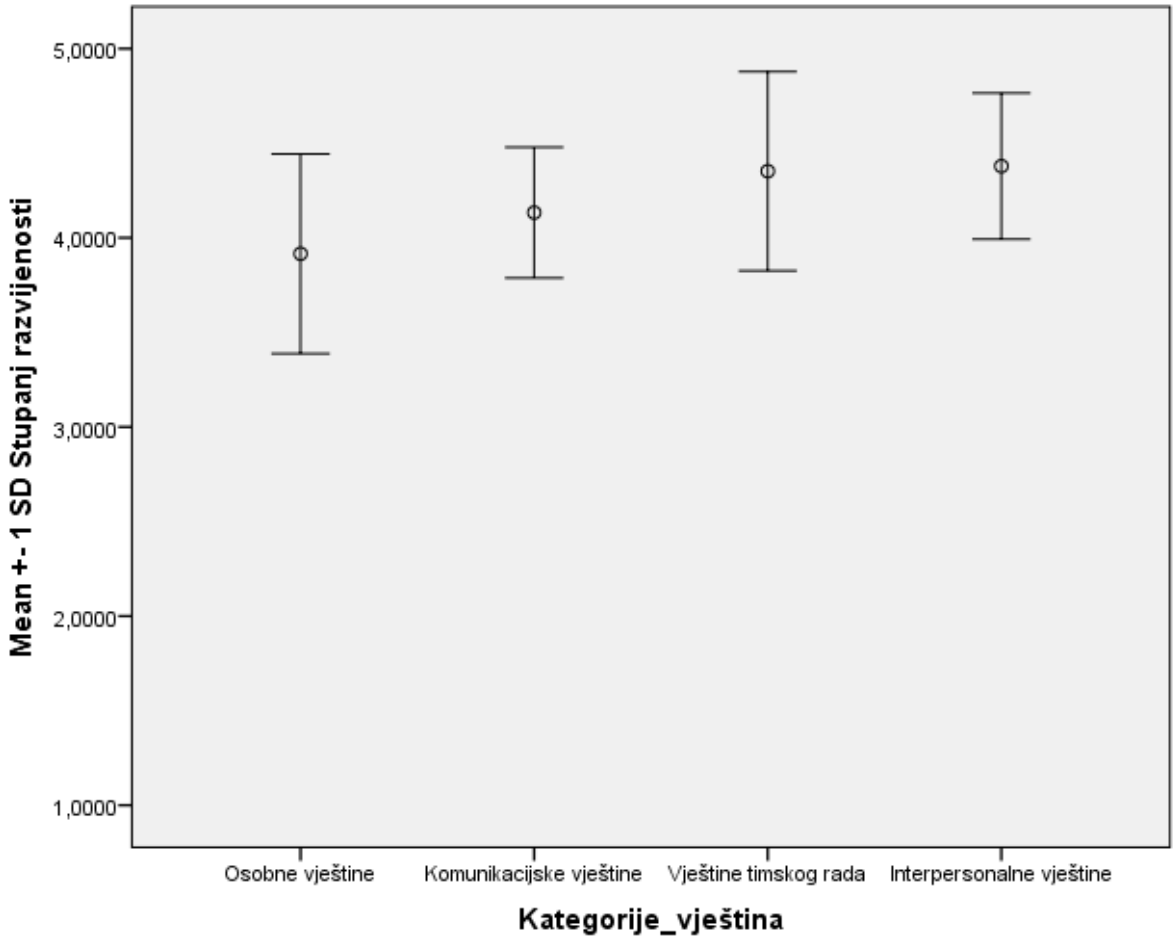
Izvor: Izračun autora

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Empirijska p vrijednost 0,00 <0,001(manje od 5%) između kategorije osobnih vještina, te interpersonalnih vještina, kao i empirijska p vrijednost 0,1%(što je značajno manje od 5%)

između kategorije vještina timskog rada i kategorije osobnih vještina upućuje na zaključak o postojanju statistički značajnih razlika.

Razlika među ostalim kategorijama menadžerskih vještina nije utvrđena (emp. p > 5%).



Grafikon 7. Prikaz razvijenosti pojedinih kategorija promatranih vještina
Izvor: Prikaz autora

Temeljem dobivenih rezultata istraživanja i provedenih testova značajnosti razlika, može se zaključiti da se hipoteza H3 prihvaća kao istinita.

5. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj ovog rada je bio ispitati stupanj razvijenosti pojedinih kategorija menadžerskih vještina kod menadžera i ostalih zaposlenika u obiteljskom poduzeću Škokić d.o.o. te na temelju teorijskih i empirijskih spoznaja utvrditi koja su to znanja i vještine zaposlenika važna i ključna za uspješno obavljanje njihovog posla, a time i za ukupnu uspješnost poslovanja.

U cilju razjašnjavanja pojma menadžerskih vještina, u radu su detaljno obrađene i analizirane četiri osnovne kategorije menadžerskih vještina, a to su osobne vještine u koje se ubrajaju tri vrste Katzovih menadžerskih vještina, vještina upravljanja vremenom i umijeće delegiranja, zatim interpersonalne vještine, komunikacijske vještine i grupne vještine. Rezultati ovog istraživanja bi trebali rasvijetliti koje su menadžerske vještine potrebne u suvremenim organizacijama i u kojoj mjeri kako bi poduzeće održalo korak s konkurencijom i bilo sposobno odgovoriti na nove izazove i situacije u današnjoj turbulentnoj i nepredvidivoj poslovnoj okolini.

U empirijskom dijelu rada provedeno je anketno istraživanje na reprezentativnom uzorku od 35 zaposlenika(uključujući menadžere i izvršitelje) navedenog poduzeća. Dobiveni rezultati deskriptivne statistike pokazuju da menadžeri i ostali zaposlenici posjeduju visoku razinu potrebnih znanja i vještina. Gledajući rezultate po pojedinim skupinama menadžerskih vještina pokazalo se da je najveća aritmetička sredina odnosno srednja ocjena zabilježena kod interpersonalnih vještina te ona iznosi 4,38, a najmanja srednja ocjena je zabilježena kod skupine osobnih vještina i iznosi 3,92. Generalno, može se zaključiti da zaposlenici posjeduju relativno visok stupanj adekvatnih znanja i vještina. No iako je ovaj rezultat jako dobar ipak se otvara se prostor za daljnje napredovanje i usavršavanje jer kompetentni kadrovi postaju glavno konkurentsko oružje modernih poduzeća u borbi za bolju poziciju na tržištu.

Rezultati testiranja hipoteza pokazuju da je hipoteza H1 prihvaćena odnosno potvrđena je pretpostavka da zaposlenici poduzeća Škokić d.o.o. na menadžerskim i rukovodećim pozicijama posjeduju visoku razinu menadžerskih znanja i vještina. Druga hipoteza H2 pretpostavlja da postoji statistički značajna razlika u stupnju razvijenosti pojedinih kategorija vještina između menadžera i ostalih zaposlenika (izvršitelja). Ona je također prihvaćena na temelju rezultata T- testa kojom se testirala statistička značajnost utvrđenih razlika u razvijenosti pojedinih vrsta vještina kod radnika i menadžera. Posljednja hipoteza H3 tvrdi da

postoji razlika u stupnju razvijenosti između pojedinih kategorija vještina kod svih ispitanih zaposlenika. Testovi značajnosti razlika(ANOVA testiranje) su potvrdili postojanje statistički značajnih razlika između određenih kategorija promatranih vještina pa se stoga može zaključiti da je hipoteza H3 također prihvaćena.

Iz svega navedenog se može zaključiti da su zaposlenici, a posebice menadžeri odnosno uprava promatranog poduzeća Škokić jako dobro svjesni važnosti menadžerskih vještina, kontinuiranog profesionalnog usavršavanja ljudskih resursa te posjedovanja adekvatnih kompetencija, vještina i znanja. Drugim riječima ulaganje u zaposlenike i menadžere je jedini put do uspjeha i opstanka na današnjem tržištu znanja jer upravo ti sposobni i vješti ljudski resursi postaju glavni izvor konkurentske prednosti svakog poduzeća.

Ova obiteljska kompanija se nalazi u fazi rasta i širenja poslovanja koja zahtijeva dobre i pravovremene odluke menadžmenta koje su garancija da se ovo malo obiteljsko poduzeće transformira u poduzeće srednje veličine koje će biti sposobno za bespoštednu tržišnu utakmicu sa konkurentima. Stoga menadžeri trebaju nastaviti raditi na stjecanju potrebnih znanja i kompetencija kako bi ostvarili taj ne tako nedostižan cilj. Istraživanje je pokazalo očekivanu višu razinu znanja i vještina kod menadžera u odnosu na sve ostale zaposlenike što samo pokazuje da obavljaju najkompleksniju funkciju u poduzeću koja zahtijeva veliki spektar znanja iz različitih područja. Kao uspješni vođe moraju privući, motivirati, zadržati sposobne kadrove te pronaći najbolji način kako pomoću njih ostvariti ciljane rezultate što u konačnici i jest glavni zadatak menadžmenta i vodstva. Također menadžeri su ti koji trebaju biti uzor svim ostalim zaposlenicima potičući i promovirajući konstantno učenje i usavršavanje.

Na koje vještine se trebaju fokusirati pojedini zaposlenici u poduzeću Škokić d.o.o. ovisi ponajviše o njihovoj funkciji u poduzeću. Tako će radnici koji obavljaju operativne poslove najviše raditi na razvoju tehničkih znanja i vještina dok će se primjerice menadžeri najviše razine orijentirati na konceptualna znanja koja su neophodna kod izrade strategija budućeg razvoja poduzeća i donošenja strateških planova i odluka. No pritom se ne smiju zanemariti interpersonalne i komunikacijske vještine koje su jednako važne za sve zaposlene jer način ophođenja s ljudima, slušanje drugih, kvaliteta međuljudskih odnosa pozitivno utječe na međusobnu suradnju i povjerenje, jača timski rad koji zbližava zaposlenike, pridonose stvaranju pozitivnog radnog ozračja i motivaciji radnika. Važnost ovih vještina se ogleda u

činjenici da menadžer može imati najbolju viziju ali ako nema onih koji će ga poduprijeti i slijediti u tome ona će ostati samo dobra zamisao. Stoga se može zaključiti da uspješno poslovanje zahtijeva od menadžera i zaposlenika posjedovanje svih potrebnih vještina u odgovarajućoj mjeri.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Armstrong M. (2001.) Kompletna menadžerska znanja, M.E.P.,Zagreb
2. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.(2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević- Šiber F.,Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Masmedia,Zagreb,2001.
4. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
5. Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A.,(2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar
6. Bartolić Z., Prelas Kovačević A. (2011.): Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/71851?lang=en
7. Buble M.(2003.): Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split
8. Buble M.(2011.) Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb
9. Buble M., Kružić D.,(2006.):Poduzetništvo, Split
10. Buble, M.(2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet
11. Buble, M.(2010.) ,Menadžerske vještine, Sinergija
12. Buble, M.(2010.) ,Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
13. Bušelić, Vjeran (2012): Menadžerske „soft skills“ vještine, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Zagreb
14. Certo C. Samuel., Certo S. Trevis (2006.): Moderni menadžment, MATE, Zagreb
15. Cohen,S.P.(2014.),Vještine pregovaranja za menadžere: i ostale,Mate,Zagreb
16. Covey, R.S.,(1995.), 7 navika uspješnih ljudi,Mozaik knjiga,Zagreb
17. Čičin –Šain D.(2007.) Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik
18. Čorkalo Biruški, Dinka (2009), Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori. Zagreb, Školska knjiga
19. Despotović, M., Katavić, I. (2016).: Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća
20. Đurković S.(1994.) Upravljanje vremenom, Slobodno poduzetništvo
21. Goleman D. (1998.), Working with Emotional Intelligence, New York, Bantam

22. Gonan, B., Marli Angeleski, I. (2008) Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. Ekonomska istraživanja, XXI (4)
23. Han,S., Epistemološki pristup organizacionim naukama, Direktor 11-12, 1981
24. Hrvatska opća enciklopedija, svezak 11, str. 444, Leksikografski zavod Miroslav Krleža
25. Hunsaker, L.P.(2001.) Training in management skills, Pretience Hall,New Jersey
26. Jaeger, A.,(1966.) Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima,II.dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb
27. Jenks J.M., Kelly, J.M. (1995.) Don´t Do. Delegate; The Secret Power of Succesful Managers; Second Edition, Kogan Page,London
28. Kreitner R.(2005.), Fundations of Management: Basic and Best Price, Houghton Mifflin Company, Boston
29. Kružić D.(2004.): Obiteljski biznis, RRiF plus, Zagreb
30. Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split
31. Kuvačić, N.(1999.): Počela poduzetništva, Split
32. Mehrabian, A.,(1972.) Non – verbal Communication, Chigago, IL, Aldine
33. Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split
34. Pološki Vokić N., Mrđenović R. (2008.) Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu, dostupno na: https://hrcak.srce.hr/21454
35. Pondy, L. R.(September 1967.) Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12
36. Robert L..Katz (1974.), Skills of an Effctive Administrator, Harvard Business Review
37. Rozga, A.:Statistika za ekonomiste, Sveučilište u splitu Ekonomski fakultet, Split, 2006.
38. Sikavica P., Novak M. (1999.) Poslovna organizacija, Informator,Zagreb
39. Tomašević Lišanin M.(2004.) Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
40. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec

41. Tudor, G., Srića, V., (2006). Menedžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada. 3. izd. Zagreb, M.E.P. Consult
42. Vidak, I. (2014) Oblik i struktura poslovnog pisma. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta
43. Weihrich, H., Koontz, H.,(1998.), Menadžment, Mate, Zagreb
44. Wetten, D.A., Cameron, K.S.(2005.), Developing Management Skills, Upper Saddle River,NJ,Pearson Education
45. Zelenika, R., 1998. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 3.izdanje
46. Žižak A., Vizek Vidović V., Ajduković M.(2012.), Interperonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb

Internet izvori:

1. Ajduković M.(2014.), Interpersonalna komunikacija, dostupno na : https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Komunikacija_2014%5B1%5D.ppt
2. http://majapetrovic.blogspot.com/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html
3. http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/1
4. http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/5
5. Katanić I. (2011.) Moć/snaga –potencijal za utjecanje i vođenje drugih,dostupno na: http://www.pregovaranje.com/communications/index/8
6. Klepić Z., Coaching i networking, dostupno na: http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Coaching%20%28savjetovanje%20i%20obu%C4%8Davanje%29%20i%20Networking.pdf
7. Modrić Ž. (2010.) Delegiranje, dostupno na : www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelji/RM/Delegiranje_-_Zeljko_Modric.ppt
8. Ružić B. (2013.) Kako uspješno delegirati, dostupno na: http://www.artisrei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/Kako-uspjesno-delegirati-r.pdf
9. Sambol D.(2014.) Motivacija i kompetencije menadžera, dostupno na: www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera

PRILOG - ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Ovo istraživanje provodi se za potrebe izrade diplomskog rada „Analiza razvijenosti vještina na primjeru obiteljskog poduzeća“ na diplomskom studiju Ekonomskog fakulteta u Splitu.

Podatci dobiveni ovim istraživanjem biti će korišteni isključivo za potrebe izrade diplomskog rada. Anketa je u potpunosti anonimna te će se podaci koristiti samo u agregiranoj formi i neće se analizirati na razini pojedinačnih odgovora. Vaše sudjelovanje u anketi je iznimno važno kako bi se dobile potpune informacije stoga Vas molim da odvojite dio svog vremena te ispunite upitnik. Hvala Vam na sudjelovanju.

OSNOVNI PODACI O ZAPOSLENIKU

1. **Spol:**

1) muški
2) ženski

2. **Dob:**

1) do 30 godina
2) od 31 do 40 godina
3) od 41 do 50 godina
4) od 51 do 60 godina
5) više od 60 godina

3. **Stupanj obrazovanja (stručna sprema):**
    1) osnovna škola (NKV)
    2) srednja škola(SSS – srednja stručna sprema)
    3) viša škola (VŠS – viša stručna sprema)
    4) fakultet (VSS -visoka stručna sprema)

4. **Razina u organizaciji**:
    1) Menadžer više razine (direktor, član uprave)
    2) Menadžer niže razine (poslovođa, voditelj tima ili odjela, nadzornik,šef nekog odjela ili poslovnice)
    3) radnik (izvršitelj)

5. **Radni staž u dotičnom poduzeću:**
   1) do 5 godina
   2) od 6 do10 godina
   3) od 11 do 20 godina
   4) više od 21 godinu

Molimo Vas da odgovorite na pitanja vezana za Vaše osobne vještine. **Zaokružite koliko se slažete s tvrdnjama u nastavku: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – potpuno se slažem.**

1. **Osobne vještine**

	Socijalne vještine					
1.	Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/ slušateljicu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.	Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Strateške (konceptualne) vještine					
4.	Kada moram obaviti mnogo poslova postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći,nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o „velikoj slici“.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, obitelji i sl. i temeljito sam o tome razmislio/ razmislila.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Tehničke vještine					
7.	Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Vještina upravljanja vremenom					
10.	Svakog dana napravim popis zadaća koje moram obaviti.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	Zadaće obavljam prema prioritetu, odnosno njihovoj važnosti i hitnosti.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12.	Većinu važnih zadaća obavljam u ono doba kada sam najproduktivniji/a.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13.	Svakog dana obavljam ono što je toga dana potrebno obaviti. Ne odugovlačim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14.	Uvijek sebi postavljam rokove za obavljanje zadaća.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15.	Stalno nastojim pronaći načine efikasnijeg iskorištavanja vremena koje mi je na raspolaganju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	Vještina delegiranja					
16.	Specificiram krajnje rezultate koje očekujem.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17.	Suradnike upozoravam na autoritet te ovlasti i odgovornosti koje imaju u izvršenju delegiranih zadaća.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18.	Zajedno sa suradnicima dogovaram termine kontrole o napretku poslova.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19.	O delegiranju zadaća obavještavam sve one na koje će utjecati delegiranje zadaća.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Molimo Vas da odgovorite na pitanja vezana za Vaše interpersonalne vještine. **Zaokružite koliko se slažete s tvrdnjama u nastavku: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – potpuno se slažem.**

2. Interpersonalne vještine

	Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije					
1.	Uvijek kada žele spreman sam razgovarati s drugima.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	Rado prihvaćam drugačije poglede i mišljenja**.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.	Pokazujem zanimanje za druge u razgovoru s njima**.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Slušanje drugih					
4.	Pokazujem osobi s kojom razgovaram da pratim što govori.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	Slušam što mi se govori i razmišljam o porukama onoga što mi je rečeno.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Pratim govor tijela onih s kojima razgovaram i komuniciram(izraz lica,položaj tijela,boju i ton glasa itd.)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Izražavanje empatije					
7.	Poštujem pravo na privatnost.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	Pokazujem da razumijem probleme drugih, iako se izbjegavam u njih osobno uključiti.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Dajem drugima na znanje da sam zainteresiran/ zainteresirana za njihovu dobrobit.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Poticanje iznošenja ideja,mišljenja i viđenja					
10.	Ohrabrujem druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	Potičem opuštenu atmosferu u kojoj se ideje,osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12.	Pokazujem i govorim drugima da su njihove ideje,osjećaji i mišljenja vrijedni i važni.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Davanje povratne informacije					
13.	Uočavam pozitivne učinke i postignuća druge osobe i pojačavam ih komplimentima i ohrabrenjima.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14.	U povratnoj informaciji dajem naputke i planove za poboljšanje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15.	Kad prezentiram povratnu informaciju i upozoravam na pogreške i nedostatke u radu ili ponašanju, štitim dostojanstvo i ličnost podređenih.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Molimo Vas da odgovorite na pitanja vezana za Vaše komunikacijske vještine. **Zaokružite koliko se slažete s tvrdnjama u nastavku: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – potpuno se slažem.**

3. Komunikacijske vještine

	Učinkovita uporaba glasa					
1.	Govorim dovoljno glasno da me drugi čuju, ali ne toliko glasno da me ne mogu omesti u onome što govorim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	Nastojim tempo i ritam govora prilagoditi svojoj poruci.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.	Jasno izgovaram riječi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Uporaba neverbalnih pomagala					
4.	Gestikuliram da bih pojačao/ pojačala svoju poruku.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	Gledam sugovornika/ auditorij u oči.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Izrazom lica(npr. mrgođenjem ili osmjehom) pojačavam poruku.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Strukturiranje poruke					
7.	Navodim svrhu svoje komunikacije.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	Rabim rječnik prilagođen auditoriju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Moje izlaganje ima logičnu strukturu koja se može lako pratiti.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Elimininiranje buke					
10.	Držim se teme izlaganja i ne radim digresije.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	Zadržavam nit svojih misli bez obzira na prekide.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12.	Izbjegavam uznemirujuće pokrete (npr. vrpoljenje,lupkanje prstima,premještanje nogu, diranje kose).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Razvijanje odnosa sa sugovornikom					
13.	Uključujem auditorij u svoje izlaganje, odnosno potičem njihovo aktivno sudjelovanje (npr. postavljanjem pitanja, traženjem mišljenja, sugestija).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14.	Zanimam se za interese i primjedbe svojih slušatelja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15.	U komunikaciju unosim prijateljski ton.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Molimo Vas da odgovorite na pitanja vezana za Vaše grupne vještine. **Zaokružite koliko se slažete s tvrdnjama u nastavku: 1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – potpuno se slažem.**

4. Vještine timskog rada

1.	Nastojim da se svi slože oko zajedničke svrhe.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	Preciziram za što je odgovoran pojedini član tima individualno, a za što kolektivno.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.	S poštovanjem slušam tuđa mišljenja i ideje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.	Pouzdan sam i pošten u odnosima.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	Nudim pomoć i savjete za unaprjeđivanje grupnih procesa.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Govorim članovima tima koliko su pridonijeli ostvarivanju neke zadaće ili projekta.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

SAŽETAK

Suvremene organizacije, koje posluju u današnjoj vrlo dinamičnoj i promjenjivoj okolini te se svakodnevno susreću s brojnim promjenama i izazovima, prepoznale su i uvidjele da upravo zaposlenici koji posjeduju adekvatna znanja i vještine postaju ključan izvor konkurentske prednosti i ključ za ostvarenje poslovne uspješnosti. Drugim riječima kako bi opstale na modernom tržištu i u suvremenim uvjetima organizacije moraju biti fleksibilne odnosno imati sposobnost brze prilagodbe a to je jedino moguće uz posjedovanje kvalitetnih i sposobnih kadrova. Osnovni cilj ovog diplomskog rada je bio utvrditi značaj i važnost pojedinih kategorija menadžerskih vještina te istražiti i analizirati njihov stupanj razvijenosti kod zaposlenika u obiteljskom poduzeću Škokić d.o.o.

U teorijskom dijelu rada analizirani su teorijski aspekti menadžerskih vještina te osnovne karakteristike i teorijske značajke obiteljskih poduzeća. Osnovna raspodjela vještina koja je korištena u ovom radu dijeli menadžerske vještine na 4 osnovne kategorije: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne. Svaka od tih skupina je detaljno teorijski razrađena te isto tako pojedini elementi od kojih se svaka sastoji.

U praktičnom dijelu rada su postavljene hipoteze koje su i potvrđene kroz analizu rezultata istraživanja. Korištenjem anketnog upitnika provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 35 zaposlenika promatranog obiteljskog poduzeća. Statističkom analizom rezultata došlo se do spoznaje da ispitani zaposlenici promatranog poduzeća imaju visoko razvijene menadžerske vještine, da postoji značajna razlika u stupnju razvijenosti među zaposlenicima koji obnašaju menadžerske funkcije (menadžera) i onih koji predstavljaju nemenadžere odnosno izvršitelje te se pokazalo da nisu sve kategorije vještina podjednako zastupljene i razvijene već postoje značajne razlike u stupnju njihove razvijenosti. Ovaj rad može biti kvalitetna i korisna podloga za buduća slična i detaljnija istraživanja jer je svakako riječ o aktualnoj tematici koja danas poprima sve veći značaj.

Ključne riječi: menadžerske vještine, kategorije vještina, obiteljsko poduzeće, stupanj razvijenosti

SUMMARY

Contemporary organizations that operate in today's highly dynamic and changing environment and face a number of changes and challenges on a daily basis have recognized and realized that employees who possess adequate knowledge and skills become a key source of competitive advantage and key to achieving business success. In other words, to survive in the modern market and in modern conditions the organization must be flexible and have the ability to adapt quickly, and this is only possible with the possession of quality and capable personnel. The main aim of this graduate thesis was to determine the importance and importance of certain categories of managerial skills and to explore and analyze their level of development for employees in the family enterprise Škokić d.o.o.

Theoretical aspects of managerial skills and the basic characteristics and theoretical characteristics of family enterprises are analyzed in the theoretical part of the paper. The basic distribution of skills used in this paper divides managerial skills into 4 basic categories: personal, interpersonal, communicative, and group. Each of these groups is thoroughly theoretically elaborated and also the individual elements of each of them.

In the practical part of the paper, hypotheses have been put forward and confirmed through the analysis of the results of the research. Using the survey questionnaire, empirical research was conducted on a sample of 35 employees of the observed family enterprise. Statistical analysis of the results revealed that the surveyed employees of the observed enterprise had highly developed managerial skills, that there was a significant difference in the level of development among the managers of managerial staff and those who represented non-managers or executives and showed that not all categories of skills were equally represented and developed already have significant differences in the degree of their development. This work can be a good and useful background for future similar and more detailed research, because it is certainly a topic that is becoming more and more important today.

Key words: managerial skills, skill categories, family business, degree of development