# Uloga vještina menadžera u motivaciji zaposlenika

**Ljubetić, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:166250

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

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

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD**

# ULOGA VJEŠTINA MENADŽERA U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA

**Mentor: doc.dr.sc. Ivana Bulog** **Student: Andrea Ljubetić**

**Split, rujan 2017.**

**SADRŽAJ**

**SAŽETAK.....2**

**SUMMARY.....2**

SAŽETAK.....2

SUMMARY.....2

1. UVOD.....3

2. KOMPETENCIJE MENADŽERA.....4

2.1. Pojam i obuhvat kompetencija.....4

2.2.1. Znanja.....7

2.2.2. Vještine.....10

2.2.3. Sposobnosti.....14

2.3. Socijalna i emocionalna komponenta karaktera menadžera u upravljanju ljudskim resursima.....15

2.5. Kompetencije menadžera u motivaciji zaposlenika.....16

3. MOTIVACIJA.....18

3.1. Odrednice motivacije.....18

3.1.1.Teorije motivacije.....19

3.1.2. Sadržajne teorije motivacije.....19

3.1.3. Procesne teorije motivacije.....21

3.2. Uloga motivacije u upravljanju ljudskim resursima.....22

3.3. Veza vještina menadžera i motivacije zaposlenih.....24

4.1. O poduzeću Tommy d.o.o.....26

4.2. Ustroj i organizacija poslovanja Tommy d.o.o.....27

4.3. Stavovi podređenih o ulozi kompetencija menadžera u motivaciji.....28

5. ZAKLJUČAK.....39

LITERATURA.....41

Popis tablica i slika.....42

## SAŽETAK

Kompetentnost se definira kao sposobnost obavljanja posla. Kompetencije čine znanja i vještine. Menadžeri za obavljanje svoje funkcije trebaju biti stručnjaci i trebaju u svome poslu biti stručnjaci te poznavati posao veći posao podređenih. Od kompetencija se najviše ističu interpersonalne kao ključne u motivaciji zaposlenika. Motivacija je složen i kontinuiran proces stoga zahtijeva interdisciplinirnan pristup menadžmenta. Menadžeri moraju ulagati u znanje i vještine te otvarati obzore kako bi bili sposobni upravljati podređenima te djelovati u promjenjivom okruženju.

**Ključne riječi: znanja, vještine, kmpetencije, karizma, menadžer**

## SUMMARY

Competences are defined as capability to manage the business. Competences include knowledge and skills. Managers performing their functions should be experts in their work and know the job of subordinates. Competencies that are most prominent are interpersonal as the key to motivating employees. Motivation is a complex and sophisticated process, so it requires an interdisciplinary approach to management. Managers must invest in knowledge and skills and open horizons so that they can manage subordinates and act in a changing environment.

**Key words: knowledge, skills, charisma, manager**

# 1. UVOD

Motivacija je osnova djelovanja u gotovo svim sferama života, a vođena je ciljem. Motivirati zaposlene osnova je kvalitetnog i uspješnog upravljanja ljudima. Motivirati mogu samo nadređeni i menadžeri koji vole ljude, razvoj, napredak, suradnju, širenje znanja i izazove. Motivator ne može biti zatvorena osoba koja ima strah od dijeljenja znanja, koju ljudi nerviraju i koja nije komunikativna te nema sposobnost prijenosa znanja.

Često se može čuti da se menadžer rađa, a ne postaje. Što je i istina iako je jasno da određene vještine i sposobnosti značajno doprinose upravljanju i motivaciji zaposlenika. Otvorena i pristupačna osoba koja ima karizmu može savladati usvojiva znanja i vještine te postati dobar menadžer no osoba koju odlikuje sebičnost, egocentričnost i pohlepa bez obzira na vještine koje posjeduje i stručnost ne može biti dobar menadžer.

Koje su vještine i znanja ključna u motivaciji ljudi i presudna za postavljene različite ciljeve problematika je ovog rada. Stoga će se u nastavku definirati vrste kompetencija menadžera i njihova uloga u upravljanju ljudima. Nakon toga će se ukazati na ulogu svake kategorije u motivaciji kako bi se kroz kratki osvrt ukazalo na ulogu onih presudnih za uspješno upravljanje i motivaciju zaposlenika. Analiza uloge kompetencija menadžera provest će se na primjeru poduzeća Tommy d.o.o. Rad završava zaključkom koji daje osvrt na iznesene teorijske spoznaje i stavovima njihove uloge u praksi.

# 2. KOMPETENCIJE MENADŽERA

Kompetencije definiraju kao skup znanja i vještina određenog područja. Znanja i vještine čine posjednika adekvatnim za obavljanje određene djelatnosti te na temelju kojih može graditi uspjeh i napredak u struci. Kompetencije su dio odlika za određeno radno mjesto. Što određuje menadžerske kompetencije i čime se održava razina kvalitete istih bit će analizirano u nastavku o teorijskim odrednicama kompetencija.

## 2.1. Pojam i obuhvat kompetencija

Kompetentnost menadžera često je top tema različitih rasprava u praksi i analiza u znanstvenim krugovima kako bi se standardiziralo nužne za uspješno rukovođenje i odredilo kvalitetnog menadžera. Ipak, to u potpunosti nije moguće jer kvalitetu menadžera određuje osobnost i sposobnost razumijevanja ljudi, procjene i sl., a ponajviše čovječnost i lišenost taština ali i snažan karakter kojem ljudi vjeruju i kojeg poštuju.

Menadžerske su pozicije najpoželjnija radna mjesta ali su oni i nerijetko najomraženije osobe u poduzećima. Postavlja se pitanje da li je to zbog mnoštva nedostatnih vještina i znanja koje se traže ali ne osiguravaju kvalitetu upravljanja ljudima ili ne. Upravo zbog tih nedorečenosti, menadžerima se nerijetko prebacuje kompletna „krivica“ odgovornosti jer su oni na „vrhu“. Posao menadžmenta se također smatra izmišljenim radnim mjestom koje menadžeru omogućuje šefovanje i koje ne zahtijeva jednaki napor koji ulažu radnici kojima menadžer upravlja već značajno manji. Ipak, istina je negdje u sredini ovisno o tome koliku korist i napredak ima poduzeće od menadžera.

Navedeni stereotipi vladaju u percepciji društva i čitave zajednice od začetaka ovog zvanja. Nešto su tipičniji u područjima zemalja u razvoju i slabije razvijenih zemalja kao okruženja u kojima vlada niža razina zadovoljstva i motivacije za rad.

Jasno je da će uvijek i u svakom poslu, bez obzira na njegovu vrstu i položaj unutar njegove hijerarhijske strukture, postojati oni koji ga obavljaju lošije ili bolje od drugih kao i to da će ga obavljati manje ili više etični i odgovorni pojedinci s manje ili više entuzijazma.

Svaki bi pojedinac trebao težiti maksimalizaciji profesionalnosti i stručnosti u svom poslu. Zadovoljstvo kvalitetno obavljenim poslom najjači je motivator, posebno u početku bavljenja

nekim poslom, te u fazi zrelosti kada se nadiđe ekstrinzična motiviranost novčane naknade. Jasno je da navedeni značaj vrste motivatora nije konačan i zadan te da sigurno varira od pojedinca do pojedinca. Potonje uvjetuje karakter osobe ali ne isto i jednako u svakoga u spomenutim razdobljima obavljanja nekog posla.

Osim puke kompetentnosti, u koju se ubrajaju obično samo formalna ostvarenja razine obrazovanja i iskustva, menadžere treba činiti i nešto što se naziva karizmom. Za svaki posao, a posebno menadžerski, je ključno da je menadžer prije svega, što se u narodu kaže, „čovjek“. Upravo taj dio kompetentnosti menadžera koji je presudan u motivaciji i upravljanju ljudima.

Formalna[1] definicija kompetentnosti jest sposobnost za izvršenja određenog zadatka. Koncept kompetentnosti se temelji na radu ili rezultatima rada. Spram ove definicije stoji pojam kompetencija koji podrazumijeva ponašanje, a ne ostvarivanje zadataka. Uz te postoji i treća definicija temeljena na pojmu osnovne kompetentnosti poduzeća koja se odnosi na stvaranje osnovne konkurentske prednosti. U stručnoj literaturi, pojam kompetencija, se koristi kada se pojašnjavaju uspjesi menadžera. Ipak, zbog postojanja zaista mnogo definicija istog teško je istaći jednu kao onu koja je sveobuhvatna definicija značenja i svrhe primjene u praksi.

Početkom 21. stoljeća u znanstvenim krugovima i praksi je prihvaćen pojam kompetencija te je ustanovljeno da svakog menadžera određuju upravo njegova znanja, vještine i sposobnosti što se jednom riječju iskazuje kompetencijama koje posjeduje. Prema tome, za uspješno obavljanje menadžerskog posla ključna je funkcija znanja, vještina i sposobnosti. Kompetencije čini skup različitih individualnih osobina menadžera koje u međusobnoj interakciji, kao i specifičnom interakcijom s radnim okruženjem, odnosno objektivnim faktorima, rezultiraju u specifičnom radnom ponašanju i uspješnosti[2].

Menadžerski posao determiniran je funkcijama menadžera: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola preko uloga koje menadžer obavlja: reprezentant, vođa, vizionar, glasnogovornik, poduzetnik, alokator resursa, pregovarač i sl., što ukazuje na kompleksnost menadžerskog posla i funkcije menadžera ali i širinu potrebnih kompetencija za njegovo obavljanje.

[1] Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D., Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća, Jordan Studio, Sarajevo, 2012., str. 117.
[2] Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D., op.cit., str 119.

Colley i Doyle[3] ističu da su kompetencije menadžera ključne za tri dimenzije njihova života, a to su: osobno samoostvarenje i razvoj tijekom života, aktivno sudjelovanje i uključenost u društvo te mogućnost zaposlenja.

Kompetencije[4] se definiraju kao oblici ponašanja. One su složeniji oblici ponašanja menadžera, koji proizlaze iz pojedinačnih znanja, vještina i sposobnosti, a nužni su za obavljanje specifičnih zadataka ili ostvarivanje određenih ciljeva. U literaturi, se zbog širine obuhvata i raznolikosti, teško može razdvojiti da li kompetencije podrazumijevaju ponašanje, predispozicije za ponašanje, vještinama, znanjima, sposobnostima ili neku od kombinacija tih koncepata.

Ipak, zbog toga što navedene definicije ne uspijevaju jasno dati predodžbu što su u stvari kompetencije te kako se mjere valja istaći ulogu bihevioralnog koncepta koji ističe da postoje dva menadžera identičnih sposobnosti, vještina, znanja i iskustava pa se kompetencije mogu pojmiti kao bihevioralne teme koje su poželjne unutar nekog poduzeća. Usprkos činjenici da su kompetencije šire od strogo stručno stečenih znanja i praski, mnoga poduzeća koriste kompetencije kao osnovu za identifikaciju osnovnih znanja, vještina i sposobnosti koje trebaju imati njihovi menadžeri kako bi uspješno obavljali dodijeljene im zadatke i uloge[5].

Temeljem prezentiranog mogla bi se oblikovati slobodna definicija kompetencija kao skup znanja, vještina i sposobnosti uspješnog obavljanja menadžerskog posla. Znanja, vještine i sposobnosti menadžera se ogledaju u demonstraciji i sposobnosti potrebnih faktora za uspješno obavljanje zadatka u skladu s postavljenim standardima posla i struke. Izneseni široki obuhvat definicije kompetencija poznat je kao KSA koncept analize uloge menadžera . Razvojem uloge menadžmenta taj se koncept proširio u KASO koncept kod kojega u definiciju ulazi i kategorija ostale karakteristike koje su naknadno definirane kao skup motivacija, interesa, vrijednosti i stavova karaktera menadžera. To ukazuje na neophodnost uključivanja faktora koje odlikuju zasebno svakog pojedinca, čovjeka i dio su njegova karaktera i karizme u definiranje kompetencija. Upravo zbog tih odlika svaki menadžer

[3] Colley, JR., Foyle, L., J., Hardie, D., R., Logan, W., G., Stettinius, W., Principles of General Management, Yale University, 2007., str. 19.
[4] Wagner, J., A., Hollenbeck, J., R., Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NY, Prentice Hall, 1995., str. 121.
[5] Woodruffe, C., Assesment Centers, London, IPM, 1992.

različito prenosi i koristi ista stečena znanja i vještine te stoga ostavlja i različit učinak te ostvaruje različite rezultate.

Znanstveni aspekt analize menadžera ističe pak definiciju koja se javlja u sferi međuljudskih odnosa. Kompetencije su tako prerasle u mjeru zahtjeva koji se stavljaju pred menadžere. Novi trendovi praksi i sustava obrazovanja, promjena u gospodarskim praksama i sl., vode standardizaciji odlika koje sadrže kompetencije s jedne strane ali i s druge ukazuje na potrebu i činjenicu da u njih spadaju oni aspekti i odlike menadžera koji se teško usvajaju i još teže da se kopiraju. To se odnosi na čovječnost, emocije, instinkt, kreativnu i umjetničku stranu svakog pojedinca, pa tako i menadžera, koja doprinosi jednostavnosti upravljanja, snazi predvođenja i realizaciji vizija.

Na posljetku se može reći da je pojam kompetencija razvijen kako bi se opisala nematerijalna i pomalo nemjerljiva vrijednost menadžera u motivaciji zaposlenika i provođenju ostalih menadžerskih funkcija. Ipak, iako su teško mjerljive pojedine dimenzije kompetentnosti valja istaći da ih je moguće izdvojiti kao bitne u motivaciji stoga će se u nastavku one detaljnije analizirati kako bi se razumjela njihova uloga u procesima motivacije.

## 2.2. Vrste kompetencija

Kompetencije obuhvaćaju tri glavne kategorije, a to su: znanja, vještine i sposobnosti. Znanja su dostignuća znanosti i prakse u rješavanju problema i mjerljiva su razinom obrazovanja te širinom znanja koje pojedinac posjeduje u određenom području. Vještine čini skup radnji koje u kombinaciji sa znanjem omogućuju pojedincu da na uspješniji način obavi zadatak. Njih čine: sklonosti i talenti za određene aktivnosti. Neke se od njih mogu treningom usvojiti pa i usavršavati, dok druge ne mogu. Upravo zbog tog taj drugi dio istih čini posebni spektar karaktera i instinkta koji predstavljaju osjećaj procjenu situacije i izbora pravilne reakcije. Sposobnosti su sve ostale aktivnosti koje se dijele u nekoliko kategorija bitnih za povećanje efikasnosti obavljanja zadataka.

### 2.2.1. Znanja

Znanja su bina za postojanje profesija pa tako i menadžerske. Cilj menadžera je biti uspješan u obavljanju svoje profesije. Za to postoje preduvjeti koje čini posjedovanje adekvatnih znanja kao i njihova efikasna primjena u praksi.

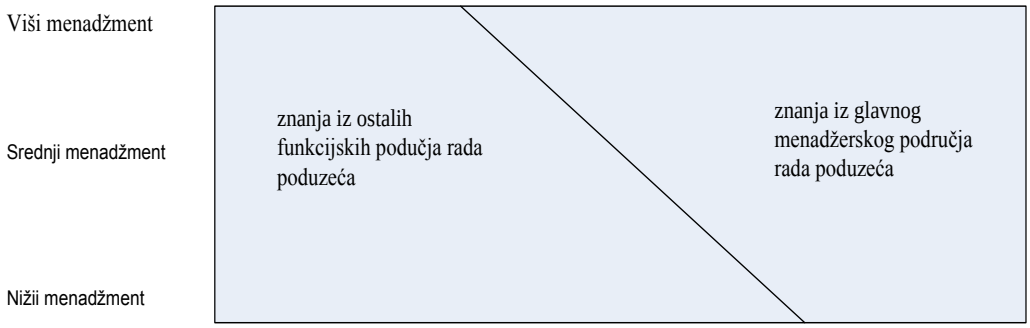
Mjerenje efikasnosti i faktora koji ju definiraju znanje te alati za ocjenu su nedovoljno razvijeni kako bi objektivno i precizno izmjerili utjecaj i doprinos tih dimenzija kompetencija na učinak i uspješnost menadžera u obavljanju radnih zadataka ali i motivacije. To otežava složenost sustava kojega je nemoguće sagledati kompletno i uzeti u obzir sve njegove varijable.

Mada se osnovna znanja stječu edukacijom tijekom školovanja (fakulteti, visoke poslovne škole i sl.) poduzeća ulažu u stjecanje znanja i obuku menadžera te tome posvećuju sve više vremena, izdvajajući sve više resursa i napora u oblikovanje održivog sustava edukacije. Značaj znanja i ulaganje u znanje zaposlenika i menadžera posljedica je globalizacijskih procesa, konkurencije i potrebe za inovacijama koje će osigurati rast i održivost.

Zbog značaja znanja kao dijela kompetencija menadžera ista su često predmet analiza mnogih studija te su u fokusu istraživača. Oni raspravljaju u studijama o širini i količini potrebnih znanja koje menadžeri trebaju savladati kako bi bili uspješni. Prema tome postoje različiti stavovi i oko potrebnih stručnih znanja menadžera ali je ipak, u skladu s razinom menadžerske funkcije i branše u kojoj djeluje moguće definirati standard potrebnih znanja koje se odnose na visoku stručnu spremu, položene stručne ispite struke te poznavanje stranih jezika kao znanja nužna za obnašanje funkcije menadžera.

Lower menadžment tj. menadžment operativne razine svoja znanja baziraju na osnovnim, dok viši i top menadžment posjeduje i specijalistička znanja. Povećanje složenosti posla i razine odgovornosti povećava i zahtjeve za potrebnim znanjima bitnim za upravljanje kompletnom organizacijom i razumijevanje njezinog funkcioniranja. Strateški menadžment ne mora detaljno poznavati svaku funkciju kojoj je nadležan kao ni procese organizacije kojoj je na čelu ali ih mora ih dovoljno razumjeti kako bi bio u stanju različiti uzroke i posljedice, osmisliti rješenja za aktualne probleme i odgovoriti prikladnom strategijom na turbulencije, upravljati ljudima te oblikovati ključne poslovne odluke koje imaju efekt na te procese ali i uređenje procesa te na konačni rezultat.

Odnos razine znanja i pozicije menadžera prikazana je na slici u nastavku s koje se uočava da viši menadžment mora posjedovati više specijalističkih znanja tj. znanja iz glavnog menadžerskog područja rada poduzeća, a manje iz ostalih funkcija, dok u slučaju nižeg menadžmenta taj odnos omjera znanja dvaju kategorija je obratan.




**Slika 1.: Znanja menadžera s obzirom na razinu menadžera**

Izvor: Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D., op.cit., str. 125.

Dok struka ističe omjer specijalističkih i općih znanja potrebnih s obzirom na razinu menadžerske pozicije, stavovi samih menadžera su podijeljeni i konvergiraju od stavova struke. Tako podaci istraživanja (Kulović, Kuzman, Đogić, Milunović, 2012. str. 126.) prema ističu da menadžeri srednje razine smatraju da je potrebnije posjedovati znanja iz ostalih funkcijskih područja. Njih 83% njih smatra da se ne može efikasno raditi bez znanja ostalih područja, dok njih oko 72% vjeruje da je to moguće tj. da su za rad ključna menadžerska specijalistička znanja.

Moderne teorije menadžmenta ističu da uspješan menadžer mora posjedovati funkcionalna, sistemska i znanja iz situacijskih analiza jer ona omogućuju menadžeru obavljanje osnovne menadžerske funkcije (planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola). Ona su nezaobilazan su dio analize i upravljanja poslovanjem kao skupom dijelova koji funkcioniraju kao cjelina u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća. Znanja iz analize situacija osiguravaju menadžeru da koristi funkcionalna i sistemska znanja za analizu i rješavanje pojedinačnih problema, razmatrajući svaku upravljačku situaciju zasebno iznalazeći prikladna rješenja. Ova kategorija znanja bitna je za teoriju anticipacije i donošenja poslovnih odluka na toj osnovi.[6]

Istraživanje Kulović et al ističe kako je zastupljenost znanja iz područja menadžmenta i odnosa s ljudima ključna te da treba iznositi 20% znanja, te da zastupljenosti informatičkih znanja treba biti iznadprosječna.

[6] Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D., op.cit., 127.

Bez obzira na to koja se znanja, prema jednima, isticala kao važnija od drugih bitno je istaknuti da sustav kojeg smo razvili i čiji smo nosioci postao toliko globaliziran, brz i promjenjiv da je nastala i utrka za znanjem koje ima potrebu da se stalno nadograđuje te bi se moglo reći da zastarijeva sve brže. Kompanije moraju razvijati vlastiti sustav znanja koje proizlaze iz praksi te usavršavati svoje zaposlenike i menadžera kontinuirano kako bi time ostvarili konkurentske prednosti i osigurali održivi rast.

Stručna znanja menadžera produkt su obrazovanja tijekom školovanja i edukacije unutar organizacija koje menadžeri vode. Ona su podložna zastarijevanju stoga je nužan kontinuitet obnavljanja istih kako bi se održala kvaliteta ljudskih potencijala i sposobnost za ostvarenje zadataka. Zbog svega navedenog se može zaključiti da su stručna znanja osnova za ocjenu kompetentnosti menadžera ali ne i jedina mjera i uvjet procjene iste. Posebno je to tako zbog pojava potrebe razvoja socijalne i humane dimenzije odnosa među nosiocima procesa sustava pa tako i menadžera unutar organizacija.

### 2.2.2. Vještine

Vještine se definiraju kao usvojene sposobnosti nužne za izvođenje određenih zadataka. Iako je potrebnih vještina za obavljanje menadžerskog posla mnogo one se mogu grupirati u nekoliko kategorija koje se smatraju temeljnim vještinama.

Bez obzira na pristup ističu se dvije kategorije vještina: osnovne menadžerske vještine i posebne menadžerske vještine. Njihovom integracijom u funkcije menadžmenta može se izvesti mnogo pojedinačnih vještina od ključnog značenja za uspjeh menadžera.

Da bi se definirale osnovne menadžerske vještine nužno je dati odgovor na pitanje koje su vještine zajedničke svim menadžerima bez obzira na vrstu poduzeća, razinu menadžmenta i djelatnost poduzeća. Razina zastupljenosti pojedinih vrsta znanja definirana je razinom menadžmenta međutim uspješnost u obavljanju posla ovisi o kombinaciji tih znanja s vještinama[7].

[7] Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2009., str. 18.

Weihrich i Koontz smatraju da efikasan menadžer treba imati ti osnovne vještine:[8]

1) konceptualne vještine – su vještine oblikovanja koje su značajne menadžerima najviše razine
2) tehničke vještine – važne nižim razinama menadžmenta
3) humane vještine – koje su podjednako važne svim razinama menadžmenta jer je vještina komunikacije i odnosa te usmjeravanja drugih u postizanju ciljeva bitna i svim zaposlenicima a ne samo menadžerima.

Odnos između vještina koje menadžer mora posjedovati je u skladu s razinom menadžera na kojoj se menadžer nalazi u organizaciji koju vodi.

Konceptualna znanja i vještine jesu skup sposobnosti shvaćanja i poimanja situacije, okoline te anticipiranja budućnosti o oblikovanja akcija i planova u cilju ostvarenja vizije.[9] Ona omogućuju da menadžer sagleda cjelokupna situacija u kojoj se organizacija nalazi. Zahvaljujući ovim vještinama menadžeri postaju analizatori budućih kretanja te anticipiraju ishode u različitim scenarijima. Ove im vještine pomažu da razumiju odnose unutar i izvan poduzeća. To su one vještine koje pokreću promjene u okruženju i koje mogu utjecati na poduzeće. Konceptualne vještine uglavnom posjeduju menadžeri skloni težnjama promjene društva i svijeta. Oni su u mogućnosti povezivati stvari te razlučivati uzroke i posljedice širokih raspona i u različitim uvjetima i situacijama. Stoga su ove vještine odlika vizionara jer tako oni realiziraju ideje. Menadžeri koji posjeduju ove vještine djeluju korak ispred konkurenata jer u kombinaciji s anticipacijom na temelju trendova okruženja u reagiraju prije drugih i prije nastanka promjena.

Tehničke vještine se odnose na poznavanje i vladanje znanjima koja omogućuju ovladavanje specifičnim zadacima u poduzeću[10]. To su specifične vještine pojedinih funkcijskih područja te obuhvaćaju poznavanje metoda i tehnika rada na određenom području. One uključuju sposobnost primjene specijaliziranih znanja i iskustava na tehnike i postupke vezane za posao. U velikoj mjeri su vezane za rad sa stvarima, procesima ili predmetima[11]. Zbog te uloge u

[8] Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, zagreb, 1994., str. 6.
[9] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004., 224.
[10] Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D., op.cit., str. 137.
[11] Kurtić, A., Osnovi menadžmenta, Off-set, Tuzla, 2009., str. 103.

izvršenju zadataka ključno je da menadžeri svih razina posjeduju ove vještine zbog efikasnog povezivanja procesa i shvaćanja funkcioniranja sustava organizacije te njena okruženja.

Različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnoga i ugodnoga radnog ozračja, samo su neka znanja i vještine potrebna menadžeru u ophođenju s ljudima. Te su vještine iznimno bitne te imaju presudnu ulogu pri svim razinama menadžmenta.

Humane vještine su vještine poznavanja ljudi te rada s ljudima. One su različite od tehničkih vještina jer su dio karaktera osjećaja te intuicije pojedinaca za okolinu i događanja. Stoga utječu na oblikovanje odnosa i organizacijske klime, kulture i timskog rada u poduzeću. Menadžeri s ovim vještinama razvijaju komunikaciju, potiču na akciju, razvijaju osjećaj pripadnosti i sigurnosti te razvijaju kreativnost.

Za uspjeh i ostvarenje ciljeva presudne su upravo te vještine jer su ljudi u konačnici u svemu ključni faktor i nosilac aktivnosti i procesa poduzeća. Upravo ideja i nastojanje mjerenja etičnosti menadžmenta proizlazi iz ove grupe vještina. Valja istaći da se one mogu djelom naučiti ali njihova kvaliteta i efektivnost ovisi o karakteru i karizmi menadžera. Za menadžere su važne jer su osnova vođenja i upravljanja ljudima.

Uz ove tri kategorije Buble ističe i dodatnu kategoriju posebnih menadžerskih vještina u koje svrstava: vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine vođenja te vještine kontroliranja.[12]

Vještine planiranja imaju širok spektar te se odnose se na sposobnost menadžera za definiranje: položaja poduzeća, pravca djelovanja, ciljeva koje treba ostvariti i strategija za njihovo postizanje. Vještine planiranja se javljaju kao metode premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje želi biti u budućnosti. Za kvalitetno planiranje menadžer mora ovladati: skeniranjem okruženja, postavljanjem smjernica, predviđanjem, strategijama procesa, izradom planova svakog od procesa, donošenjem odluka i kreativnim rješavanjem problema.[13]

[12] Buble, M., op.cit., str. 13.
[13] Buble, M., op.cit., str. 13.

Vještine organiziranja se odlikuju kroz sposobnost izbora adekvatne organizacijske strukture i njezino unaprjeđenje. One uključuju sposobnost menadžera u definiranju zadataka, rasporedu resursa, komunikaciju, praćenje učinaka i sl. Pri tome menadžeri moraju ovladati redizajniranjem poslova, oblikovanjem organizacije i procesa te modificiranjem kulture.

Vještine vođenja su u stvari interpersonalni aspekt koji odlikuje menadžera, stoga je njihova problematika najsloženija jer od menadžera zahtijeva da evoluiraju u lidere koji motiviraju, i nadahnjuju. Rukovođenje različitih osoba s različitim karakterima te motiviranje istih na odanost, timski rad, lojalnost i sl. zahtijeva karizmu i snažnu ličnost s kojom se pojedinci rađaju te uz stručna znanja i vještine čine uspješne menadžere. Oni pak moraju održati kontinuitet ulaganja u znanja koja će im olakšati obavljanje funkcija poput znanja i vještina: formiranja timova, upravljanja promjenama, motiviranja, interpersonalne komunikacije, rješavanja konflikata, opunomoćenje i delegiranje, gradnja povjerenja i pregovaranje.[14]

Vještine kontroliranja faktor su razvoja fleksibilnosti i izgradnje kontingencijskih planova jer kvalitetan monitoring i kontrola odstupanja planova od cilja je najpreciznija mjera efikasnosti strategija te osnova razvoja sustava prilagodbe organizacije. Savladavanje vještina kontroliranja ovisi o sposobnosti provođenja financijske kontrole, kontrole marketinga, ljudskih resursa i operacija[15].

Kao vještina ističe se upravljanje vremenom što je ključno u ostvarenju efikasnosti upravljanja poslovanjem i ljudskim resursima u vrijeme sve bržih promjena.

Upravljanje vremenom je uvjet djelotvornosti. Upravljanje vremenom je poput discipline fokusirane na uštedu i racionalno korištenje vremena te razvoj tehnika i alata za unapređivanje metoda rada i ostvarenje vremenske efikasnosti svih procesa poduzeća. Drucker ističe da je za efikasno upravljanje vlastitim vremenom neophodno spoznati temeljito kao se raspoloživo vrijeme troši tj. na koje aktivnosti i na koji način.[16] Upravljanje vremenom se usavršava kroz praksu te efikasno upravljanje vremenom vodi većoj uspješnosti.

[14] Buble, M., op., cit., str. 15.
[15] Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D., op.cit., str. 146.
[16] Drucker, P. F., Nova zbilja, Novi Liber , Zagreb, 1992., str. 24.

Jedna od vještina koje se ističu među značajnijima pri upravljanju poslovanjem jest sposobnost delegiranja. Delegiranje je prenošenje ovlasti, odgovornosti, autoriteta i provođenja zadataka na nižu razinu tj. od menadžera na podređene. Delegiranjem ovlasti delegira se odgovornost. To je ključno u situacijama kada menadžeri trebaju rasterećenje a podređeni da razviju sposobnost reagiranja u kriznim situacijama da uspješno mijenjaju na pojedinim aktivnostima menadžere. U situacijama kada se pojavi izniman slučaj te menadžer nema vremena za pojedine aktivnosti delegiranje dolazi do izražaja. Da bi delegiranje bilo uspješno nužno je da menadžer poznaje ne samo poslovne procese podređenih i njihove sposobnosti već i da ima povjerenje u one na koje prenosi ovlasti. Ovlast nosi i odgovornost čega mora biti svjestan i menadžer i podređeni. Odgovornost time nije u potpunosti na podređenom jer menadžer donosi odluku o samom delegiranju i izboru onoga tko zadatak provodi.[17]

Delegiranje se javlja kao potpora raznim aktivnostima i funkcijama menadžera posebno u upravljanju vremenom jer delegiranje osigurava prostor menadžeru na fokusiranje na neke druge aspekte poslovanja i upravljanja. Za uspješno delegiranje ključno je da vlada povjerenje unutar organizacije što ovisi o stilu i karakteru menadžera. Delegiranjem se ukazuje na povjerenje i motivira zaposlenike menadžere rasterećuje i doprinosi njihovom razvoju.

### 2.2.3. Sposobnosti

Menadžerske sposobnosti psihološke su osobine menadžera i preduvjet uspješnosti poduzeća kojim menadžer upravlja. Njih čine različite kombinacije sposobnosti, znanja i vještina na kojima se temelje različiti oblici ponašanja menadžera s obzirom na probleme i zadatke posla. Razvijaju se na naslijeđenim potencijalima te utjecajem okruženja i interakcija pojedinca.[18]

Njihovo oblikovanje i utvrđivanje važno je za selekciju, raspoređivanje menadžera na pozicije, profesionalnu orijentaciju i razvoj menadžerske karijere kao i obrazovanja, napretka i motiviranja. Njihov značaj proizlazi iz[19]:

- Menadžerske sposobnosti su presudan, često ograničavajući faktor uspješnosti poduzeća. Nedostatak menadžerskih sposobnosti koje zahtijeva posao ne mogu nadoknaditi ni menadžerska znanja niti vještine.

[17] Drucker, P. F., op.cit., str. 26.
[18] Bahtijarević – Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb, 1999., str. 734.
[19] Bahtijarević – Šiber, F., op.cit., str. 734.

- U određenoj mjeri one često mogu nadoknaditi nedostatak menadžerskih znanja.
- Menadžerske sposobnosti bitno određuju obim usvajanja i način upotrebe znanja.
- Uvjetuju često velikim individualnim razlikama u uspješnosti obavljanja nekog posla. Što su menadžerski poslovi kompleksniji to su razlike u menadžerskim sposobnostima izraženije i djelotvornije.

Uz ranije opisane vještine i znanja neophodnih za uspješno obavljanje menadžerskog posla ističu se i[20]: tehničke –stručne, liderske – interpersonalne, komunikacijske, dijagnostičke - analitičke, strategijske – konceptualne te administrativne.

Svaka od tih druga zahtijeva određene kvalitete koje razgraničavaju uspješne od ostalih menadžera. Za prvu kategoriju je ključno savladavanje znanja, rješavanje problema i kreativnost, dok je za drugu osjećaj za ljude, motivaciju, timski rad, postavljanje ciljeva i sl. Komunikacijske zahtijevaju elokventnost i sposobnost prijenosa znanja i jasno definiranje ciljeva.

### 2.3. Socijalna i emocionalna komponenta karaktera menadžera u upravljanju ljudskim resursima

Intelektualne, emocionalne i socijalne inteligencije dio su preduvjeta kvalitete menadžmenta. To je zato što je upravljanje i odnosi s ljudima čine kompleksne odnose koji su u međuinterakciji i imaju duboke i dalekosežne efekte u poslovanju organizacije. Upravljati kvalitetno može samo emocionalno zdrava i staložena osoba koja je sposobno u određenoj mjeri upravljati emocijama posebno u stresnim situacijama te ih usmjeriti i koristiti tako da se osigura stabilnost, sigurnost i uspješnost poslovanja i dionika organizacije.[21]

Sambol ističe pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija:[22]
- samosvijest (spoznaja vlastitih osjećaja u svakom trenutku i sposobnost realne procjene vlastite sposobnosti),
- samokontrola (odnosi se na kontrolu i upravljanje emocijama tako da one budu olakotna okolnost za posao, a ne otežavajuća okolnost; također se odnosi na sposobnost oporavljanja od emocionalnih stresova),

[20] Bahtijarević – Šiber, F., op.cit., 736.
[21] Sambol, D., http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/, 2014.
[22] Sambol, D., http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/, 2014.

- motivacija (služiti se svojim najdubljim preferencijama kako bismo se poticali i usmjeravali prema ciljevima i preuzimali inicijativu),
- empatija (osjećati što ljudi osjećaju, biti sposoban zauzeti njihovo gledište te njegovati osobne odnose i usklađenost s vrlo različitim ljudima),
- društvene vještine (dobro se nositi s emocijama u odnosima, procjenjivati društvene situacije i mreže; stupati u interakcije; služiti se tim vještinama da bismo uvjeravali i predvodili, pregovarali i razrješavali sukobe te postigli suradnju i timski rad).

Sposobnost upravljanja vlastitim emocijama i bogat karakter menadžera kada je u pitanju empatičnost, sposobnost osluškivanja okoline i poslovnih suradnika svakako su aspekti koji izdvajaju sposobne i uspješne menadžere od prosjeka i od isključivo stručnih menadžera. To je zato što je svaka organizacija i svaki pojedinac individua te zahtjeva različit pristup koji je moguć samo ako se menadžer prilagođava emocijama i djelovanjem u skladu s promjenama i situacijom.

Opisani elementi ipak su determinirani dobrim dijelom karakterom i osobnošću te su kod nekih menadžera izraženiji. Takvi se elementi mogu unaprijediti ali ne i naučiti. Empatija, sposobnost osjećaja za okolinu i sl. izdvajaju izvrsne od prosjeka.

## 2.5. Kompetencije menadžera u motivaciji zaposlenika

Definicija kompetencija ukazuje na širok obuhvat potrebnih odlika bilo urođenih bilo stečenih nužnih za uspjeh menadžera. Ipak, praksa ukazuje na značaj ulaganja u iste te nastojanje razvoja što više vještina i ovladavanje sa što više tehnika kako bi se menadžer uspio prilagoditi i adekvatno upravljati poduzećem u turbulentnom okruženju koje odlikuju česti šokovi i krize.

Stručna literatura razlikuje uže i šire definicije kompetencija menadžera no zajedničko im je da ističu dvije osnovne grupe i to znanja stečena formalnim obrazovanjem te vještine formirane pod utjecajem okoline i odraz karaktera te osobnosti menadžera.

Za motiviranje podređenih menadžeri trebaju biti psiholozi, analitičari, ekonomisti, pravnici, rukovodioci i dr., posebno pak moraju biti empatični, socijalno osjetljivi, prilagodljivi, biti spremni potisnuti vlastitu taštinu ali uz sve to održati autoritet. Ponekada je to teško s ljudima jer se događa to da ljudi ne prepoznaju ulogu menadžera te tada ruše pojedini aspekt

menadžera poput autoriteta, stručnosti i sl. Ipak, treba imati na umu da je na menadžerima da se prilagode pojedinim situacijama od kojih svaka ne zahtijeva jednaki ulog od pojedinih kompetencija.

Kompetencije menadžera odraz su napora struke i samih menadžera za postizanjem najboljeg ostvarenja vlastite uloge u upravljanju i motivaciji podređenih. Vještine koje se ističu pri motivaciji zaposlenika jesu od stručnih znanja: poznavanje uloge i značenja motivacije kao i faktora motivacije te motivacijskih teorija i faktora motivacije (ekstrinzičnih i ekstrinzičnih). Od nužnih vještina se ističu: vještine delegiranja, komunikacije, razvoja podređenih te upravljanja promjenama.

Kod motivacije zaposlenika menadžeri trebaju imati na umu da je motivacija dio kulture organizacije. Ona je stalna varijabla koja se odražava kroz ozračje i atmosferu u poduzeću. Motivirati podređene treba stalno i to uz pomoć materijalnih i nematerijalnih faktora. Pri tome treba voditi računa da su determinante motivacije različite u ovisnosti o dobi, stažu, položaju podređenog u poduzeću ali i fazi u životu. Kao najznačajnije se ističu komunikacijske vještine te stil menadžera koji je odraz karaktera i karizme menadžera.

Uspješan menadžer u motivaciji je onaj koji ima i razvija instinkt te je u mogućnosti osjetiti okolinu, procijeniti situaciju i predvidjeti ishod. Konfliktne situacije predviđa i provodi preventivne mjere upravljajući timovima i ublažavanjem trzavica autoritetom te pristupom kroz rješenja poslovnih problema. Njega motiviraju ljudi, a u njima on budi želju za napretkom, zalaganjem, ostvarenjem vlastitih maksimuma te težnju za usavršavanjem. Uspješan menadžer se ne boji razvoja i napretka podređenih. Odlikuje ga mudrost, a ne taština što je presudno kod harmonizacije ciljeva poduzeća i pojedinaca te vlastitih ciljeva.

# 3. MOTIVACIJA

## 3.1. Odrednice motivacije

Motivacija je svaki utjecaj koji potiče na ciljno ponašanje ljudi. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine.
Pojam motivacije jest stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, motivima, ali i usmjereni prema postizanju nekog cilja koji nas izvana potiče na određeno ponašanje.[23]

Motivacija kreiraju unutarnji i vanjski faktori koji uzrokuju entuzijazam, želju, svrhu i upornost u postizanju određene aktivnosti. Motivacija zaposlenika ima koristi za utjecaj na poslovni rezultat, a menadžerov zadatak je poticati motivaciju i usmjeravati je prema postizavanju organizacijskih ciljeva.

Uloga alata motivacije je da se:[24]
• poboljša proizvodnost, efikasnost i kreativnost rada,
• poboljša kvaliteta radnog života u organizacijama,
• ojačaju konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Na motivaciju utječu individualne odlike, odlike posla i organizacijske odlike. Individualne odlike predstavljaju potrebe, stavove, preferencije, očekivanja, interese, osobine koje posjeduju pojedinci. Management mora biti svjestan ovih razlika između pojedinaca, jer se oni na različiti način doprinose ostvarenju ciljeva.

Odlike posla čine atributi posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zanimljivost, vještine koje zahtjeva, raznolikost. I u ovom slučaju management mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske odlike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta, sustav nagrada koji doprinosi efikasnosti poduzeća, neposrednu radnu okolinu (suradnike, menadžere, radne uvjete). Svi ovi instrumenti moraju koncipirani tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

---

[23]Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, Psihologijski riječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005., str. 275.
[24] Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, op.cit., str. 275.

### 3.1.1.Teorije motivacije

Različite su teorije motivacije koje opisuju što motivira i pomoću kojih potreba se određuje. Teorije motivacije se dijele na sadržajne; koje su usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način; i procesne; koje polaze od činjenice da koncept potreba nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije, nego je u analizu bitno uključiti i neke druge sadržaje, kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.

Od sadržajnih teorija motivacije ističu se[25]:

- Teorija hijerarhije potreba - Maslowljeva
- Teorija trostupanjske hijerarhije - Alderferova
- Teorija motivacije postignuća - McClellandova/Atkinson
- Dvofaktorska teorija motivacije – Herzbergerova
- Teorija motivacije uloga – Minerova

U procesnim teorijama motivacije se ističu[26]:

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

### 3.1.2. Sadržajne teorije motivacije

Teoriju hijerarhije potreba je razvio Abraham Maslow. Temelji se na pretpostavci kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Nezadovoljena potreba izaziva određeno ponašanje koje je usmjereno k cilju, a ostvarivanje tog cilja dovodi do zadovoljenja potreba nakon toga se prelazi na drugu potrebu.

Maslowljev model ističe klasifikaciju 5 razina ljudskih potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. Svaka kategorija obuhvaća nizove specifičnih potreba koje se zadovoljavaju kroz raznolike faktore[27].

[25]Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006., str. 338.-3458.
[26]Buble, M.,op.cit., str. 345.-348.
[27]Buble, M.,op.cit., str. 339.-340

- Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. One su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže najprije zadovoljiti te potrebe, a tek kada su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih, „viših“ potreba.
- Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti.
- Potrebe za ljubavlju (pripadanjem) su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem.
- Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti.
- Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. To je najviši stupanj potreba, realizacijom kojih se omogućuje manifestacija načela da „čovjek mora biti što želi biti.“

Dopuna Maslowljevoj teoriji je teorija trostupanjske hijerarhije od Alderfera (1976). Ona se temelji na tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Ljudske potrebe svrstava u:

1. Egzistencijalne potrebe se zadovoljavaju plaćom. Stupanj zadovoljenja ovisi o tome kako pojedinac egzistencijalne potrebe percipira u odnosu na ono što drugi dobivaju.

2. Potrebe povezanosti koje se odnose na međuljudske odnose koje karakterizira proces uzajamnosti razmjene koji može biti pozitivan ili negativan (povjerenje-nepovjerenje, prihvaćanje-neprihvaćanje, razumijevanje-nerazumijevanje).

3. Potrebe rasta i razvoja se odnose na one potrebe koje se nalaze u stvaralačkom djelovanju pojedinca. Zadovoljenje tih potreba potiče na korištenje ljudskih potencijala te kod pojedinca stvara osjećaj cjelovitosti i punoće.

Teorija motivacije postignuća ističe ispred svih zadovoljavanje bioloških potreba, a usmjerena je na područje motivacije za rad. Radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji je osnova djelovanja, stečenog i razvijenog procesom socijalizacije[28].

[28]Bahtijarević - Šiber Fikreta, op.cit., str. 583.

U potrebi za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih ostvaruje se potreba za utjecajem. Iz toga proizlazi uloga menadžmenta u motivaciji za usmjeravanje zaposlenicima. Ova teorija ukazuje i na motivaciju samih menadžera jer i na postizanje ciljeva koji su više povezani sa zadacima menadžera.

Dvofaktorsku teoriju iznio je Herzberg. Ona objašnjava radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad. Klasifikacija faktora za rad temelji se na mjerenju zadovoljstva poslom.

Model motivacije u ovoj teoriji se temelji pretpostavkama da[29]:

1. zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu krajevi jednog kontinuuma, već je svaki zaseban kontinuum kod kojih je na suprotnom kraju izostanak samog osjećaja.

2. su dvije kategorije motivacijskih faktora: intrinzični i ekstrinzični. Ekstrinzični faktori su povezani za situaciju u kojemu čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani uz sam posao koji čovjek obavlja.

John Miner razvio je teoriju motivacije. Ona potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova tj. uloga. U skladu s tim su razvijene različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji [30]. Važnost ove teorije je u tome što ukazuje na različite motive i različite strategije motivacije za zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

### 3.1.3. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije se temelje na pretpostavki da potrebe ljudi nisu dostatan faktor za objašnjenje radne motivacije te u analizu uključuju i druge faktore poput: percepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. One nastoje objasniti ključne procese koje vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama. Od procesnih motivacija se ističu: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

[29]Buble, M., op. cit., str. 342.-344.

[30]Buble, M., op.cit., str. 344.

Vroomov model polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju na njega preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative[31]. Nedostatak joj je u tome što ne ukazuje zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredjeljuje za jednu, a odbacuje drugu opciju.

Porter i Lawler proširuju Vroomov model dodatnim faktorima jer smatraju da motivaciju ne može objasniti samo jedan od faktora radnog ponašanja pa shodno tome u model uključuju i druge relevantne faktore kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcije uloge i zadovoljstvo.

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni ispituje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Zastupa stav da su doživljaj ili percepcija nejednakosti.

### 3.2. Uloga motivacije u upravljanju ljudskim resursima

Svrha motivacije je ostvarenje željenog ponašanja zaposlenika u cilju postizanja postavljenih ciljeva. Sustav motivacije poduzeća je determiniran organizacijskom kulturom i klimom. Motivacijski sustav poduzeća mora treba osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i razvitak[32]:

- Privlačenje i zadržavanje ljudskih resursa,
- Ostvarivanje radnih zadataka na zadovoljavajući način,
- Razvijanje inovativne i kreativne aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sustav to osigurao prethodna je kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.
Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća.

[31]Buble, M., op.cit., str. 346.
[32] http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, [17.04.2017.]

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja[33]:

• zašto neki ljudi rade puno i dobro, a drugi rade što je manje moguće,

• kako menadžeri mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika i

• zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

Odgovori na ta pitanja jesu u domeni motivacije. Razumijevanje motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje suočavanje s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu.

Složenost sustava motivacije nameće stalno preispitivanje motivacije i pažnje. Pretpostavke nužne za kvalitetno provođenje sustava motivacije su: egzaktno mjerenje performanse, nepristrano ocjenjivanje, omogućavanje napredovanja u poslu i daljnjeg školovanja, te da sve razine menadžmenta posjeduju značajke kao što su psihološka znanja i organizacijske sposobnosti.

Menedžment mora dizajnirati nagradne i motivacijske sustave i mehanizme bazirane na kolektivnim ili individualnim čimbenicima.

Postoje određene smjernice kojih bi se trebali držati menadžeri pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sustava motivacije[34]:

1. Prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, osobnosti, potrebama zaposlenih
2. Povezati ljude s poslovima
3. Koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvaliteti njihova rada na ostvarenju tih ciljeva
4. Nastojati da ciljevi budu ostvarivi
5. Individualizirati nagrade
6. Povezati nagrade s radnim učinkom
7. Osigurati pravednost sustava, te ne zanemariti važnost plaća za motivaciju zaposlenih

Menadžeri moraju upotrijebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava i kombiniranjem upravo onih motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos

[33]Bahtijarević - Šiber Fikreta, op.cit., str. 557.
[34]Bahtijarević - Šiber Fikreta, op.cit., str. 559.

uspješnosti poduzeća. Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i "izvući" iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način.

### 3.3. Veza vještina menadžera i motivacije zaposlenih

Bez obzira kako gledali na motivaciju i koje potrebe stavili na koje mjesto na ljestvici jasno je da bez vještog menadžera koji ne zna procijeniti situaciju i prepoznati ljude tj. podređene, nema ni uspješnog upravljanja ljudima pa ni kvalitetne motivacije i u konačnici ostvarenja postavljenih ciljeva.

Menadžer treba biti primjer i autoritet koji poznaje svoje podređene i može procijeniti događanja i utjecaje istih na ponašanje ljudi koje rukovodi. Ljude motivira nadređeni koji teži radu i redu te koji sam obavlja zadatke na efikasnoj i efektivnoj razini te onaj koji cijeni njihov rad i trud, zna pohvaliti te nagraditi. Menadžer se mora umjeti založiti za svoje podređene.

Koja od vještina menadžera je presudna nemoguće je istaći zbog toga što je svaki podređeni individua te sustav i sami ciklus poduzeća u kojem djeluju različit od ciklusa do ciklusa. Ključno je da je menadžer sposoban unijeti mir ali i pozitivni kaos po potrebi. Menadžer treba težiti stalnom usavršavanju na razini sociologije i biheviorističkih tehnika kako bi bio sposoban rukovati alatima koji će mu pomoći u procjenama. Prije svega, menadžer mora u sebe razviti i prepoznati što ga motivira kod motiviranja drugih te to iskoristiti na najbolji način u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva.

Menadžer svakako ne smije biti tašt, sklon tračanju i umanjivanju vrijednosti drugih te subjektivan. On treba voditi računa da u obavljanju svog posla bude što objektivniji i fer jer to ujedno motivira podređene i njih potiče da djeluju isto. Svojim primjerom menadžer osigurava razvoj dodatnih efekata djelovanja svih njih kao zajednice.

Dok neki ističu stručnost kao presudnu odliku menadžera drugi smatraju da je socijalno osviješten i zna s ljudima. Istina je smatram negdje u sredini i ovisno o situaciji nekada je potrebno da jedna od ove dvije grupe odlika menadžera bude više izražena te nikako motivacija ne može biti efektna isključenjem jedne od grupe odlika. Koji su stavovi u praksi o

ulozi i značaju pojedinih kompetencija menadžera prikazat će se kroz rezultate istraživanja 50 ispitanika velikog poduzeća.

# 4. ANALIZA UTJECAJA KOMPTENTECIJA NEDREĐENIH NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU TOMMY d.o.o.

## 4.1. O poduzeću Tommy d.o.o.

Tommy d.o.o. osnovan je 1992. godine. Iako se prve tri godine obavljala isključivo trgovinu na veliko, kasnije je preusmjereno na trgovinu na malo. Tommy je danas među snažnim igračima nacionalnog tržišta, s razvijenom maloprodajnom mrežom kojom najbolje pokriva područje dalmatinske regije. Značajnije širenje na nacionalnoj razini je započinje 2006. Maloprodajnu mrežu čini preko 200 poslovnica diljem Hrvatske čime je u odnosu na period prije pojave na tržištu Zagreba (2007.) ostvarena značajnija nacionalna pokrivenost. Najznačajnija aktivnost od gospodarske krize, preciznije tijekom 2010., je bilo preuzimanje dijela prodajnih jedinica konkurenta Kerum d.o.o.

Maloprodajnu mrežu tvore četiri tipa prodavaonica: hipermarket, maximarket, supermarket i market. Od osnutka, poduzeće Tommy d.o.o., bilježi stabilan rast upravo zbog fleksibilnosti i strategije prilagodbe potrebama kupaca te trendovima na tržištu. Njegovu povijest razvoja obilježava i udruživanje nabave u cilju smanjenja troškova. Udruženjem je kreiran Narodni Trgovački Lanac (NTL) koji je Tommy-u i partnerima (Kerum, Plodine, Presoflex) zajedničkom logističkom bazom osigurao sniženje troškova i veću konkurentnost spram nacionalnog lidera Konzuma. U NTL-u Tommy ostaje sve do kraja 2011. Za to vrijeme ima s članovima zajedničku promociju proizvoda koje nabavljaju kroz NTL.

Zahvaljujući poslovnoj praksi i politikama, ekspanziju ostvaruje i tijekom krize koja je potresla globalno gospodarstvo. U razdoblju vrhunca krize (2009.-2010.) u Hrvatskoj, ostvaruje značajne aktivnosti širenja preuzimanjem dijela prodajne mreže konkurenta Kerum. Najznačajniji i najveći konkurent je domaći trgovački lanac Konzum, a zatim slijede inozemni trgovački lanci kao što su Interspar, Lidl, Billa, Getro, Kaufland, Mercator, te ostali domaći trgovački lanci kao što su Kerum, Plodine i druge manje ili nešto veće trgovačke kuće. Marketing funkciju i aktivnosti tvrtke Tommy karakterizira društvena osjetljivost i briga za kupce što ukazuje na koncepciju društveno odgovornog marketinga, kao djela poslovne filozofije.

Razvijenost i ulogu marketing funkcije potvrđuje i razina primjene aplikativnih rješenja i oblikovanja spleta komunikacijskih kanala prema kupcima (on line katalog akcija, karta

prodajne mreže i dr.) ali i odnosi s javnošću i javno djelovanje (donacije i sponzorstva). Može se uočiti da se s razvojem poduzeća razvijala i marketing funkcija, koja je postala poveznica ostalim funkcijama i procesima, u cilju realizacije vrijednosti poduzeća, te tako osigurala rast koja generira dodatnu korist zajednici. Opisana filozofija ukazuje na svijest o potrebi da se zaista osigura dodana vrijednost kupcu osim same realizacije aktivnosti kupnje.

U ponudi imaju preko 40.000 artikala vodećih svjetskih te hrvatskih proizvođača. Suradnjom s velikim brojem vodećih hrvatskih proizvođača te svjetski priznatih brendova putem distributera, Tommy osigurava kvalitetne proizvode i širok izbor kupcima. Uz marke proizvođača ponudu čine i trgovačke marke.

### 4.2. Ustroj i organizacija poslovanja Tommy d.o.o.

Poslovanje je organizirano prema ključnim segmentima i to maloprodaja, komercijala, tehnička služba te financije i administracija. Maloprodaja je organizirana tako da je podijeljena po regijama te svako regionalno područje ima svog regionalnog menadžera kojem odgovaraju voditelji poslovnica tog područja.

Regionalni menadžer surađuje s komercijalistima koji su podijeljeni po robnim grupama te odgovaraju svojim voditeljima. Oni planiraju i oblikuju asortiman, selektiraju dobavljače i ugovaraju uvjete nabave. Voditelji poslovnica također surađuju s komercijalistima u formiranju i uređenju sustava snabdijevanja poslovnica robom.

Tehnička služba je srce logističkog sustava te je zadužena za koordinaciju procesa distribucije i održavanju infrastrukture. Pod njom se nalaze tehničari, informatičari te logistika skladišta.

Financije i administracija osiguravaju obradu i procesuiranje svih informacija te čitave komunikacije poduzeća kako interne tako i eksterne. S tehničarima surađuju kroz organizaciju dokumentacije, maloprodajom kroz obradu dokumentacije i ugovora dobavljača, a s maloprodajom kroz obradu događaja prodavaonica s financijsko računovodstvenog aspekta.

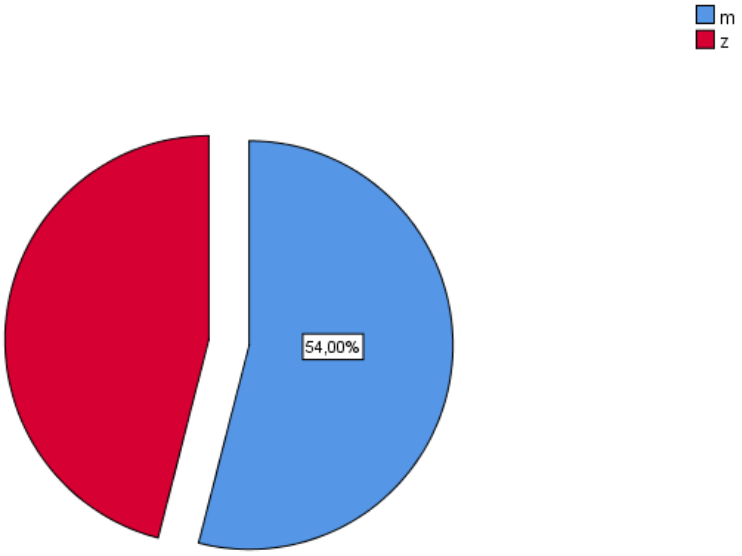
Na vrhu kompanije je direktor kojem odgovaraju voditelji i menadžeri. Direktor ima zamjenika. Voditelji i menadžeri upravljaju zaposlenicima koji su im podređeni i zaduženi su za motivaciju te ostvarenje ciljeva. Koje vještine i kompetencije su ključne u motivaciji istražit će se kroz anketu zaposlenika četiri segmenta organizacije poslovanja. Zaposlenici će

iz svoje perspektive iznijeti stavove o tome koje su vještine ključne u motivaciji te obavljanju menadžerskog posla.

Anketni je upitnik formiran tako da sadrži opća pitanja poput spola, staža i segmenta rada u poduzeću te radne pozicije kao i specifična pitanja poput razine motivacije, stava o ključnim vještinama i znanjima menadžera te razini razvijenosti istih kod nadređenih. Zaposlenici prodavaonica iskazuju stavove o svojim direktno nadređenima tj. o voditeljima poslovnica, voditelji poslovnica o regionalnim menadžerima. Zaposlenici komercijale, tehničke službe te financija i administracije o svojim nadređenima tj. voditelju tehničke službe, voditelju financija i računovodstva te voditeljima maloprodajnih grupa.

### 4.3. Stavovi podređenih o ulozi kompetencija menadžera u motivaciji

Rezultati ankete ukazuju na to da je u istraživanju sudjelovalo više ispitanika muškog spola s udjelom od 54% dok je osoba ženskog spola bilo 46%. Iako je poduzeće Tommy, zbog prirode djelatnosti, s više zaposlenika ženskog spola, nastoje politikom zapošljavanja otktloiti moguću diskriminaciju koja ima korijene u kulturi. To se odnosi na zapošljavanje muških zaposlenika na mjestima blagajne i prodavača u dućanima.




**Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu**

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Ako se razmotri struktura po radnim pozicijama uočava se da je u istraživanju sudjelovalo 50 zaposlenika od kojih je 11 zaposleno u prodavaonicama dok najviše njih, 18, u komercijali i 14 u financijama i računovodstvu, a najmanje iz tehničke službe i to njih 7. Na razini poduzeća najviše zaposlenika ima maloprodaja. Od ispitanika najviše zaposlenika muškog spola ja zaposleno u segmentu komercijalnih poslova, dok je zaposlenika ženskog spola u financijama i računovodstvu.

Iz tablice je vidljivo i to da je u anketi sudjelovalo čak sedam zaposlenika muškog spola koji su zaposleni u prodavaonicama. Najčešća radna mjesta koja oni popunjavaju u prodavaonicama su u skladištu, mesnici, ribarnici te na održavanju poslovnice.

**Tablica 1: Ispitanici prema spolu i radnom segmentu u poduzeću**

| | | radni segment | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | zaposlen/a u prodavaonici | komercijala | tehnička služba | financije i računovodstvo | |
| spol | m | 7 | 10 | 1 | 9 | 27 |
| | z | 4 | 8 | 6 | 5 | 23 |
| Total | | 11 | 18 | 7 | 14 | 50 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Ako se razmotri motivacija tj. razina motiviranosti zaposlenika uočava se da se nitko od ispitanika nije izjasnio da je potpuno nemotiviran tj. nije ocijenio motiviranost ocjenom 1. Svega njih 3 je dodijelilo ocjenu 2 i to većinom zaposlenika muškog spola. Najviše ispitanika, po 17, je razinu motivacije ocijenilo ocjenom 4, odnosno 5. Iz distribucije odgovora ispitanika prema spolu uočava se da su zaposlenici muškog spola stroži u ocjeni kada je motivacija u pitanju.

**Tablica 2: Ispitanici prema spolu i ocjeni razine motivacije**

| | | Razina motivacije | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| spol | m | 2 | 8 | 10 | 7 | 27 |
| | z | 1 | 5 | 7 | 10 | 23 |
| Total | | 3 | 13 | 17 | 17 | 50 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Ocjena razine kompetencija menadžmenta i nadređenih kroz tri kategorije kompetencija ukazuje da su sve tri kategorije, personalne, poslovne i stručne kompetencije ocijenjene prosječnom ocjenom iznad 3 koja konvergira ka 4 što ukazuje na visoku razinu kompetencija nadređenih. Najveću prosječnu ocjenu imaju stručne kompetencije i to 3,94, a potom slijede poslovne kompetencije s ocjenom 3,86 te interpersonalne s ocjenom 3,78. S obzirom na to da standardna devijacija ne prelazi 0,9 tj. nema veći udio u prosječnoj ocjeni od 30%, za sve tri kategorije kompetencija, zaključuje se da je prosječna ocjena kompetencija reprezentativan pokazatelj prosječnog stava ispitanika o kompetencijama nadređenih.

Iz tablice je vidljivo da nitko od ispitanika, za svaku od kategorija kompetencija, nije dodijelio ocjenu 1. Ocjena 2 dodijeljena je samo u kategoriji poslovnih kompetencija, dok preostale dvije kategorije imaju najnižu ocjenu 3. Najčešća ocjena sve tri kategorije kompetencija je 4. Rezultati ukazuju na solidnu razinu razvijenosti kompetencija menadžera. S obzirom na to da to utječe na motivaciju zaposlenika jasno je da je imalo utjecaj na ukupnu razinu motivacije koja je oko 4.

**Tablica 3: Prosječna ocjena razine kompetencija nadređenih**

| | | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti stručnih znanja nadređenih | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti interpersonalnih vještina nadređenih | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti poslovnih kompetencija nadređenih |
|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 50 | 50 | 50 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,96 | 3,78 | 3,86 |
| Mode | | 4 | 4 | 4 |
| Std. Deviation | | 0,807 | 0,737 | 0,833 |
| Range | | 2 | 2 | 3 |
| Minimum | | 3 | 3 | 2 |
| Maximum | | 5 | 5 | 5 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Ako se motivacija zaposlenika razmotri prema radnom segmentu vidljivo je da su najmanje motivirani zaposlenici prodavaonica jer od njih 11 svi su u grupi ocjene motiviranosti 2 i 3. Nitko od zaposlenika ostalih segmenata tj. komercijale, tehničke službe te financija i računovodstva nisu dodijelili ocjenu 2. Važno je istaknuti da uvidom u distribuciju odgovora

ispitanika se uočava da su odgovori zaposlenika tehničke službe raspoređeni u razini 4 i 5 i to više u razinu 5. U slučaju zaposlenika komercijale je vidljivo da odgovori konvergiraju stoga ka ocjeni 5, dok se u slučaju računovodstva i financija grupiraju oko 4. Samo jedan zaposlenik tog segmenta je ocijenio motivaciju s 5. Uviđa se najveća motiviranost u segmentu komercijale i tehničke službe, a najmanja u prodavaonicama tj. maloprodaji.

**Tablica 4: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni razine motivacije**

| | | Razina motivacije | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| radni segment | zaposlen/a u prodavaonici | 3 | 8 | 0 | 0 | 11 |
| | komercijala | 0 | 1 | 5 | 12 | 18 |
| | tehnička služba | 0 | 0 | 3 | 4 | 7 |
| | financije i računovodstvo | 0 | 4 | 9 | 1 | 14 |
| Total | | 3 | 13 | 17 | 17 | 50 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Ako se razmotri ocjena razine stručnih kompetencija prema segmentu radnog mjseta zaposlenika uočava se da zaposlenici prodavaonica smatraju da nadređeni nemaju jednako razvijene stručne kompetencije kako smatraju zaposlenici ostalih segmenata.

**Tablica 5: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni stručnih kompetencija nadređenih**

| | | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti stručnih znanja nadređenih | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 3 | 4 | 5 | |
| radni segment | zaposlen/a u prodavaonici | 5 | 2 | 4 | 11 |
| | komercijala | 5 | 6 | 7 | 18 |
| | tehnička služba | 3 | 2 | 2 | 7 |
| | financije i računovodstvo | 4 | 8 | 2 | 14 |
| Total | | 17 | 18 | 15 | 50 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Kada su u pitanju interpersonalne kompetencije uočava se slična distribucija odgovora ispitanika te najniže ocjene od zaposlenika u segmentu maloprodaje tj. prodavaonica.

**Tablica 6: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni interpersonalnih kompetencija nadređenih**

| | | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti interpersonalnih vještina nadređenih | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 3 | 4 | 5 | |
| radni segment | zaposlen/a u prodavaonici | 7 | 1 | 3 | 11 |
| | komercijala | 9 | 8 | 1 | 18 |
| | tehnička služba | 1 | 5 | 1 | 7 |
| | financije i računovodstvo | 3 | 7 | 4 | 14 |
| Total | | 20 | 21 | 9 | 50 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Manje odstupanje vidljivo je kada je u pitanju ocjena poslovnih kompetencija zaposlenika gdje se uočava konvergencija srednjoj ocjeni zaposlenika u segmentu komercijale, ali i viša u segmentu zaposlenika prodavaonica. Nadređeni prodavačima jasno postavljaju ciljeve i definiraju zadatke što ukazuje na stručnost i zaposlenici to vide. Zaposlenici viših stručnih sprema u ostalim službama su nešto kritičniji stoga distribucija teži srednjoj ocjeni što je posebno vidljivo u slučaju segmenta komercijale.

**Tablica 7: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni interpersonalnih kompetencija nadređenih**

| | | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti poslovnih kompetencija nadređenih | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| radni segment | zaposlen/a u prodavaonici | 1 | 3 | 5 | 2 | 11 |
| | komercijala | 0 | 8 | 5 | 5 | 18 |
| | tehnička služba | 0 | 1 | 4 | 2 | 7 |
| | financije i računovodstvo | 1 | 3 | 7 | 3 | 14 |
| Total | | 2 | 15 | 21 | 12 | 50 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

U svrhu ispitivanja uloge radnog staža na stavove zaposlenika proveden je korelacijski test koji ukazuje na to da radni staž ima pozitivan utjecaj na motivaciju. To je posljedica osjećaja pripadnosti poduzeću te potrebe i želje ostanka u istoj. S povećanjem motivacije veća je predanost organizaciji te s duljim stažem povećava se i motiviranost jer se zaposlenici osjećaju kao dio poduzeća. Koeficijent korelacije je statistički značajan jer je empirijska razina signifikantnosti testa oko 0% što je značajno ispod maksimuma uvjeta značaja od 5%.

**Tablica 8: Korelacija radnog staža i razine motivacije zaposlenika**

| | | | radni staž u Tommy-a | Razina motivacije |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | radni staž u Tommy-a | Correlation Coefficient | 1,000 | ,443** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,001 |
| | | N | 50 | 50 |
| | Razina motivacije | Correlation Coefficient | ,443** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,001 | . |
| | | N | 50 | 50 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Kada se detaljnije analiziraju pojedine vještine i sposobnosti menadžera triju kategorija kompetencija vidljivo je da najnižu prosječnu ocjenu imaju potpitanju inicijative i delegiranja ovlasti i to 2,82, dok su sve ostale kategorije iznad 3. Niska razina inicijative i spremnosti na delegiranje može negativno djelovati na motivaciju. Nešto nižu ocjenu ima organizacija vremena i poslovnih zadataka što ukazuje na moguće probleme u organizaciji posla i opterećenju zaposlenika. Relativno niža ocjena u odnosu na najbolje ocijenjene aspekte je po pitanju komunikacije s prosječnom ocjenom 3,4.

**Tablica 9: Prosječna ocjena pojedinog aspekta kompetencija nadređenih**

| | | Kojom ocijnili biste ocijenili zalaganje nadređenih za kvalitetu i uvjete rada | Kojom ocjenom biste ocijenili komunikaciju nadređenih | Organizaciju vremena i realizacije poslovnih zadataka ocijenili biste ocjenom | Inicijativu menadžera i spremnost na delegiranje ovlasti ocijenili biste | Zadovoljstvo poslom ocijenili biste ocjenom | Zadovoljstvo radom atmosferom ocijenili biste | Odnose s kolegama ocijnili biste |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,66 | 3,40 | 3,38 | 2,82 | 3,94 | 3,94 | 3,68 |
| Mode | | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Analiza ocjene sposobnosti nadređenih u organizaciji posla i vremena ukazuje na to da niža prosječna ocjena potječe uglavnom zbog zaposlenika segmenta financija i računovodstva jer je čak 2 zaposlenika dodijelilo ocjenu 2, a čak 9 ocjenu 3 što je i slučaj s komercijalom. Posljedica je to pritisaka i obveze rokova u po pitanju izvještaja i zadovoljenja uvjeta plaćanja u valuti i sl. Ove dvije službe po tim pitanjima tijesno surađuju stoga je to i očekivano. Pokazatelj je to potrebe reorganizacije posla unutar ovih dvaju službi posebno u razdoblju pred kraj godine i u vrijeme revizije.

**Tablica 10: Ispitanici prema segmentu i ocjenu organizacije vremena i poslovnih zadataka od strane nadređenih**

| | | Organizaciju vremena i realizacije poslovnih zadataka ocijenili biste ocjenom | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| radni segment | zaposlen/a u prodavaonici | 0 | 4 | 4 | 3 | 11 |
| | komercijala | 1 | 9 | 7 | 1 | 18 |
| | tehnička služba | 1 | 5 | 1 | 0 | 7 |
| | financije i računovodstvo | 2 | 9 | 3 | 0 | 14 |
| Total | | 4 | 27 | 15 | 4 | 50 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Na posljetku da bi se istražilo koji točno faktori motiviraju zaposlene najviše tj. koju kategoriju kompetencija menadžera treba unaprijediti s ciljem veće motivacije istraženo je koji faktor najviše utječe na motivaciju zaposlenika s obzirom na radno mjesto. Ispitanici su mogli dati više odgovora. Prema distribuciji odgovora se uočava da je najveći pritisak i potrebna reorganizacija te unapređenje odnosa top menadžera ali i direktno nadređenih u segmentu financija i računovodstva te prodavaonica jer se suma odgovora udvostručila u slučaju zaposlenika prodavaonica, odnosno više nego udvostručila u slučaju zaposlenika računovodstva i financija. Ukupno promatrano dominira kao motivator plaća te organizacija posla i sami posao. Neophodno je stoga da se istraži koji su točno problemi i prepreke tih službi te da se osigura unapređenje stanja i rješenje tih problema jer u protivnom na duge staze doći će do pada efektivnosti i efikasnosti poslovanja tih segmenata te će se odraziti i na poslovanje ostalih segmenata pa i čitave organizacije.

Zaposlenicima prodavaonica ključna je plaća i reorganizacija posla, dok je zaposlenicima financija presudna organizacija posla i odnos nadređenih.

**Tablica 11: Ispitanici prema segmentu posla i faktorima motivacije**

| | | U radu Vas najviše motivira | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | plaća | radno okruženje i kolege | posao i organizacija posla | odnos nadređenih i kada netko cijeni moj rad i motivira me | Orginalna suma | suma odgovora |
| radni segment | zaposlen/a u prodavaonici | 8 | 3 | 6 | 5 | **11** | **22** |
| | komercijala | 7 | 3 | 9 | 3 | 18 | 22 |
| | tehnička služba | 4 | 1 | 4 | 1 | 7 | 10 |
| | financije i računovodstvo | 7 | 5 | 17 | 6 | **14** | **35** |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Zaključno se može istaći da segment tj. radno mjesto ima značajan stav kada je ukupna motivacija u pitanju ali ne i ocjena kompetencija nadređenih jer je jedino u slučaju motivacije empirijska signifikantnost testa 0% što je ispod maksimuma uvjeta značaja od 5%. Za sve je ostale varijable signifikantnost iznad 5%. To znači da nadređene odlikuje solidna razina kompetentnosti ali je nužno unaprijediti odnos nadređenih općenito u komunikaciji te organizaciju posla u skladu sa širenjem poslovanja. Poslovanje maloprodajne mreže treba biti u skladu s brojem zaposlenika posebno u razdoblju sezone.

**Tablica 12: Testiranje utjecaja radnog mjesta na stavove o kompetenciji menadžera i motivaciju zaposlenika**

| | Razina motivacije | Zadovoljstvo radom atmosferom ocijenili biste | Odnose s kolegama ocijnili biste | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti stručnih znanja nadređenih | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti interpersonalnih vještina nadređenih | Kojom ocjenom biste ocijenili razinu razvijenosti poslovnih kompetencija nadređenih |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kruskal-Wallis H | 31,298 | 7,262 | 1,572 | 0,995 | 5,331 | 1,082 |
| df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | 0,000 | 0,064 | 0,666 | 0,802 | 0,149 | 0,781 |

Izvor: Anketa zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Analiza istraživanja je ukazala na solidne rezultate kompetencije menadžera poduzeća Tommy d.o.o. Ipak, to ne znači da ne postoje problemi u poslovanju. Detaljna analiza pojedine kategorije kompetencija i motivacije zaposlenika ukazala je na nedostatke nedostatke kompetentnosti menadžera po pitanju inicijative i delegiranja jer su istima zaposlenici najmanje zadovoljni. Potrebno je težiti razvoju organizacije lišene taština koja će osigurati razvoj svim zaposlenicima. Nadalje važno je da se teži poslovnoj izvrsnosti stoga da se nastoji doseći ista u svim grupama kompetentnosti menadžera ali i svih zaposlenika.

Razgovor sa zaposlenicima uz anketu je ukazao na nedostatke u organizaciji vremena te odnosa naređenih, posebno top menadžmenta, prema zaposlenicima financija i računovodstva. Obim posla kao i zahtjevi izvještavanja su se povećali značajno dok je broj ljudi ostao isti.

Otvoreno je, u posljednje dvije godine, pedeset prodavaonica dok je broj zaposlenika ove službe neprimijenjen. Također u razdobljima blagdana i sezone tj. ljeti posao poslovnica se povećava što direktno utječe na obim posla računovodstva i financija.

Računovodstvo i financije ovisi o radu poslovnica koje sastavljaju kalkulacije, vrše povrate robe i sl. U razdobljima intenziviranja posla poslovnica nedostaje ljudi za rad administrativno uredskih poslova koje bi komunicirale s računovodstvom. To stvara tenzije dvaju službi i nemogućnost realizacije posla u zadanim rokovima.

Uz to nužno je osigurati ne samo reorganizaciju posla tih službi već svih kako bi se osigurala veća kohezija djelovanja i iskoristiti sinergijski efekti tješnje povezanosti i lakše komunikacije službi. Po tom pitanju u planu je izgradnja poslovne zgrade kako bi se lokacijski objedinile službe komercijale, računovodstva i financija te tehničara što bi olakšalo komunikaciju i donijelo uštedu vremena.

U organizacijskoj kulturi treba otkloniti stavove o najmanjem radu „sporednih funkcija“ s aspekta osnovne djelatnosti (trgovine) kako se one ne bi marginalizirale te kako bi se unaprijedio odnos nadređenih, posebno top menadžmenta tj. direktora i članova uprave prema ovoj funkciji. Uz to, nužno je i za poslovnice tj. zaposlenike u poslovnicama da se provede reorganizacija posla u razdobljima intenziviranja prodaje. Poslovnice su opterećene poslom, a zahtjevi u pogledu održavanja poslovnica se tada značajno intenziviraju. U protivnom dolazi do fluktuacije zaposlenika poslovnica u najkritičnijim vremenima i težem zadržavanju zaposlenika što iziskuje dodatne troškove regrutacije, selekcije i obuke.

Na duge je staze neophodno sagledati sve probleme i prepreke poslovanja funkcija i njihove međusobne suradnje i koordinacije kako bi se osigurala poslovna izvornost po pitanju efikasnosti i efektivnosti. Da bi se to ostvarilo potrebno je:

- Očuvati kontinuitet ulaganja u kompetencije menadžera
- Upravljati motivacijom zaposlenika
- Ljudske resurse i organizaciju posla prilagoditi ciljevima i prilikama u okolini kako bi se izbjegle poteškoće u poslovanju
- Revidirati plaću u odnosu na rad i promjene zahtjeva posla
- Razviti radnu klimu koja ne odašilje diskriminirajuće impulse niti jednoj od službi kako bi se osigurala suradnja između svih službi

Uz to nužno je osigurati kvalitetu upravljanja ljudskim resursima za povećanje ukupne motivacije kroz unapređenje kompetencija koje će voditi kvalitetnijoj organizaciji svih aspekata poslovanja.

# 5. ZAKLJUČAK

Kompetencije čine stručna znanja i vještina ali i sami karakter te odlike osobnosti menadžera. Kao najvažniji aspekt ukupnih kompetencija menadžera ističu se, prema stavovima podređenih, upravo one vezane za osobnost i pristup u vidu karizme, otvorenosti, instinkta, sposobnosti procjene i reakcije u izvanrednim situacijama.

Jasno je da se uz te kompetencije neophodna stručna znanja i vještine te iskustvo i praksa menadžera jer se okruženje u kojem djelujemo stalno mijenja, pogodno je turbulencijama i krizama. Menadžeri trebaju poznavati sve segmente posla koji rukovode te biti eksperti u svom segmentu tj. u upravljanju. Menadžment stoga zahtijeva interdisciplinaran pristup i širinu osobnosti kako bi menadžer bio voljan i sposoban ući u sva ta područja. Menadžer stoga treba imati odlike šefa, stručnjaka, inovatora i kreativca, psihologa, lidera, kohezijskog predvodnika i autoritativnog vođe. Iako zvuči presloženo, pomalo kontradiktorno i nemoguće ipak se treba truditi bar svega po malo da menadžer ima. Svakako je dobar dio toga dio osobnosti i teško se može naučiti što pak ne znači da stoga ne treba težiti usavršavanju. Može se reći da se menadžer rađa, a ne postaje ali i to da samo otvoren i prizemljen te lišen taštine menadžer ostaje i motivira.

Na menadžerima i njihovim nadređenima je da nastoje u održavanje kvalitete osnovnih stručnih znanja i širiti ih u skladu s promjenama i napretkom tehnologija te trendova u okruženju. Samoanaliza i ocjena vještina osnova su procjene i unaprjeđenja menadžera. Samokritičnost je tada vrlina, a pobjeda alter ega i taštine snaga menadžera jer u protivnom oni stavljaju sebe na vrh i zanemaruju one kojima upravljaju.

Kada je u pitanju motivacija menadžment igra značajnu ulogu jer menadžer koji motivira nastoji osigurati homogenost svih unutar poduzeća što stvara dodatne sinergijske efekte na učinak i razvij nove sposobnosti kod podređenih poput samousmjeravanja i organizacije, međusobnog motiviranja i sl., kao posljedica razvoja klime unutar organizacije.

Bitno je istaknuti da bez adekvatnog stručnog znanja menadžeri ne mogu obavljati svoje funkcije stoga su ona nužna, ali za uspjeh trebaju biti više stručnjaka. Kao najvažnija odlika se ističe komunikacija i stil menadžera te pristup podređenima i sposobnost upravljanja promjenama. Upravljanje promjenama je u današnje vrijeme ključno zbog sve bržih trendova

i sve više šokova i kriza. Shodno tome mnogi razdvajaju menadžere koji rukovode i menadžere kriznih situacija. Ipak, vjerujem da i menadžeri koji upravljaju tada također trebaju biti u stanju djelovati u krizi jer se ona manifestira na sve procese i elemente organizacije. Motivacija je kontinuiran i promjenjiv proces, a podređene motiviraju i intrinzični i ekstrinzični faktori. Na menadžeru je da „dozira“ pojedine motivatore shodno procjeni stanja i situacije, postavljenih ciljeva ali i poznavanja podređenih.

Istraživanje motivacije i uloge kompetencija menadžera na motivaciju zaposlenika na primjeru poduzeća Tommy d.o.o ukazalo je na solidnu razinu razvijenosti kompetencija. Niža motiviranost i niža ocjena kompetencija menadžera uočena je u segmentu službe računovodstva i financija te maloprodaje, odnosno zaposlenika u prodavaonicama. Područja koja trebaju unapređenje jesu organizacija posla i delegiranje ovlasti na zaposlene kako bi se povećala fleksibilnost svih službi u razdobljima pritisaka i intenziviranja poslovanja ali i kako bi se efektivnije upravljalo zaposlenicima u ostvarenju ciljeva. Menadžment i nadređeni trebaju poraditi na inicijativnosti zbog trendova u okolini i sve bržih promjena.

Uočene devijacije prosječne razvijenosti kompetencija prema službama tj. poslovnim segmentima se javljaju zbog neadekvatnog odnosa i tretmana administrativnih funkcija poput računovodstva. Zaposlenici u maloprodaji tj. poslovnicama su također više kritični prema menadžerima zbog visokog stupnja opterećenja i slabije organizacije posla stoga smatraju da menadžment ne posjeduje dovoljno razvijene vještine organizacije. Odgovornost i zahtjevi prema radnicima prodavaonica su veliki stoga bi bilo lakše da se osigura delegiranje određenih aktivnosti na njih jer bi djelovalo motivirajuće da imaju više samostalnosti u organizaciji i provođenju aktivnosti poslovnice.

Key words: knowledge, skills, charisma, manager

## LITERATURA


1. Bahtijarević – Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2009.
3. Colley, JR., Foyle, L., J., Hardie, D., R., Logan, W., G., Stettinius, W., Principles of General Management, Yale University, 2007.
4. Drucker, P. F., Nova zbilja, Novi Liber , Zagreb, 1992.
5. Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, Psihologijski riječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.
6. Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D.: Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća, Jordan Studio, Sarajevo, 2012.
7. Kurtić, A., Osnovi menadžmenta, Off-set, Tuzla, 2009.
8. Sambol, D., http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/, 2014., [17.08.2017.]
9. Wagner, J., A., Hollenbeck, J., R., Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NY, Prentice Hall, 1995.
10. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, zagreb, 1994.
11. Woodruffe, C., Assesment Centers, London, IPM
12. http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, [17.04.2017.]

**Popis tablica i slika**

Tablica 1: Ispitanici prema spolu i random segmentu u poduzeću ..... 29
Tablica 2: Ispitanici prema spolu i ocjeni razine motivacije ..... 29
Tablica 3: Prosječna ocjena razine kompetencija nadređenih ..... 30
Tablica 4: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni razine motivacije ..... 31
Tablica 5: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni stručnih kompetencija nadređenih ..... 31
Tablica 6: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni interpersonalnih kompetencija nadređenih ..... 32
Tablica 7: Zaposlenici prema segmentu radnog mjesta i ocjeni interpersonalnih kompetencija nadređenih ..... 32
Tablica 8: Korelacija radnog staža i razine motivacije zaposlenika ..... 33
Tablica 9: Prosječna ocjena pojedinog aspekta kompetencija nadređenih ..... 34
Tablica 10: Ispitanici prema segmentu i ocjenu organizacije vremena i poslovnih zadataka od strane nadređenih ..... 34
Tablica 11: Ispitanici prema segmentu posla i faktorima motivacije ..... 35
Tablica 12: Testiranje utjecaja radnog mjesta na stavove o kompetenciji menadžera i motivaciju zaposlenika ..... 36

Slika 1.: Znanja menadžera s obzirom na razinu menadžera ..... 9