

# ANALIZA UPRAVLJAČKIH VJEŠTINA NA RAZLIČITIM RAZINAMA MENADŽMENTA I NJIHOV UTJECAJ NA ORGANIZACIJSKU UČINKOVITOST

---

Tolj, Krešimir

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:936775>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-16**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij - smjer Logistički menadžment

Krešimir Tolj

**ANALIZA UPRAVLJAČKIH VJEŠTINA NA RAZLIČITIM  
RAZINAMA MENADŽMENTA I NJIHOV UTJECAJ NA  
ORGANIZACIJSKU UČINKOVITOST**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij - smjer Logistički menadžment

Krešimir Tolj

**ANALIZA UPRAVLJAČKIH VJEŠTINA NA RAZLIČITIM  
RAZINAMA MENADŽMENTA I NJIHOV UTJECAJ NA  
ORGANIZACIJSKU UČINKOVITOST**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 0010063029

e-mail: [ktolj@efos.hr](mailto:ktolj@efos.hr)

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study - Logistics Management


Krešimir Tolj

**ANALYSIS OF MANAGEMENT SKILLS AT DIFFERENT  
LEVELS OF MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON  
ORGANIZATIONAL EFFICIENCY**

Graduate paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Krešimir Tolj

**JMBAG:** 0010063029

**OIB:** 18180677511

**e-mail za kontakt:** ktolj@efos.hr

**Naziv studija:** Poslovna ekonomija, smjer Logistički menadžment

**Naslov rada:** Analiza upravljačkih vještina na različitim razinama menadžmenta i njihov utjecaj na organizacijsku učinkovitost

**Mentorica diplomskog rada:** Izv. prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, xx. lipnja 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_

# **Analiza upravljačkih vještina na različitim razinama menadžmenta i njihov utjecaj na organizacijsku učinkovitost**

## **SAŽETAK**

Suvremena znanost, a postupno i praksa, prepoznaju ljude kao najvažniji resurs za uspješno poslovanje poduzeća, kao i drugih oblika organizacija. Tako pozicioniran resurs iziskuje i određena ulaganja od kojih se očekuje višestruki povrat u profitnom i/ili smislu bolje organizacije, motivirajućeg radnog okruženja i međuljudskih odnosa, povećanih osobnih kompetencija te performansi poduzeća i sl. S tim dragocjenim resursom, dakako valja i adekvatno upravljati, za što je zadužen menadžment, kojeg pak čine menadžeri. Za kvalitetno upravljanje ljudima nužno je da menadžeri imaju razvijene specifične vještine. U najpoznatiji set upravljačkih vještina ubrajaju se: motiviranje, osnaživanje, delegiranje, moć i utjecaj, liderstvo, komunikacijske vještine i upravljanje promjenama. Uspješan menadžer treba razviti sve vještine iz spomenutog seta upravljačkih vještina, a ovisno o razini upravljanja, posebno razvijati neke od njih. Tri su u teoriji prihvaćene razine menadžmenta, vrhovni, srednji i niži, kao i pet ciklički povezanih funkcija menadžmenta, planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Tek kompilacijom upravljačkih vještina menadžera, pravilnim i pravodobnim izvršavanjem menadžerskih funkcija, te koordinacijom između različitih razina upravljanja, stvara se uspješan menadžment. Na putu kreiranja uspješnog menadžmenta pojavljuju se prepreke u vidu naslijeđene organizacijske kulture i otpora spram promjena, deficita u informiranju i protoku informacija, nedostatka kooperativnosti i koordinacije između upravljačkih razina, što sve utječe na krajnju performansu poduzeća i dovodi do čestih odustajanja od implementiranja inovacija u organizacijskom ili operativnom smislu. U skladu s prethodno navedenim, ovaj rad će istražiti i analizirati stvarni utjecaj nižeg menadžmenta na organizacijsku učinkovitost na primjeru jednog poduzeća, što može poslužiti za daljnja istraživanja.

Ključne riječi: menadžment, upravljačke vještine, razine upravljanja, utjecaj

# **Analysis of management skills at different levels of management and their impact on organizational efficiency**

## **ABSTRACT**

Modern science, and gradually practice, recognize people as the most important resource for successful business operations, as well as other forms of organization. Such a positioned resource requires certain investments from which multiple returns are expected in terms of profit and / or better organization, motivating work environment and interpersonal relationships, increased personal competencies and company performance, etc. This valuable resource should, of course, be adequately managed for which is in charge of management, which in turn consists of managers. For quality people management, it is necessary that managers have developed specific skills. The best known set of management skills include: motivation, empowerment, delegation, power and influence, leadership, communication skills, and change management. A successful manager needs to develop all the skills from the mentioned set of management skills, depending on the level of management, especially to develop some of them. There are three accepted levels of management in theory, top, middle and lower, as well as five cyclically related management functions, planning, organizing, human resource management, leadership and control. Only by compiling the managerial skills of managers, proper and timely execution of managerial functions, and coordination between different levels of management, successful management is created. Obstacles to inherited organizational culture and resistance to change, deficits in information and information flow, lack of cooperation and coordination between management levels, all affect the ultimate performance of the company and lead to frequent abandonment of innovation in organizational management, or operational sense. In accordance with the above, this paper will investigate and analyze the real impact of lower management on organizational efficiency on the example of one company, which can be used for further research.

Keywords: management, management skills, management levels, influence

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada.....	3
2.1. Predmet i cilj istraživanja.....	3
2.2. Metode istraživanja.....	3
3. Menadžment.....	4
3.1. Definiranje pojma menadžment.....	4
3.2. Temeljne značajke menadžerskih funkcija.....	5
3.3. Razine upravljanja.....	7
4. Upravljačke vještine.....	9
4.1. Analiza upravljačkih vještina.....	11
4.1.1. Motiviranje.....	11
4.1.2. Osnaživanje.....	14
4.1.3. Delegiranje.....	16
4.1.4. Moć i utjecaj.....	18
4.1.5. Vodstvo (liderstvo).....	20
4.1.6. Komunikacija.....	22
4.1.7. Upravljanje promjenama.....	25
4.2. Važnost pojedinih upravljačkih vještina na različitim razinama upravljanja.....	28
5. Analiza upravljačkih vještina u poduzeću VODOVOD-OSIJEK d.o.o. ....	31
5.1. Opis istraživanja i hipoteze.....	31
5.2. Opći podatci o poduzeću VODOVOD-OSIJEK d.o.o. ....	32
5.3. Rezultati i analiza istraživanja.....	36
5.3.1. Demografske karakteristike uzorka.....	36
5.3.2. Analiza rezultata i provjera hipoteza.....	38



6. Zaključak .....	44
POPIS LITERATURE .....	45
POPIS SLIKA .....	47
POPIS GRAFOVA .....	48
PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK .....	49
PRILOG 2. GRAFIČKI PRIKAZ DISPERZIJE ODGOVORA NA PITANJA IZ UPITNIKA..	61

## 1. Uvod

Hrvatski enciklopedisti definiraju vještinu kao „brzo i točno izvođenje složenoga slijeda naučenih radnji koje pojedincu omogućuje lakše i uspješnije obavljanje određene aktivnosti; stječe se vježbom.“.<sup>1</sup>

U kontekstu životnoga vijeka, pojedinac razvija vještine praktično od rođenja. Kada primjerice beba, instinktivnu reakciju plakanja zbog gladi ili nelagode, pretvori u vještinu privlačenja pozornosti, to možemo nazvati razvijenom vještinom. Slijed se nastavlja kroz život razvojem motoričkih vještina, vještina stjecanih kroz sustav obrazovanja, preko poslovnih vještina, pa sve do vještina potrebnih za adekvatno funkcioniranje u nekom društvu.

U evolucijskom smislu čovjek je kao nomad razvijao vještine pronalaženja novog skloništa, potom vještine izrade oruđa i oružja, vještinu upotrebe vatre itd. S vremenom, potrebnim vještinama za preživljavanje dodavane su one za poboljšanje kvalitete života, za život u zajednici, pa one za ukupni boljitak i napredak društva, do onih za osobni razvoj i društveni status.

Tijekom kontinuiranog razvoja znanstvene discipline menadžmenta, brojni su autoriteti definirali, analizirali i opisivali vještine potrebne za uspješno vođenje organizacije k postizanju željenih rezultata i ciljeva.

Prema pojedinačnom opisu upravljačkih vještina dalo bi se zaključiti kako su one, baš sve, potrebne menadžerima na svim razinama upravljanja, kako bi bili uspješni. No, njihova važnost i utjecaj različit je na različitim razinama upravljanja.

Niže razine upravljanja zahtijevaju razvijena stručna znanja i vještine koje omogućavaju učinkovit nadzor rada zaposlenika, mentorstva, savjetovanja i pomaganje, kao i visok stupanj socijalnih vještina koje su potrebne za kvalitetno prenošenje informacija, koordiniranje, motiviranje i rješavanje sukoba.

---

<sup>1</sup> <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=64994>

Kako su menadžeri na nižim razinama najbliži operativnim procesima, a stručne su osobe, za pretpostaviti je kako bi važna uloga ove upravljačke razine trebala biti predlaganje inovativnih rješenja, koja bi pak trebala polučiti veću učinkovitost ili unaprijediti odnose s korisnicima proizvoda i/ili usluga, kao i imidž tvrtke.

Ono što se nameće kao važno pitanje, razina je autonomnosti nižeg menadžmenta pri donošenju operativnih, ili pak strateških odluka, te sloboda u predlaganju poboljšanja.

Isto tako zanimljivo je istražiti, jesu li pretpostavljene prepreke po ovim pitanjima rezultat stvarnih otpora na višim razinama upravljanja, ili pak sastavni dio stvorene ili naslijeđene organizacijske kulture. Odnosno, jesu li prepreke češće objektivnog ili subjektivnog karaktera.

Dodatno, postavlja se pitanje dostupnosti, kvalitete i pravovremenosti informacija potrebnih menadžerima na nižim razinama, te uzroka eventualnih deficita u informiranju.

U skladu s navedenim, ovaj rad se bavi analizom upravljačkih vještina menadžera na različitim razinama upravljanja, s naglaskom na niže razine.

Uz teorijski okvir u kojem se sagledavaju i analiziraju različiti setovi upravljačkih vještina na različitim razinama upravljanja, u empirijskom dijelu rada, anketiranjem će se analizirati subjektivne procjene menadžera na nižim razinama upravljanja, o njihovim mogućnostima samostalnog donošenja operativnih, ili pak strateških odluka, stupnju slobode predlaganja inovativnih rješenja, te izazovima i preprekama u osobnom, i razvoju organizacijske cjeline/operativnih poslova za koje su odgovorni.

Doprinos ovog rada trebao bi biti razumijevanje uloge menadžera na nižim razinama, njihova položaja, razine samostalnosti i neiskorištenog dijela kapaciteta kumuliranog u znanju, vještinama i idejama, te utvrđivanje stvarnog utjecaja niže razine menadžmenta na organizacijsku učinkovitost i uspjeh.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet i cilj istraživanja**

Ovaj rad ima intenciju utvrditi razinu autonomnosti nižeg menadžmenta pri donošenju operativnih, ili pak strateških odluka, te njihovu slobodu predlaganja ideja za poboljšanja radnih procesa, za uvođenje tehnoloških inovacija, za promjene u funkcijskoj strukturi organizacije, te za razvoj organizacijske kulture u poduzeću.

Nadalje, nastojat će se utvrditi jesu li pretpostavljene prepreke po ovim pitanjima rezultat stvarnih otpora na višim razinama upravljanja, ili pak sastavni dio stvorene ili naslijeđene organizacijske kulture. Odnosno, jesu li prepreke češće objektivnog ili subjektivnog karaktera. Cilj je istražiti i razinu dostupnosti, kvalitetu i pravovremenost informacija potrebnih menadžerima na nižim razinama za uspješno vođenje, te uzroke eventualnih deficita u informiranju.

### **2.2. Metode istraživanja**

U ovom radu su u dijelu koji se odnosi na teorijsku osnovu i analizu prethodnih istraživanja korištene sljedeće opće znanstveno - istraživačke metode:

- dedukcijska i indukcijska metoda, za oblikovanje autorovih misaonih formulacija, izvedenih iz onih iz prethodnih istraživanja,
- metoda apstrahiranja, pri odvajanju i odabiru bitnih, od onih manje bitnih elemenata prethodnih istraživanja,
- metoda klasifikacije, pri razvrstavanju teza iz prethodnih istraživanja,
- analitička i sintetička metoda, pri raščlanjivanju složenih konstrukcija na elementarne, i obrnuto,
- deskriptivna metoda, za opisivanje pojava i zaključaka iz prethodnih istraživanja.

U empirijskom dijelu rada uz navedene metode korištene u teorijskom, korištene su i:

- anketna metoda, za prikupljanje relevantnih primarnih podataka potrebnih za provjeru autorovih hipoteza,
- kompilacijska metoda, pri interpretiranju rezultata istraživanja i donošenju zaključaka,
- metode dokazivanja i opovrgavanja, za utvrđivanje točnosti autorovih premisa i hipoteza vezanih uz predmet istraživanja, kao i
- odgovarajuće statističke metode.

### **3. Menadžment**

Prije no što se pristupi analizi upravljačkih vještina, potrebno je ponešto reći o samom upravljanju, odnosno menadžmentu.

Menadžment je moguće promatrati kao znanstvenu disciplinu, „kao djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva“ ili „grupu ljudi koja je po svojoj funkciji zadužena i odgovorna za usmjeravanje, kontroliranje i koordiniranje ukupnih aktivnosti i resursa radi postizanja organizacijskih ciljeva i uspješnosti“.<sup>2</sup>

Ovaj rad se u nastavku bavi promatranjem menadžmenta kao djelatnosti, te pojedincima koji su zaduženi tu djelatnost provoditi s ciljem postizanja rezultata i ciljeva organizacije, te vještinama nužnim za uspješno provođenje potrebnih aktivnosti.

#### **3.1. Definiranje pojma menadžment**

U literaturi postoji velik broj definicija menadžmenta. Buble (2006) menadžment definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih, s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva u promjenjivoj, odnosno dinamičnoj okolini, uz efektivnu uporabu ograničenih resursa. Iz tako definiranog pojma menadžmenta, daju se izlučiti i njegove funkcije, o kojima će više govora biti u narednom pod poglavlju ovog poglavlja. Spomenuta definicija navodi kako menadžeri svoje ciljeve ostvaruju angažiranjem drugih za izvršavanje određenih zadataka, što samo po sebi predstavlja i dio njihovih zadaća.

Weihrich i Koontz (1994) menadžment definiraju kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Menadžeri izvršavaju menadžerske funkcije, a menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije. Obuhvaća različite razine, o čemu će također biti govora u nastavku, a cilj svih razina jednak je: stvoriti višak.

---

<sup>2</sup> <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>

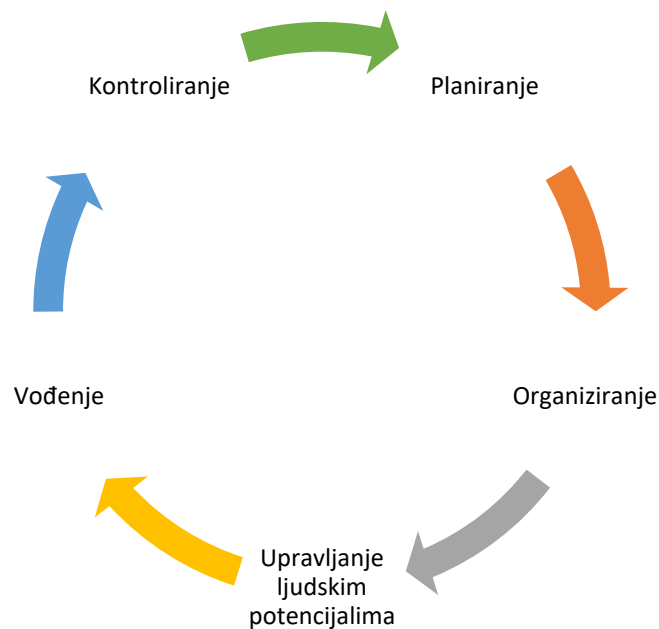
Na menadžment se može gledati, kao što je ranije navedeno, i kao na znanstvenu disciplinu. Menadžment kao znanstvena disciplina predstavlja znanje kao sustav odnosa između brojnih menadžerskih varijabla. Menadžment kao znanstvena disciplina se pak dalje razvija posredstvom razvoja prakse menadžmenta. Na menadžment je moguće gledati i kao na sustav osoba te posebnu vještinu (Rupčić, 2018:1).

Ipak, menadžment se najčešće promatra kao poseban proces. Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija, o čemu se govori u nastavku.

### 3.2. Temeljne značajke menadžerskih funkcija

Temeljne funkcije menadžmenta u međusobnom su cikličkom odnosu, što je prikazano na slici 1.

Slika 1. Menadžerske funkcije



Izvor: Izrada autora prema Rupčić (2018:3)

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ona uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je kompanija sada i onoga što želi biti u budućnosti. To znači da se planiranjem organizacija zapravo usmjerava

prema budućnosti. Zbog toga se planovi i javljaju kao putokaz, kako za menadžere tako i za sve zaposlene u poduzeću. Planovima se određuje što poduzeće mora uraditi i kako da to najbolje napravi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:75).

Organiziranjem se određuju uloge pojedinih članova organizacije, njihov hijerarhijski položaj, s posebnim naglaskom na određivanje uloga onih koji rade u skupinama (timski rad). Stoga se funkcijom organiziranja definiraju i ključne dimenzije organizacije te formalne razine, složenost i centralizacija u organizaciji.

Upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) u suvremeno doba, jedna je od najvažnijih menadžerskih funkcija, jer su ljudi prepoznati kao temeljni pokretači i neizostavna karika svake organizacije, pa tako i poduzeća. Radi se o iznimno zahtjevnoj i kompleksnoj funkciji, koja uključuje sveobuhvatnu brigu za zaposlenike u nekom poduzeću, njihov osobni i organizacijski razvoj, te njihovo adekvatno pozicioniranje u funkcijskoj shemi poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje istraživanje potreba za kadrom, oglašavanje tih potreba, prikupljanje ponuda i selekciju kandidata, uvođenje u posao, obuku i usavršavanje, motiviranje i nagrađivanje, i dr.

Vođenje se smatra posebnom i „jedinom pravom“ funkcijom menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, pored toga što su sastavni dio menadžerskog posla, u zavisnosti od veličine organizacije obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Vođenje obuhvaća niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika. Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom doprinijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima (Sikavica i Novak, 1999:398). Navedena definicija je usmjerena na ciljeve organizacije, aktivnost menadžera i sposobnosti utjecanja na druge. No, uspješnost u vođenju ili liderstvo, uvelike ovisi i o načinima na koji se postižu, odnosno stilovima vođenja.

„Kontrola je posljednja, ali ne zato i manje važna menadžerska funkcija koja, usporedbom ostvarenog s planiranim, povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bi bio neučinkovit. Kontrola kao funkcija menadžmenta

predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ono ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva poduzeća. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:78).

Kao što je već rečeno, menadžment se u praksi provodi na različitim razinama. Te je razine važno ukratko proučiti, jer su pojedine zahtijevane, ili bolje rečeno potrebne menadžerske vještine, više ili manje imanentne menadžerima na pojedinim razinama menadžmenta, odnosno upravljanja.

### 3.3. Razine upravljanja

Razine upravljanja ili razine menadžmenta prikazane su piramidalnim prikazom na slici 2. Ponekad se u literaturi, ili kolokvijalno, ove razine nazivaju i menadžerskim timovima.

Slika 2. Razine upravljanja



Izvor: Lamza-Maronić i dr. (2010:39)

Top ili vrhovni menadžment, odnosno vrhovna razina upravljanja hijerarhijski je najviša razina u poduzeću. Njihova je odgovornost najveća te su stoga, najčešće, i najbolje plaćeni menadžeri u poduzeću. Odluke koje se donose na razini vrhovnog menadžmenta malobrojne su i donose se rijetko u usporedbi s drugim razinama upravljanja, kompleksnije su i s većom razinom mogućih posljedica i njihovim trajanjem. Vrhovni menadžment mora imati stratešku viziju, ili slikovito



rečeno, projekciju budućeg stanja. S tim u svezi zaduženi su za postavljanje ciljeva, strategija, misije i vizije poduzeća. Vrhovni menadžment čine upravljački menadžeri (npr. uprava i nadzorni odbor) i izvršni menadžeri (npr. direktori sektora, ili pak drugačije nazvanih najkrupnijih organizacijskih cjelina nekog poduzeća).

Srednja razina upravljanja uključuje različite potkategorije, s obzirom na funkciju, kao što su npr. menadžeri nabave, prodaje, krizni menadžment i sl. Ova razdvojenost funkcija često dovodi do toga da menadžeri i menadžerski timovi na ovoj razini upravljanja, nisu homogeni u optimalnoj mjeri, ili pak u mjeri na kojoj su to na drugim razinama upravljanja. Menadžeri srednje razina uglavnom su odgovorni, ili pak autonomni, donositi taktičke odluke.

Operativni/low/niži/tehnički menadžment najniža je razina upravljanja, koja mora biti u neposrednom kontaktu s izvršiteljima poslovnih aktivnosti, tj. zaposlenicima koje vodi. Menadžeri na ovoj razini u mogućnosti su najpreciznije detektirati određene probleme ili deficite pri izvršavanju operativnih zadataka, ili pak u radnim ili organizacijskim procedurama. Fokus ovog rada je u biti na istraživanju što se praktički događa s tako prikupljenim informacijama, koji je njihov doseg, doprinose li poboljšanjima i u kojem vremenskom okviru.

## 4. Upravljačke vještine

Menadžerske vještine mogu se definirati kao sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućeg alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2010:2). Menadžerske vještine ne treba miješati sa osobinama menadžera. Prema Northouse (2010:40) vještine su ono što menadžeri mogu postići, dok su osobine ono što menadžeri jesu.

Whetten i Cameron (2011:10-11) navode nekoliko definirajućih karakteristika upravljačkih vještina koje ih razlikuju od drugih menadžerskih praksi i karakteristika:

- bihevioralnost,
- mogućnost kontroliranja,
- mogućnost razvijanja i poboljšanja,
- povezanost i preklapanje s drugim vještinama i sposobnostima,
- kontradiktornost.

Upravljačke vještine su bihevioralne. One nisu atributi osobnosti ili stilske tendencije. Sastoje se od prepoznatljivih skupova radnji koje pojedinci izvode i koje dovode do određenih ishoda. Vještine mogu promatrati drugi, za razliku od atributa koji su čisto mentalni ili su ugrađeni u osobnost. Ljudi s različitim stilovima i osobnostima mogu različito primjenjivati vještine, no učinkovita primjena vještina uvijek uz sebe veže određene attribute.

Primjena upravljačkih vještina pod kontrolom je pojedinca, što znači da se one mogu svjesno demonstrirati, prakticirati, poboljšati ili obuzdati od strane samih pojedinaca. Što se ne može reći i za sve druge menadžerske prakse ili karakteristike. Mogućnost kontroliranja, svakako znači i mogućnost razvijanja, odnosno poboljšanja upravljačkih vještina, što je još jedna od njihovih značajnih posebnosti.

Primjena upravljačkih vještina može se poboljšati, za razliku od determiniranih sposobnosti kao što je primjerice inteligencija, druge fizičke ili mentalne osobine, ili pak temperamenta, koji su relativno konstantni tijekom života, ili ih se može modificirati u puno manjoj mjeri. Dakle,

pojedinaac može unaprijediti svoje upravljačke kompetencije kroz praksu, treninge, edukaciju i povratne informacije. Razvijanje upravljačkih vještina stoga je nešto što se može planirati i u praksi relativno lako primjenjivati.

Kao što navode Whetten i Cameron (2011), upravljačke vještine međusobno su povezane i preklapaju se. Teško je demonstrirati ili razvijati tek jednu vještinu, izdvojeno od ostalih. Vještine nisu tek repetitivna ponašanja, već su „integrirani skupovi složenih odgovora“. S tim u svezi, za postizanje željenih rezultata potrebno je kombinirati vještine. Primjerice, za motiviranje drugih, poželjne su vještine kao što su komunikacija, moć i utjecaj, osnaživanje i samosvijest, odnosno kombinacija istih, u mjeri i intenzitetu od slučaja do slučaja, ili osobe do osobe. Autorski dvojac navodi i kako su upravljačke vještine ponekad u koliziji, te da najuspješnije, ili drugačije rečeno, najučinkovitije menadžere, krasi suptilno prepoznavanje i primjena spleta upravljačkih vještina, ma koliko se činile nespojivima i kontradiktornima.

Buble (2010) primjećuje kako je u recentnije vrijeme značaj menadžerskih vještina u porastu, dodali bi, kao i svijest o mogućem doprinosu kroz njihovo razvijanje, što nas dovodi do potrebe za podučavanjem iz menadžerskih vještina. Autor nastavlja da je praktično do početka 2000-ih godina bilo uvriježeno mišljenje kako je za uspješnog menadžera dovoljno ovladati konceptualnim znanjem iz različitih područja. No, kako su prakse i istraživanja pokazali, za uspješnog menadžera osim spomenutih znanja, neophodno je i znati kako se ponašati u određenoj situaciji, te koji su učinci takvog ponašanja. S tim u svezi, unatrag dvadesetak godina prilagođeni su i obrazovni programi, na način da se upravljačke vještine smatra zasebnim područjem i pridaje im se potreban značaj.

Iako neki od autora rade distinkciju između menadžerskih i upravljačkih vještina, ovaj rad tretira ih kao sinonime, koje ravnopravno koristi. Razlog je taj što je sve manja razlika između kompetencija potrebnih za uspješan osobni i onih za uspješan karijerni (poslovni) život.

Razni autori vještine dijele na različite načine. Lamza-Maronić i dr. (2010) dijele ih primjerice na tehničke, komunikacijske i konceptualne, dok se na upravljačke vještine, danas, gotovo bez iznimke, gleda kao na jedinstvenu, ali promjenjivu grupu vještina.

## 4.1. Analiza upravljačkih vještina

Najzastupljeniji i najčešće citiran set potrebnih upravljačkih vještina uspješnih menadžera (Whetten i Cameron, 2011; Northouse, 2010; Chapman i Lund O'Neil, 2000) čine:

- motiviranje,
- osnaživanje,
- delegiranje,
- moć i utjecaj,
- vodstvo (liderstvo),
- komunikacija,
- upravljanje promjenama.

U nastavku slijedi detaljniji opis značenja svake spomenute vještine.

### 4.1.1. Motiviranje

Northouse (2010) zaključuje da menadžeri, kako bi bili kadri motivirati druge i sami trebaju biti motivirani za obavljanje svog posla, koji uključuje motiviranje drugih. Od njih se očekuje da budu motivirani suočiti se sa složenim organizacijskim izazovima, što možemo gledati kao temelj upravljanja. Odnosno, kako bi se kvalitetno upravljalo, osoba treba biti prije svega voljna upravljati. Nadalje, od menadžera se očekuje dominantnost, o čemu će više biti riječi u potpoglavlju Moć i utjecaj. Kao treće, Northouse navodi kako menadžeri trebaju biti odani tzv. društvenom dobru organizacije, što u kontekstu menadžerskih vještina možemo tumačiti kao spremnost na preuzimanje odgovornosti za ukupni boljitak organizacije. Northouse zaključuje kako su voljnost, dominantnost i društveno dobro, tri vida motivacije koji menadžere dovode na razinu uspješnih.

Sa stajališta zaposlenika, motivacija predstavlja želju i predanost za obavljanjem poslova i očituje se u naporima vezanim za posao. Neki ljudi žele izvršiti zadatak, ali ih se lako ometa ili obeshrabri. Imaju veliku želju, ali nisku predanost. Drugi se trude uz impresivnu upornost, ali njihov rad je nenadahnut. Ovi ljudi imaju veliku predanost, ali nisku želju (Whetten i Cameron, 2011:327).

Motivacija kao teorijski pojam objašnjava i zašto ljudi izabiru neki način ponašanja u određenim okolnostima. Motivacijska pretpostavka je da se organizmi približavaju cilju ili da se bave nekim aktivnostima za koje očekuju pozitivne ishode, dok izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će ih dovesti do neugodnih ili odbojnih, odnosno averzivnih ishoda (Beck, 2003:4). Pri motiviranju drugih, menadžeri nastoje maksimizirati motivaciju zaposlenika za rad, odnosno, njihovu želju i predanost za obavljanjem poslova.

Tri su osnovna razloga zašto povećati motivaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999:555):

1. poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
2. poboljšanje kvalitete radnog života
3. jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) motiviranje zaposlenika može biti zahtjevno i složeno, iz razloga jer je ono što ljude pokreće i motivira osobne i individualne prirode. Pa tako autorica, čimbenike koji utječu na individualnu motivaciju svrstava u tri skupine:

1. individualne osobine – percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine.
2. karakteristike posla koji pojedinac obavlja – vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, intrinzične nagrade.
3. karakteristike organizacije – neposredna radna okolina, npr. suradnici, menadžeri, radni uvjeti i organizacijska praksa, npr. politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska klima, i dr.

Rupčić (2018) smatra kako je za uspjeh vještine motiviranja drugih, nužno da menadžeri poznaju teorijsku osnovu motivacije. Ta teorijska osnova počiva na teorijama motivacije, kojih je pozamašan broj, a koje pokušavaju objasniti što i na koji način motivira ljude. Kinicki i dr.<sup>3</sup> kako je navedeno u radu Rupčić (2018:291) teorije nazivaju i perspektivama, te ih klasificiraju kao sadržajne, procesne, perspektivu dizajna posla i perspektivu pojačanja. Buble (2006) pak teorije motivacije dijeli na sadržajne i procesne teorije. Sadržajne teorije prema autoru fokus stavljaju na potrebe ljudi kao motivaciju za rad, odnosno definiraju koncept potreba, kroz koji nastoje objasniti zašto ljudi nešto žele, a nešto izbjegavaju. Najpopularnije teorije na ovom polju su teorija

---

<sup>3</sup> Kinicki, A. i Williams, B.K., Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, 2013:377

hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije, i dr. Procesne teorije, usmjerene su pak na kognitivne procese u ljudima prije njihove odluke o načinu djelovanja. Procesne teorije prema Bublji (2006) polaze od toga da potrebe nisu dostatan faktor za objašnjenje radne motivacije, pa u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. U skladu s tim, autor navodi neke od popularnih procesnih teorija: teorija jednakosti, teorija očekivanja, teorija postavljanja ciljeva, i dr.

Whetten i Cameron (2011) kao polazišnu točku pri motiviranju drugih determiniraju prvi zahtjev postavljen pred menadžere, a to je, ustanoviti što „njihove“ ljude pokreće. Slažu se s tezama kako je ono što ljude motivira individualne prirode, no dodaju da se u najvećem broju slučajeva u poduzeću mogu izdvojiti manje ili veće grupe zaposlenika koje motiviraju isti ili slični čimbenici. Smatraju da je nakon tako utvrđenog stanja, i neformalnog grupiranja, potrebno definirati i implementirati programe za motiviranje. Pa tako postavljaju neke od ključnih pretpostavki na kojima se mogu temeljiti motivacijski okviri:

1. Zaposlenici obično počinju motivirani. Stoga je nedostatak motivacije naučeni odgovor, često potaknut neshvaćenim ili nerealnim očekivanjima.
2. Uloga menadžmenta je stvoriti poticajno radno okruženje za rješavanje problema u kojem je prevladavajuća vrijednost razjašnjavanja, a ne kontrole.
3. Nagrade bi trebale poticati visok osobni učinak koji je u skladu s ciljevima menadžmenta.
4. Motivacija najbolje funkcionira kada se temelji na samoupravljanju.
5. Prema pojedincima treba postupati pošteno.
6. Pojedinci zaslužuju pravovremenu, iskrenu povratnu informaciju o radu.

Dakle, uz motiviranje usko su vezane i nagrade, odnosno sustav nagrađivanja. Varga (2011) tako razlikuje sustave nagrađivanja bazirane na materijalnim kompenzacijama i one bazirane na nematerijalnim kompenzacijama. Materijalni sustav nagrađivanja podrazumijeva nagrade u novcu kao i druge izravne, ali i neizravne materijalne kompenzacije koje pridonose individualnom standardu zaposlenika. Ovaj sustav nagrađivanja, a posebice novčano nagrađivanje se i dalje najčešće primjenjuje, te je i najbolje prihvaćen od samih zaposlenika, no nematerijalne kompenzacije dobivaju sve više na važnosti, upravo iz razloga što su pokretači i motivatori, kako

je ranije navedeno, izrazito individualne prirode. Među nematerijalne kompenzacije Varga svrstava organizacijsku kulturu, razvoj karijere i obrazovanje, dizajniranje i oblikovanje poslova i sl.

Različiti menadžeri koriste različite načine i pristupe pri motiviranju zaposlenika. Neovisno o konkretnom načinu ili strategiji motiviranja, cilj je uvijek isti, a to je motivirati, ako je to moguće, svakog zaposlenika. Međutim, na umu je uvijek potrebno imati upravo različite individualne potrebe i želje zaposlenika, odnosno prepoznati intrinzične elemente motivacije (zadovoljstvo bavljenja nekom aktivnošću) i kombinirati ih s ekstrinzičnim (ostvarivanje pozitivnih ili izbjegavanje negativnih posljedica neke aktivnosti), u onoj mjeri i na način koji će kod svakog zaposlenika polučiti maksimalni mogući rezultat u kombinaciji s osjećajem zadovoljstva. Dakle, odlika dobrih menadžera je suptilno prilagođavanje načina i strategija motiviranja pojedinim zaposlenicima ili grupama. Provjera uspješnosti (valorizacija) primjene određenih načina i strategija motiviranja postiže se kroz evaluacijske postupke, koji mogu biti kroz mjerenje postignutih poslovnih rezultata i/ili kroz subjektivni dojam zaposlenika. Za povratnu informaciju od zaposlenika moguće je koristiti anonimne anketne upitnike, periodične intervjuje, ili pak intervjuje prilikom ocjenjivanja radne učinkovitosti u onim organizacijama gdje je ono implementirano u sustav nagrađivanja.

#### 4.1.2. Osnaživanje

Dok se motiviranje može svrstati u interpersonalne vještine, osnaživanje je grupna menadžerska vještina. Ona je usko povezana s motiviranjem jer je u principu i jedan od načina motiviranja zaposlenika.

Osnaživanje se temelji na skupu pretpostavki koje su u suprotnosti s onima koje obično postavljaju menadžeri. Osnaživanje znači pružanje slobode ljudima da uspješno rade ono što žele, umjesto da ih se prisiljava da rade ono što menadžer želi. Menadžeri koji osnažuju ljude za njih uklanjaju kontrole, ograničenja i granice. Usredotočuje se na načine na koje menadžeri mogu osmisliti radnu situaciju tako da daje energiju i pruža intrinzično ohrabrenje zaposlenicima. U kontekstu takve strategije, radnici ostvaruju zadatke jer ih sami privlače, a ne zbog ekstrinzičnog sustava nagrađivanja ili tehnike utjecaja (Whetten i Cameron, 2011:443).

Oснаживањем се запосленицима указује повјеренје и показује вјера у њих и њихове потенцијале. Истовремено, запосленицима се даје више слободе, последично и контроле, што за собом повлачи додатну одговорност. Многи аутори сматрају како оснаживање djeluje мотивирајуће на запосленике, јер запосленци имају осјећај веће контроле над пословним процесима и utjecaj на коначне резултате.

„Kad шеф постави nekoga tko je zadužen за одјел и dopusti му да га води onako како сматра потребним, види се да запосленик има више самопouzdanja и даје bolje резултате него kad му се dodijele овласти и затражи да води одјел u складу s постављеним правилима и протоколом. Оснаживање је поступак који показује поштовање према запосленицима који вјерују у њихове способности. Iako организацијски ciljevi ostaju крајњи резултати, интереси запосленика користе се као средство за postizanje тих резултата“.<sup>4</sup>

Оснажити значи омогућити, помоћи људима да развију осјећај самопouzdanja, помоћи људима да prevladaju осјећај nemoći или беспомоћности, потакнути људе да poduzmu акцију, мобилизирати интринзичну мотивацију за ostvarenje задатка, и сл. Оснажени људи не само да посједују средства да нешто постигну, već и о себи размишљају другачије него prije но што су били оснажени (Whetten и Cameron, 2011:445).

Уколико је квалитетно планирано и изведено, запосленци ће оснаживање доживјети као својеврсну награду. I menadžeri dobivaju „награду“ u vidu повећаног zadovoljstva запосленика па shodno тому и повећане продуктивности. Osim toga, dio nagrade dobiva се и priznanjem од стране запосленика, као и upotrebom znanja и моћи (Chapman и Lund O'Neil, 2000:67).

Whetten и Cameron (2011) тако promatraју osnaživanje кроз pet dimenzija:

1. samoučinkovitost – осјећај osobne компетенције
2. самоопредјелjenje – осјећај osobnog izbora
3. osobna posljedica – осјећај utjecaja
4. значај – осјећај vrijednosti u активности
5. повјеренје – осјећај сигурности

---

<sup>4</sup> <https://hr.strephonsays.com/delegation-and-vs-empowerment-11133>



Kada menadžeri kod zaposlenika uspiju potaknuti navedenih pet osjećaja/dimenzija, rezultat su osnaženi zaposlenici. Osnaženi ljudi ne samo da mogu učinkovitije izvršavati zadatke, već stvaraju i drugačiju sliku o sebi, odnosno razvijaju samopouzdanje te su spremniji i slobodniji predlagati inovativna rješenja za boljitak organizacije.

Iz svega navedenog uočljivo je kako su ukazano povjerenje u sposobnosti zaposlenika i unutarnji osjećaj samog zaposlenika, ključni za bolji poslovni rezultat, razvoj organizacijske kulture i kvalitetnije međuljudske odnose.

U uvodnom dijelu ovog poglavlja bilo je govora o koliziji ili pak interakciji pojedinih menadžerskih vještina. Jedna od takvih kombinacija su osnaživanje i delegiranje.

#### 4.1.3. Delegiranje

Delegiranje se može definirati kao proces kojim menadžeri svih razina određene poslove i zadatke iz svoje nadležnosti prenose na neposredno podređene, uz istodobno prenošenje ovlasti i odgovornosti za izvršavanje tih zadataka, odnosno poslova (Pejić i Buntak, 2012:202). Ukoliko osoba zadatak/te obavlja sama, znanje kako osnažiti druge je uglavnom irelevantno. Situacija se stubokom mijenja kada je potrebno uključiti druge u obavljanje istih. Iluzorno je očekivati, a i praktično nemoguće, da menadžer obavlja sve poslove potrebne za ispunjavanje ciljeva, misije i vizije organizacije. Stoga se pojedini poslovi ili radni zadaci te odgovornost za njihovo izvršavanje moraju prenijeti na druge.

Bez delegiranja ovlasti i zadataka nijedno poduzeće i nijedan menadžer ne mogu se nadati dugoročnom uspjehu. Delegiranje uključuje dodjelu posla drugim ljudima, a to je aktivnost inherentno povezana sa svim upravljačkim pozicijama. Delegiranje se obično odnosi na dodjelu zadatka te je usmjereno na posao. Osnaživanje, s druge strane, može uključivati i neradne aktivnosti i odnose jer uključuje način na koji ljudi misle o sebi (Whetten i Cameron, 2011: 463).

Menadžeri bi dakle trebali koristiti delegiranje i osnaživanje, samostalno ili u kombinaciji ovisno o procjeni što će polučiti najbolji rezultat. Iz do sada navedenog, dalo bi se zaključiti kako je osnaživanje, ili bolje rečeno osnaženi zaposlenik (uz ostale potrebne kompetencije) preduvjet

uspješnom delegiranju, kao i da je za osnaživanje potreban dulji vremenski period. Vrijeme je mnogim organizacijama često nedostatan resurs, no gledajući dugoročno, benefiti uloženog vremena u osnaživanje bit će vidljivi kroz buduće poslovne rezultate, radnu atmosferu i razvoj organizacijske kulture.

Četiri ključne komponente delegiranja su (Pejić i Buntak, 2012:207):

1. poslovi, zadaci i obveze
2. ovlasti
3. odgovornosti
4. neposredno podređeni

Prva komponenta (poslovi, zadaci i obveze), odnosi se na ono što menadžer delegira, nazovimo to predmetom delegiranja. Na odabir onoga što će se delegirati, između ostaloga, utječu menadžerski stil vođenja onog koji delegira, važnost zadatka, odabir odgovarajuće osobe/izvršitelja, očekivani rezultati, raspoloživo vrijeme i dr. Delegiranje se u ovom smislu može shvatiti kao prijenos ovlasti.

Weihrich i Koontz (1994) ovlast definiraju kao jednu od vrsta moći u organizacijskom okviru, kao pravo koje pripada određenom položaju, samim tim i osobi koja je na njemu, da po vlastitu nahođenju donosi odluke koje utječu na druge. Promatrajući implikacije prijenosa ovlasti Pejić i Buntak (2012), zaključuju kako ona u širem smislu pretpostavlja da osoba kojoj je delegiran zadatak može utjecati na financijske, materijalne i sve druge resurse potrebne za uspješno i kvalitetno izvršenje dodijeljenog joj zadatka.

Prema jednom od najpoznatijih modela osobina ličnosti, Cattellovom modelu Big Five, ili OCEAN (Openness to experience, Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Neuroticism) modelu (akronim složen od početnih slova osobina ličnosti koji čine predmetni model, op.a.), odgovornost se odnosi na razinu usredotočenosti na ciljeve i discipliniranošću u postizanju tih ciljeva.<sup>5</sup> Odgovornost u pravilu dolazi s ovlastima, a odnosi se na obvezu izvršenja zadataka na zadovoljavajući način. Delegiranjem se, kako je ranije navedeno prenose poslovi, zadaci i obveze, pa i ovlasti, na neposredno podređene, no odgovornost se prenosi tek djelomično, i to u onom dijelu koji se odnosi na izvršenje delegiranog zadatka. Samo delegiranje ne isključuje odgovornost

---

<sup>5</sup> <https://www.betterhelp.com/advice/psychologists/raymond-cattell-and-his-theory-of-personality/>

menadžera, ako ništa, u onom dijelu koji se odnosi na izbor osobe kojoj je zadatak delegiran, ili pak za ukupne rezultate svih delegiranih i nedelegiranih zadataka.

Whetten i Cameron (2011) navode kako je na menadžerima odluka komu, kada i kako delegirati. Ako je ta odluka kvalitetno provedena, samo delegiranje rezultira određenim prednostima:

- povećava diskrecijsko vrijeme upravitelja,
- razvija znanja i sposobnosti delegata,
- pokazuje povjerenje u delegate,
- povećava predanost delegata,
- poboljšava donošenje odluka s boljim informacijama,
- povećava učinkovitost i pravovremenost odluka,
- pospješuje radnu integraciju koordinacijom menadžera.

U slučaju neadekvatno odabrane osobe, krivo odabranog vremena, krivo odabranog predmeta, ili pak načina delegiranja, delegiranje može rezultirati određenim nedostacima i ograničenjima. Pejić i Buntak (2012) navode neka: nespremnost menadžera i/ili delegata na delegiranje, nedovoljno precizno definiran predmet delegiranja, neravnoteža između ovlasti i odgovornosti delegata, i sl. Sve navedeno dovodi nas do zaključka kako delegiranje može biti prednost, ali i nedostatak, te da mu treba pristupiti promišljeno, i da mu vrlo često trebaju prethoditi i neke druge radnje, o kojima će biti govora nešto kasnije.

#### 4.1.4. Moć i utjecaj

Moć se može definirati kao sposobnost pojedinaca ili skupina da potaknu ili utječu na vjerovanja ili djelovanja drugih pojedinaca ili skupina (Weihrich i Koontz, 1994:292). Moć koju menadžer posjeduje omogućuje mu utjecanje na podređene, što pospješuje proces upravljanja. Iz toga ujedno proizlazi i važnost ove upravljačke vještine.

Northouse (2010) prepoznaje različite izvore moći:

- moć uzora – zasniva se na tome što se zaposlenici poistovjećuju s menadžerom i što im se on sviđa;
- moć stručnosti – zasniva se na predodžbi o sposobnosti menadžera;

- moć zakona – povezana je s položajem ili formalnim poslovnim autoritetom;
- moć nagrade – proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih;
- moć prisile – proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih.

U poduzećima postoje dva osnovna tipa moći: moć položaja i moć osobe. Moć položaja proizlazi iz određenog položaja ili ranga u formalnom sustavu organizacije. To je mogućnost utjecaja koju menadžer ima zbog višeg statusa od svojih zaposlenika. Takva moć uključuje moć zakona (ili formalnih organizacijskih dokumenata) moć nagrade i moć prisile. Moć osobe proizlazi iz toga što zaposlenici smatraju da je menadžer simpatičan i stručan. Kada se menadžer ponaša na način koji je zaposlenicima važan, to mu daje moć. Npr., neki menadžeri imaju moć zato jer ih njihovi podređeni doživljavaju jako sposobnima ili brižnima. U oba je slučaja moć tih menadžera dodijeljena na temelju toga kako ih se vidi u njihovim odnosima s drugima. Moć osobe uključuje moć uzora i moć stručnosti (Northouse, 2010:7). Neki autori kao posebnu kategoriju moći (npr. Chapman i Lund O'Neil, 2000) kao posebnu kategoriju moći u poduzećima navode i moć znanja, koja je u prethodnoj kategorizaciji sadržana u okviru moći osobe.

Kada se govori o moći i utjecaju, glavno je pitanje kako povećati moć i iskoristiti ju za utjecaje na druge. Povećanje, odnosno jačanje moći odvija se poboljšanjima ili jačanjem pojedinačnih izvora moći o kojima je bilo govora. Moć položaja dobiva se s ulogom koju menadžer obavlja (s pozicijom i radnim mjestom na kojem se menadžer nalazi). Moć osobe može se povećati na način da menadžer nauči istaknuti svoje snažne osobine te smanjiti one slabe. Moć znanja moguće je povećati tako da menadžer nauči više o tehnologiji i vještinama u području svojeg djelovanja (Chapman i Lund O'Neil, 2000:86). Iz prethodnih citata dalo bi se zaključiti kako je za uspješnog menadžera potrebno razvijati sve izvore moći i postići njihovu ravnotežu.

Mnogi autori sugeriraju kako je učinkovita upotreba moći najkritičniji element upravljanja. Svim „moćnim“ menadžerima zajednička je jedna značajna karakteristika, a to je da čine i druge da se osjećaju moćnima. Takvi menadžeri utjecajni su jer svoju moć koriste da pomognu kolegama i podređenima da ostvare iznimne zadatke (Whetten i Cameron, 2011:283). Dakle, nužna je transformacija moći u utjecaj.

Whetten i Cameron (2011) nastavljaju pojašnjavati kako utjecajni ljudi neminovno posjeduju moć, no nemaju svi moćni ljudi ujedno i utjecaj. Prema njima utjecaj podrazumijeva osiguravanje pristanka drugih da s menadžerom zajedno rade na postizanju cilja i to na načine koji stvaraju podršku i predanost, umjesto otpora i ogorčenosti. U navedenom je oslikana vještina transformacije moći u utjecaj. Ili, moć se pretvara u utjecaj kada ciljna osoba pristane ponašati se u skladu sa željama nositelja moći.

Strategije utjecaja koje menadžeri koriste mogu se svrstati u tri široke kategorije (Whetten i Cameron, 2011:298):

1. kažnjavanje
2. reciprocitet
3. razum

Kažnjavanje se odnosi na svojevrsnu prisilu drugih da učine ono što menadžer od njih traži. Može se provesti prisilom (prijetnjom) ili zastrašivanjem („nabijanjem“ pritiska). Reciprocitet se odnosi na svojevrsni sporazum s drugima da učine ono što se od njih traži. Može se ostvariti pogađanjem i dogovaranjem (razmjenom). Korištenje strategije razuma odnosi se na ukazivanje drugima na smislenost radnji koji se od njih traže. U sklopu te strategije mogu se prezentirati činjenice ili potrebe, a moguće je i apelirati na osobne vrijednosti onoga što menadžer zahtijeva.

Svaka od strategija i pojedinačnih načina ostvarivanja utjecaja ima svoje prednosti i nedostatke. Kao i kod strategija motiviranja, niti u ovom slučaju jedna strategija neće biti prikladna za sve zaposlenike. Osim toga, niti jedna od strategija neće davati željene rezultate ukoliko menadžer nema dostatne izvore moći. To je ujedno i razlog zašto se moć i utjecaj u literaturi često promatraju zajedno, no na umu valja imati i njihove različitosti.

#### 4.1.5. Vodstvo (liderstvo)

U literaturi postoje polemike jesu li menadžment i vodstvo sinonimi. Neki autori smatraju da između dva pojma postoje bitne razlike. Npr., menadžment izaziva red i dosljednost, dok vodstvo izaziva promjenu i pokret (Northouse, 2010:10). No, kao što je ranije rečeno, u novije vrijeme čini se da su granice između pojmova sve manje, a možda i nepostojeće.

Whetten i Cameron (2011) navode kako se menadžment tradicionalno koristio za opisivanje onoga što rukovoditelji rade u uvjetima stabilnosti. Stoga je menadžment povezan sa statusom quo te podrazumijeva „raditi stvari kako treba“. S druge strane, vodstvo podrazumijeva „činiti prave stvari“. Međutim, u današnje vrijeme, menadžeri ne mogu biti uspješni ako nisu dobri vođe, a vođe ne mogu biti uspješni ako nisu dobri menadžeri. Organizacije i pojedinci više nemaju luksuz da se drže statusa quo; brinu se oko toga da rade stvari kako treba, ali ne rade prave stvari; održavaju sustav stabilnim umjesto da uvode promjene i poboljšanja; prate trenutne izvedbe umjesto da formuliraju viziju za budućnost; i dr.

Učinkoviti menadžment i vodstvo stoga su neodvojivi. Vještine potrebne za jedno zahtijevaju se i za drugo. Razlog tomu ponajviše je globalizacija i ogromna konkurencija na tržištu koja od poduzeća, pa tako i menadžera i vođa, zahtijeva kontinuiranu prilagodbu i upravljanje promjenama u dinamičnom okruženju.

U vodstvu se mogu koristiti različiti pristupi. Northouse (2010:39) među osnovnim pristupima vidi pristup temeljen na osobinama te pristup temeljen na vještinama menadžera. Osobine ličnosti često se smatraju urođenim i nepromjenjivima, dok se u pristupu temeljenom na vještinama fokus stavlja na vještine i sposobnosti menadžera koje se za razliku od osobina mogu znatno lakše učiti i razvijati. Ličnost, odnosno osobine, zasigurno imaju važnu ulogu u vodstvu, no pristup temeljen na vještinama ukazuje na to da su za uspješno vodstvo potrebni znanje i sposobnost. Još jedan od pristupa na koji vodstvo može biti orijentirano je pristup temeljen na stilu vođe, koji naglašava ponašanje vođe. Taj se pristup fokusira isključivo na to što vođe rade i kako se ponašaju.

Northouse (2010) prepoznaje dvije opće vrste ponašanja vođa, to su ponašanje usmjereno na zadatak te ponašanje usmjereno na odnose. Ponašanje usmjereno na zadatak olakšava ostvarenje cilja, odnosno pomaže članovima skupine da ostvare svoje i organizacijske ciljeve. Ponašanja usmjerena na odnose, pak pomažu podređenima da prihvate sebe, druge ljude i stanje u kojem se nalaze. Smatra, kako je glavna svrha pristupa temeljenom na stilu, kombiniranje ovih dviju vrsta ponašanja, s ciljem utjecaja na podređene u njihovim pokušajima i stremljenjima k ostvarenju cilja.

Prema Žugaj i dr. (2004), stilove vođenja moguće je podijeliti i na druge načine, primjerice kao autokratski i demokratski. Kod autokratskog stila vođenja, sva vlast je koncentrirana u rukama jedne osobe, vođe, koji ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokrat upravlja i zapovijeda podređenima koristeći sustav kazni i nagrada. Kod demokratskog stila vođenja riječ je o uključivanju, odnosno participaciji podređenih u odlučivanju. Ovaj stil vođenja baziran je na dobrim međuljudskim odnosima, koji rezultiraju zadovoljstvom radnika i većom učinkovitošću.

Kao i druge upravljačke vještine, tako i pojedini stilovi vođenja imaju svoje prednosti i nedostatke, odnosno ne može se reći kako postoji najbolji ili najučinkovitiji stil vođenja. Ono što je u praksi potvrđeno je da se stilovi, kao i osobine, teško i rijetko mijenjaju. Zbog toga se unapređenje vodstva treba temeljiti na onome što je moguće unaprijediti, a to su vještine menadžera.

#### 4.1.6. Komunikacija

Komunikacija se može definirati kao proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe, uz napomenu da je u tom procesu važno da se informacija razumije (Rouse i Rouse, 2005:40). Osim toga, komunikacija se uvijek odvija preko izabranog kanala prijenosa (Garača i Kadlec, 2011:118). Vještina komuniciranja ima posebnu važnost za svako poduzeće i organizaciju te je usko povezana sa svim ostalim, do sada spomenutim vještinama.

Trening razvoja vještina u komunikaciji, u odnosima među ljudima (uključujući i stav) i ostalim „suptilnim“ područjima, postao je sastavni dio sve većeg broja trening programa. Naglasak na komunikacijskim vještinama izrazito je porastao u zadnje vrijeme (Chapman i Lund O'Neil, 2000:42).

U pravilu, što je poduzeće veće, komunikacija će biti složenija jer u njoj sudjeluje veliki broj sudionika iz različitih organizacijskih cjelina, s različitim vještinama komuniciranja i na različitim hijerarhijskim razinama. Zbog toga, u obavljanju svoga posla, menadžeri velik dio vremena moraju posvećivati komunikaciji (interno i eksterno), te njenom unapređenju, jer je neophodna za izvršavanje svih menadžerskih funkcija i aktivnosti, a uvelike doprinosi i razvoju međuljudskih odnosa. Dalo bi se zaključiti kako najveću pažnju učinkovitoj komunikaciji u organizaciji moraju posvećivati upravo menadžeri.

Garača i Kadlec (2011) uspješno komuniciranje smatraju jednom od najznačajnijih vještina menadžera i od presudne važnosti za različite aktivnosti menadžera. Navode procjene prema kojima menadžeri provedu oko 80% svog radnog vremena u komunikaciji, te definiraju specifične komunikacijske vještine koje su od posebnog značaja za menadžere:

- vještina interpersonalne komunikacije,
- vještina prezentacije,
- vještina pregovaranja.

Interpersonalna komunikacija ponajviše se odnosi na korporativnu komunikaciju te vještinu aktivnog slušanja. Korporativna komunikacija odnosi se na sveukupnu komunikaciju koja se odvija u poduzeću. To je, dakle, vrlo širok pojam. Njen je osnovni cilj osigurati ujednačen pristup u komunikaciji sa svim interesno-utjecajnim stranama. Korporativna komunikacija dat će svoje rezultate kao što su korporativni identitet, korporativni imidž i korporativna reputacija. Ona se također odnosi i na komunikaciju na razini menadžer – zaposlenik. Jasno je da menadžeri iz različitih razloga moraju uspješno komunicirati. Neki od tih razloga prema Weihrich i Koontz (1994:537) su:

- uspostava i provedba ciljeva organizacije,
- razvijanje planova za ostvarivanje ciljeva,
- organizacija ljudskih i ostalih resursa na najuspješniji i najefikasniji način,
- odabir i razvoj zaposlenika organizacije,
- ocjena rada zaposlenika organizacije,
- vođenje i motiviranje zaposlenika,
- kreiranje organizacijske klime koja je povoljna za zaposlenike i njihov rad,
- kontrola ostvarenog posla.

Najčešća podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija odnosi se na vrstu komunikacije koja uključuje upotrebu jezičnih znakova odnosno zahtijeva pisanu ili usmenu riječ. Neverbalna komunikacija je komunikacija kojom ljudi komuniciraju bez riječi, a od velike je važnosti za komunikaciju. To se odnosi na poruke koje se šalju drugoj osobi položajem tijela, izrazom lica, pokretima očiju, nogu ili ruku, brzinom govora, udaljenosti od sugovornika i sl.



Interpersonalna komunikacija također naglašava i važnost vještine aktivnog slušanja. Aktivno slušanje je vještina, sposobnost koja zajedno s umjetnošću prezentiranja, argumentiranja, uvjeravanja te pregovaranja, kao i učinkovitog poslovnog pisanja, predstavlja zatvoreni krug u komunikacijskom procesu (Bratić i Vidanec, 2016:111). Chapman i Lund O'Neil (2000) navode kako se kod aktivnog slušanja pažnja usmjerava na ono što osoba govori. Nužno je provjeriti je li govornikova poruka dobro shvaćena, uključujući riječi, značenja i osjećaje. Provjeru može izvršiti sam govornik, ili pak slušatelj. Dakle, aktivnim slušanjem povećava se vjerojatnost ispravnog razumijevanja sugovornika, izbjegavaju se „šumovi“ u komunikaciji i što je od iznimne važnosti, poštuju tuđa mišljenja, stavovi i osjećaji.

Menadžeri koji imaju zapažene komunikacijske vještine znaju kada trebaju biti „tihi slušatelji“, kao i kada trebaju biti „aktivni sudionici“ u razgovoru. Oni su stručnjaci u svladavanju psiholoških barijera između sebe i podređenih. Pažljivi su u pitanjima koja postavljaju te vještiti u načinu na koji ih postavljaju (Chapman i Lund O'Neil, 2000: 47).

Druga važna specifična komunikacijska vještina kojom menadžeri moraju ovladati je vještina prezentiranja. Prezentacijske vještine pomažu da se vlastita ponuda i sposobnosti predstave na najbolji mogući način i da se osoba koja sluša prezentaciju osjeća posebno zbog pozornosti koju joj se posvećuje, stavljajući u prvi plan njezine probleme i potrebe, povezujućih ih s onim što ih može učinkovito i djelotvorno riješiti. Obilježja dobro osmišljenih prezentacija obuhvaćaju elemente od ponude vrijednosti, preko dokaza za nju i podastiranja informacija potrebnih za promišljenu i racionalnu odluku, pa do brige o stvaranju trajnih pozitivnih dojmova koji će prezentaciju izdvojiti iz čitavog niza već viđenih (Lišanin-Tomašević, 2010:363).

Neovisno o vrsti prezentacije, kako bi ona bila uspješna, menadžerima Whetten i Cameron (2011) preporučuju sljedeće:

1. Formuliranje strategije za određenu publiku i situaciju. Ovo je faza u kojoj dolazi do razvijanja ciljeva u odnosu na publiku i situaciju.
2. Razvijanje jasne strukture prezentacije.
3. Potkrjepljivanje ideja primjerima, ilustracijama i drugim materijalima koji su prilagođeni publici.

4. Priprema materijala kako bi se stvorio stil prezentacije koji će poboljšati ideje. Način na koji se prezentira često je jednako važan kao i ono što se prezentira.
5. Nadopunjavanje prezentacije sigurnim i informiranim odgovorima na moguća pitanja i izazove.

Vještine pregovaranja također su važne komunikacijske vještine za svakog menadžera. Poslovno pregovaranje, ukoliko je pravilno osmišljeno i implementirano, može biti i strateški resurs poduzeća. „Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana radi zajedno u postizanju obostrano prihvatljivih rješenja jednog ili više problema kao što su komercijalne transakcije, ugovori ili dogovori bilo koje vrste. Pregovaranje je proces davanja i uzimanja koji, kada se provodi dobro, rezultira time da se sve strane osjećaju dobro i obvezano na ostvarivanje ciljeva iz pregovora“ (Bartolović, 2017:9). Koristeći vještine pregovaranja menadžeri mogu riješiti konflikte unutar organizacije, zbog čega je značaj te vještine još izraženiji. Pregovaranje je složeni proces koji se u svrhu ovog rada neće detaljno opisivati, no važno je napomenuti kako menadžeri trebaju biti upućeni u funkcioniranje samog procesa pregovaranja. Na raspolaganju su im i različite strategije, taktike i pristupi pregovaranju, koje valja prilagođavati konkretnim pregovaračkim situacijama, ali i drugoj strani, odnosno pregovaračima.

Od drugih specifičnih komunikacijskih vještina Whetten i Cameron (2011) naglašavaju važnost vještine intervjuiranja, posebno prilikom provođenja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, te održavanja sastanaka. Jasno je kako biti uspješan komunikator nije nimalo jednostavno jer to za sobom povlači čitav niz komplementarnih, ali ipak zasebnih i specifičnih komunikacijskih vještina.

#### 4.1.7. Upravljanje promjenama

U poslovnom okruženju upravljanje promjenama odnosi se na strukturirane procese i postupke, alate i tehnike koji se upotrebljavaju radi usklađivanja organizacijskih ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja. Podrazumijeva organiziranu i sustavnu aplikaciju znanja, tehnologije i resursa za promjenu koju je poslovna organizacija odredila kao ključni proces u ostvarenju poslovne strategije (Perkov, 2019:70).

Svako se poduzeće neizbježno u svom poslovanju susreće s potrebom ili zahtjevima za manjim ili većim promjenama. To je posebno izraženo u današnjem ubrzanom i dinamičnom okruženju koje često zahtjeva organizacijske ili strateške promjene, koje je se nerijetko i odvijaju velikom brzinom. Sposobnost prilagodbe na značajne promjene u direktnoj je vezi s opstankom i poslovnim uspjehom poduzeća, zbog čega je vještina upravljanja promjenama u današnje vrijeme od iznimnog značaja.

Promjene su nužne kako bi organizacija bila uspješna te se svaka organizacija mora kontinuirano mijenjati kako bi odgovorila na potrebe kupaca, tehnološke mjere, ali i moguće vladine mjere. Promjene u organizaciji, bez obzira na kojem segmentu i na kojoj razini organizacije se provode, lančano zahvaćaju svaki dio organizacije, a najčešće obuhvaćaju promjenu tehnologije i proizvodnih postupaka, organizacijske strukture kao i strukture zaposlenih u poduzeću. Menadžeri trebaju utvrditi koji je trenutak prikladan za provođenje promjena te da li će one ostvariti zamišljene ciljeve (Sikavica i Novak, 1999:535).

Sikavica (2011) tvrdi da iako su promjene u organizaciji neminovne, ne znači da je svaka promjena koja se provodi nužna. Poželjnost promjena promatra s gledišta mogućnosti njihovog provođenja, te zaključuje kako se vrlo lako može ustanoviti da su neke promjene nepoželjne, jer mogu prouzročiti veće troškove, no što bi bili željeni učinci, a neke su jednostavno u određenom trenutku neostvarive.

Kao što je spomenuto, postoje različite vrste promjena koje se u praksi mogu provoditi, kao što su tehnološke, strukturne i promjene zaposlenih. Neovisno o kojoj se točno vrsti promjena i konkretnoj promjeni radi, menadžeri se trebaju pobrinuti za uspostavljanje pozitivne klime koja će pospješiti uvođenje promjena. To je posebno važno jer se u pravilu kod uvođenja promjena javlja i otpor prema promjenama. Whetten i Cameron (2011:551) smatraju kako uspostavljanje pozitivne klime zahtjeva od menadžera:

- stvaranje mreže pozitivne energije,
- omogućavanje kolektivnog uočavanja ljudskih briga,
- omogućavanje reakcija na poteškoće, bol i nevolje,
- pružanje osobne podrške zaposlenicima koji imaju probleme s promjenama,
- davanje povratnih informacija o snagama i jedinstvenim kompetencijama zaposlenika,

- rad na iskorištavanju prednosti umjesto na prevladavanju slabosti,
- i dr.

Menadžer koji je odgovoran za upravljanje promjenama treba biti svjestan da će u tom procesu često nailaziti na različite probleme. Uspjeh uvođenja promjena ujedno ovisi i o uspjehu rješavanja tih problema (Sikavica, 2011:706). Pri upravljanju promjenama menadžeri se mogu, i trebaju, koristiti i različitim stilovima upravljanja, koji koreliraju i sa stilovima vođenja o kojima je već bilo riječi.

Perkov (2019) navodi deset načela za uspjeh promjena:

1. Rezultate uspješnosti postaviti u fokus promjena ponašanja i vještina.
2. Neprekidno povećavati broj zaposlenika koji mijenjaju ponašanje.
3. Omogućiti svakom zaposleniku da zna zašto je njegova uloga važna za cijelu organizaciju.
4. Omogućiti zaposlenicima da uče kroz praksu, budu informirani i dobiju podršku.
5. Improvizaciju, kreativne pokušaje i pogreške shvatiti kao sastavnice puta prema uspješnom ishodu promjene.
6. Koristiti se timskim radom kadgod se za to ukaže potreba.
7. Oblikovati organizaciju prema poslovima, a ne prema ovlastima.
8. Usredotočiti se na energiju i razumljivi jezik.
9. Poticati i jačati inicijativu za promjene na svim razinama organizacije.
10. Hrabro voditi i živjeti željenu promjenu.

Sikavica i Novak (1999) neka načela smatraju direktnijima i jednostavnijima za provedbu, dok su neka složenija. Neovisno o složenosti načela, prema njihovu mišljenju, potrebu za nekom konkretnom promjenom je nužno anticipirati. Kao osnovni razlog tomu navode očekivani otpor prema promjenama.

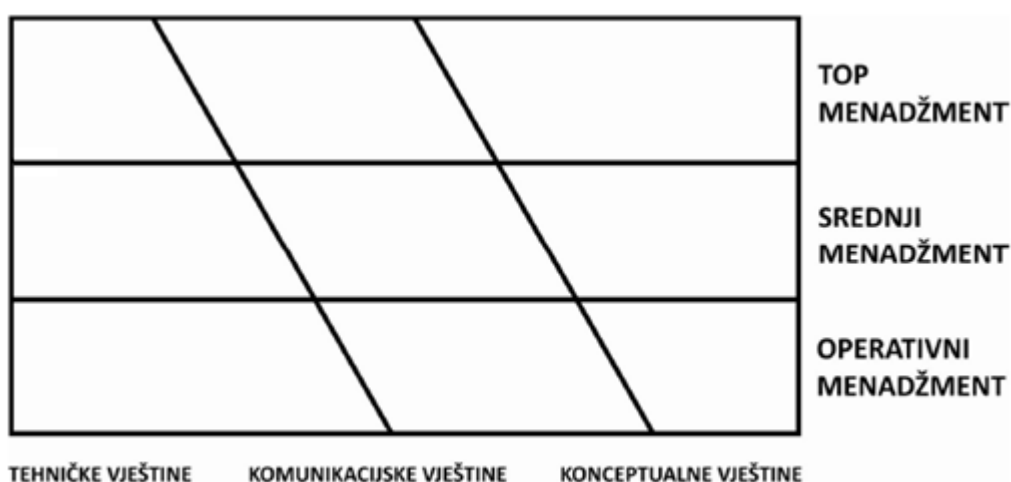
Menadžeri stoga trebaju znati koristiti i različite tehnike smanjivanja otpora prema promjenama, kao što su npr. izbjegavanje iznenađenja, podupiranje stvarnog razumijevanja promjena, stvaranje uvjeta za provođenje promjena, izvođenje probnih promjena, i dr. (Sikavica i Novak, 1999:535). Sve navedeno ukazuje na kompleksnost i zahtjevnost ovladavanja ovom upravljačkom vještinom, posebice u svjetlu dinamičnog i sve neizvjesnijeg okruženja.

#### 4.2. Važnost pojedinih upravljačkih vještina na različitim razinama upravljanja

Kao što je u uvodu rečeno, sve menadžerske vještine značajne su na svim razinama upravljanja, no važnost pojedinih veća je ili manja ovisno o konkretnoj razini.

Značaj pojedinih upravljačkih vještina na određenim razinama ovisi i o promatranom načinu podjele samih vještina. Npr., Lamza-Maronić i dr. (2010) vještine dijele u tri skupine, kako prikazuje slika 3.

Slika 3. Značaj vještina prema razini menadžmenta



Izvor: Lamza - Maronić i dr., 2010:41

Prema navedenoj slici za vrhovni menadžment najmanji značaj imaju tehničke vještine. Tehničke vještine odnose se na znanje i stručnost u određenoj vrsti posla. Uključuju sposobnosti u određenom području, analitičke sposobnosti i sposobnosti korištenja prikladnih alata i tehnika. Npr., u poduzeću za programsku podršku tehničke vještine uključuju poznavanje računalnih jezika i programiranja, softverskih proizvoda, prilagođavanje tih proizvoda potrebama klijenata, i dr. U računovodstvenom poduzeću ove vještine uključuju razumijevanje i sposobnost primjene opće prihvaćenih računovodstvenih načela u poslovima revizije za klijente. U oba primjera tehničke vještine uključuju praktične aktivnosti s temeljenim proizvodima ili procesima unutar poduzeća (Northouse, 2010:40). Iz navedenog je jasno kako se tehničke vještine u najvećoj mjeri odnose na operativni menadžment, dok značaj ovih vještina opada s uspinjanjem po hijerarhiji. Komunikacijske pak vještine, imaju približno jednak značaj za sve razine menadžmenta što

ukazuje na značaj komunikacije na svim razinama i između njih. Značaj konceptualnih vještina ima obrnuti smjer od onog koje imaju tehničke, odnosno opada s nižim razinama upravljanja. Konceptualne vještine se odnose na strateško upravljanje te bez razvijenih konceptualnih vještina nije moguće kvalitetno oblikovati ciljeve i strategije, misiju i viziju poduzeća.

Za ostvarenje ciljeva potrebne su praktično sve upravljačke vještine o kojima je u ovom radu bilo govora. U ove vještine mogu se i ubrojiti vještine identificiranja i analiziranja promjena, odnosno upravljanja promjenama, koje se događaju u jednoj organizacijskoj jedinici, a djeluju i na ostale organizacijske jedinice. Konceptijske vještine u uskoj su vezi sa utjecajima iz okoline poduzeća. Neophodno je da menadžeri na svim razinama upravljanja raspolazu svim trima skupina vještina.

Sličnu, no ipak nešto drugačiju podjelu iznosi i Northouse (2010) prema kojem na najvišoj razini upravljanja najveći i jednak značaj imaju međuljudske (interpersonalne) vještine te apstraktno mišljenje, dok tehničke vještine imaju najmanji značaj. Međuljudske vještine odnose se na one vještine koje su potrebne za rad s ljudima, što su u principu sve pojedinačne upravljačke vještine o kojima je u ovom radu bilo govora, ali i neke druge kao što su empatija, asertivnost i emocionalna inteligencija. Apstraktno mišljenje kao vještina odgovara konceptualnim vještinama iz prethodne podjele. Na srednjoj razini sve tri vještine imaju jednak značaj. Na najnižoj razini najveći i jednak značaj imaju tehničke i međuljudske vještine, dok apstraktno mišljenje ima najmanji značaj.

Na istom tragu je i Rupčić (2018). Autorica govori kako su za najvišu razinu upravljanja najvažnije konceptualne vještine, za srednju socijalne vještine, a za nižu tehničke vještine. Iako navedeni autori imaju nešto drugačije podjele vještina, može se zaključiti kako značaj pojedinih upravljačkih vještina raste ili opada s promjenom razine upravljanja. U praksi će značaj pojedine upravljačke vještine u nekom poduzeću ovisiti i o broju menadžera u poduzeću te raspodjeli odgovornosti i zadataka. Ipak, još jednom treba naglasiti kako kvalitetan menadžer ne može imati razvijenu samo jednu skupinu vještina, neovisno o tome koliko su one razvijene.

Ovaj rad se u nastavku, kako je u uvodu i rečeno, bavi ulogom menadžera na nižim razinama na konkretnom primjeru poduzeća VODOVOD-OSIJEK d.o.o., njihovim položajem, razinom samostalnosti u donošenju odluka, neiskorištenim dijelom njihova kapaciteta kumuliranog u

znanju, vještinama i idejama, te utvrđivanjem njihovog stvarnog utjecaja na organizacijsku učinkovitost i uspjeh.

## 5. Analiza upravljačkih vještina u poduzeću VODOVOD-OSIJEK d.o.o.

Cilj ovog istraživanja je utvrditi i razumjeti ulogu i položaj menadžera na nižim razinama upravljanja u poduzeću VODOVOD-OSIJEK d.o.o.. Provjeriti razinu njihove samostalnosti u obavljanju radnih zadataka i upravljanju, eventualno postojanje neiskorištenog dijela kapaciteta kumuliranog u njihovom znanju, vještinama i idejama, te utvrditi stvarni utjecaj niže razine menadžmenta na organizacijsku učinkovitost i uspjeh.

### 5.1. Opis istraživanja i hipoteze

Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji obuhvaća 63 pitanja (on-line Google anketa), na reprezentativnom uzorku  $n=28$ , od ukupno 30 menadžera iz kategorije nižeg menadžmenta. Osim spomenutih, anketni upitnik je sadržavao demografski set pitanja, pitanja obuhvata odgovornosti, pitanja za analizu organizacijske kulture poduzeća, međuljudskih odnosa i povjerenja, te primjene sankcija i nagrađivanje (prilog 1.). Menadžeri u promatranom poduzeću su dobrovoljno i anonimno sudjelovali u anketi, što je i naglašeno u upitniku. Svi koji su sudjelovali u anketi odgovorili su na sva pitanja iz upitnika.

Kao temelj za strukturu i sadržaj istraživačkog upitnika za potrebe ovog istraživanja, postavljene su tri hipoteze, koje su kroz upitnik i testirane. Hipoteze su postavljene na osnovu pretpostavke o dijelu naslijeđene organizacijske kulture iz pred tranzicijskog razdoblja, te većinskog društvenog mišljenja o izboru kadrova i napredovanju u tvrtkama u većinskom vlasništvu lokalnih uprava<sup>6</sup>.

*Postavljena Hipoteza H1: Menadžeri na nižim razinama upravljanja ne dobivaju pravovremene, točne i cjelovite informacije potrebne za izvršavanje njihove menadžerske uloge*

*Postavljena Hipoteza H2: Predugo je vrijeme od trenutka predloženih inovacija od strane menadžera na nižim razinama upravljanja, do njihove implementacije*

*Postavljena Hipoteza H3: Menadžeri srednje razine upravljanja preuzimaju zasluge za postignuća koja su ostvarili njima podređeni menadžeri*

---

<sup>6</sup> op.a. autora temeljena na stavovima i istraživanjima iz V.Vučković i dr., Zašto izostaju reforme u Hrvatskoj, Hrvatska u raljama klijentelizma, Politike, postupci i posljedice trgovanja institucionalnom moći, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, Zagreb 2020.



## 5.2. Opći podatci o poduzeću VODOVOD-OSIJEK d.o.o.

VODOVOD-OSIJEK d.o.o. (u daljnjem tekstu Društvo), trgovačko je društvo s približno 390 zaposlenih, koje se kao osnovnom djelatnošću bavi proizvodnjom i isporukom vodnih usluga (pročišćavanje i distribucija pitke vode te odvodnja otpadnih voda). U sklopu svog poslovanja bavi se i nekim drugim registriranim ili certificiranim uslugama, no one su od malog značaja u ukupnom prihodu Društva (pražnjenje sabirnih jama, kontrola ispravnosti vode u zdencima, kontrola ispravnosti otpadnih voda industrijskih postrojenja i sl.), te irelevantne za ovo istraživanje.

Temeljni kapital Društva je 431.412.000,00 kuna uplaćen u cijelosti.

Organi Društva su: Skupština društva, Nadzorni odbor i Uprava Društva

Skupština Društva raspolaže s ukupno 10.000 glasova upisanih u Knjigu udjela, koji su raspoređeni među vlasnicima ovisno o njihovu udjelu u vlasništvu. Svi vlasnici su listom jedinice lokalne uprave i samouprave, a većinski vlasnik sa 78,36% udjela je Grad Osijek.

Nadzorni odbor ima 7 članova. Grad Osijek u Nadzorni odbor imenuje 5 članova, ostali osnivači 1 člana, kao i radnici zaposleni u Društvu. Članove Nadzornog odbora iz kvote vlasnika bira (potvrđuje) Skupština Društva, a predstavnika radnika bira Radničko vijeće. Mandat članova Nadzornog odbora je 4 (četiri) godine, s mogućnošću obnavljanja.

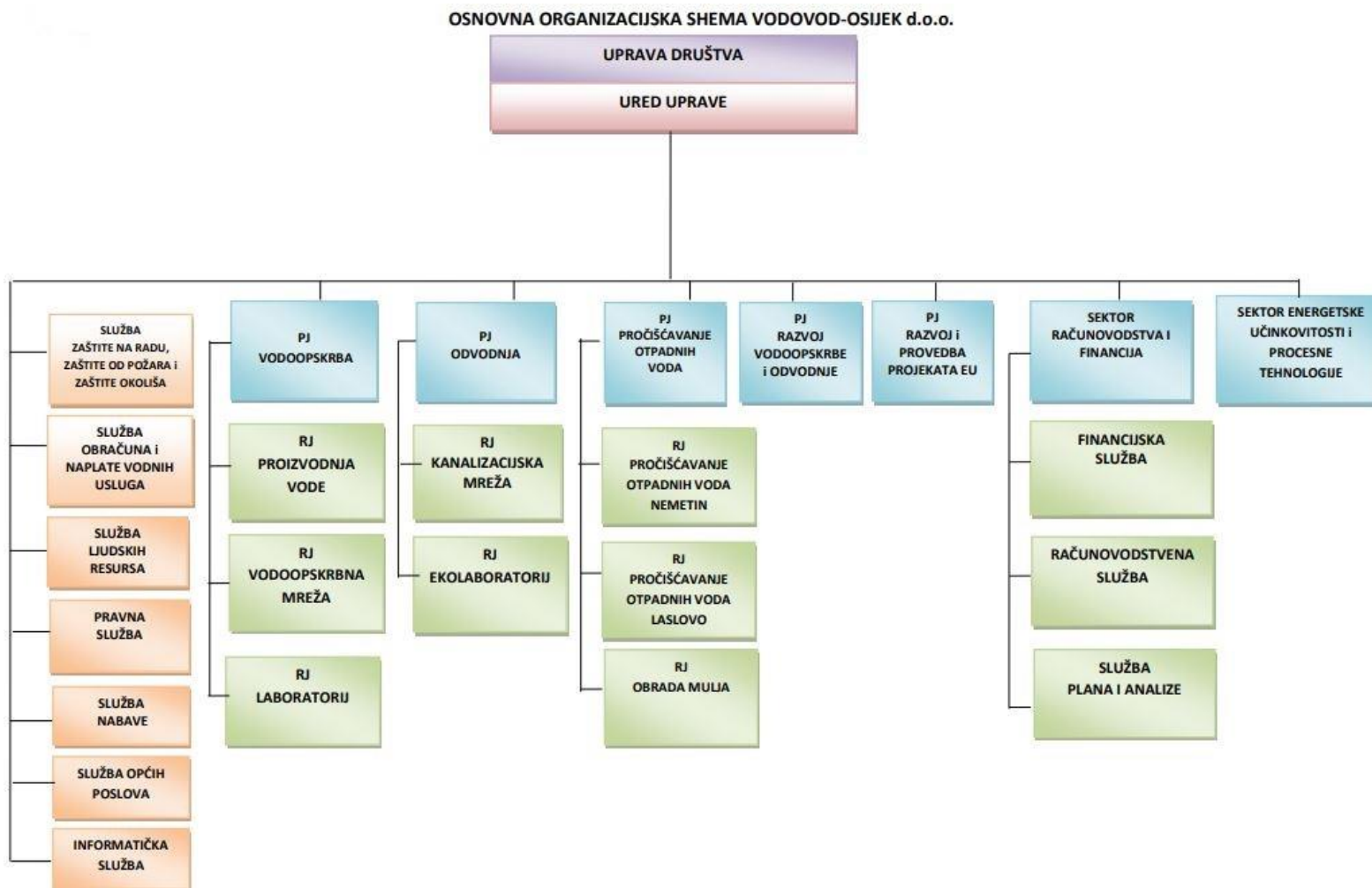
Odlukom Skupštine Društva od 30. prosinca 2021. godine, formirana je dvočlana Uprava Društva, odnosno osobe ovlaštene za vođenje poslova i za zastupanje Društva, titulirane kao predsjednik Uprave – direktor i član Uprave – direktor<sup>7</sup>.

Organizacijska struktura Društva je funkcijskoga tipa s pet poslovnih jedinica, dva sektora i sedam službi potpore, što je prikazano slikom 4., a neke od spomenutih organizacijskih cjelina imaju i niže organizacijske oblike, slika 5.

---

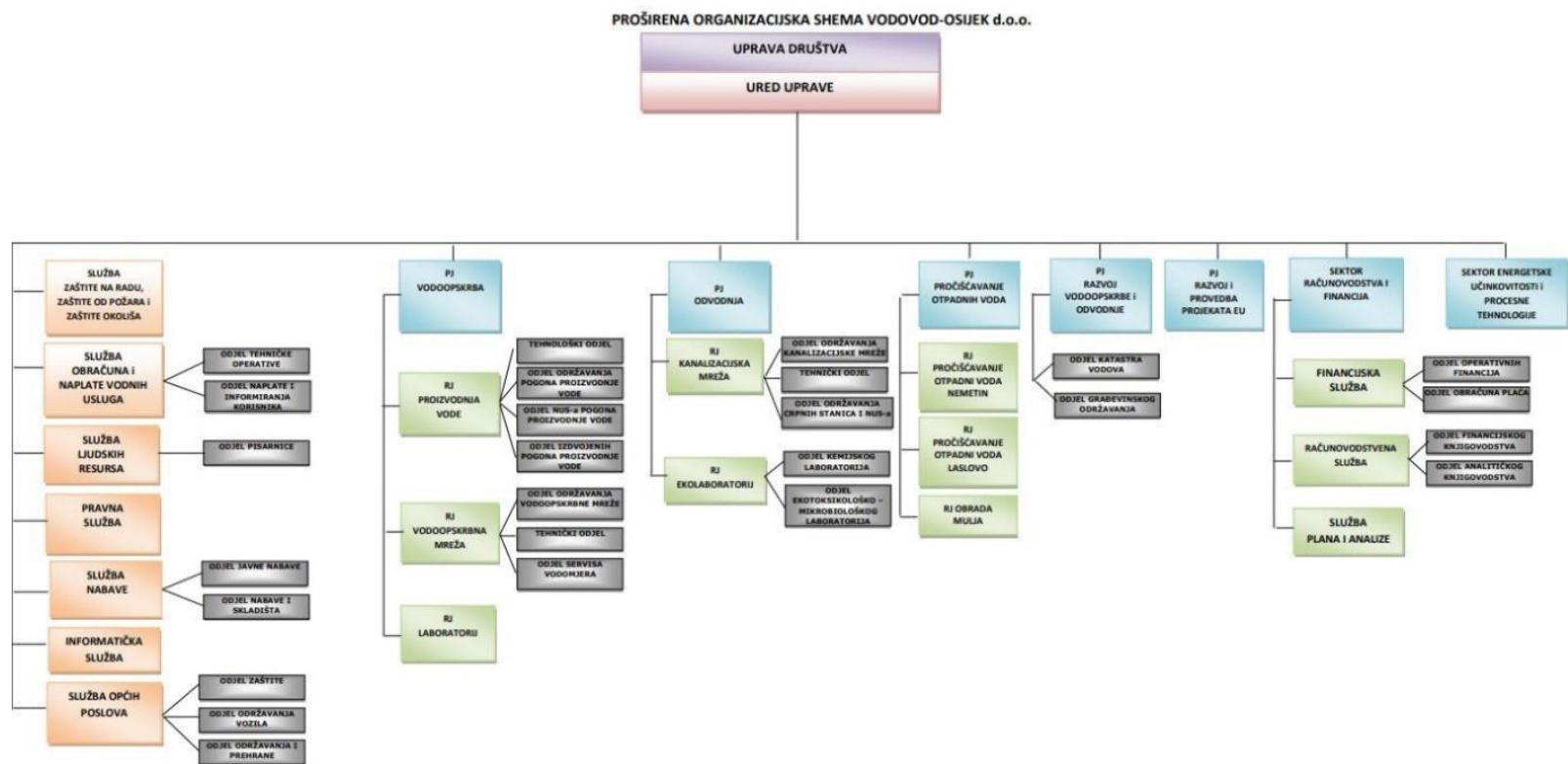
<sup>7</sup> <https://vodovod.com>

Slika 4. Osnovna organizacijska shema Društva



Izvor: Pravilnik o unutarnjoj organizaciji VODOVOD-OSIJEK d.o.o. 2014., Izmjene i dopune, studeni 2020.

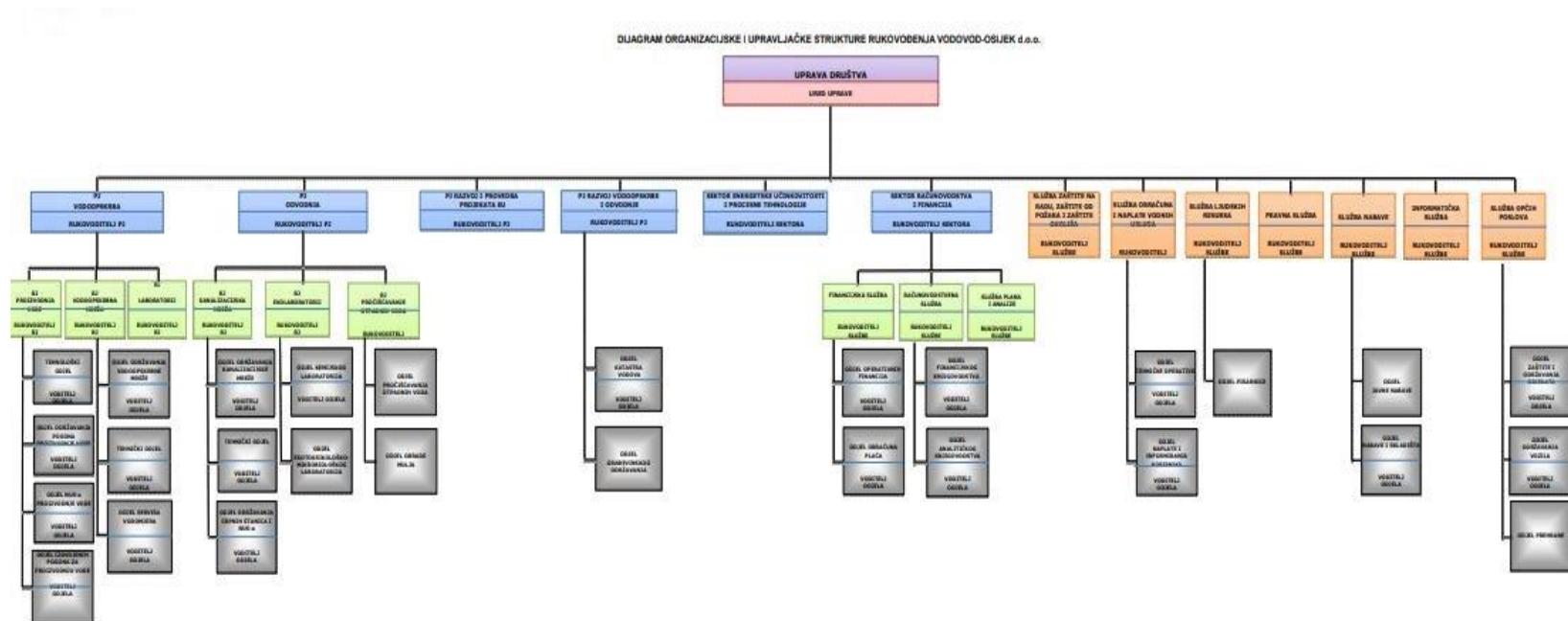
Slika 5. Proširena organizacijska shema Društva



Izvor: Pravilnik o unutarnjoj organizaciji VODOVOD-OSIJEK d.o.o. 2014., Izmjene i dopune, studeni 2020.

Upravljačka struktura Društva prikazana je slikom 6. Na slici su prikazane sve tri upravljačke razine.

Slika 6. Dijagram organizacijske i upravljačke strukture rukovođenja promatranog Društva



Izvor: Pravilnik o unutarnjoj organizaciji VODOVOD-OSIJEK d.o.o. 2014., Izmjene i dopune, travanj 2019.

### 5.3. Rezultati i analiza istraživanja

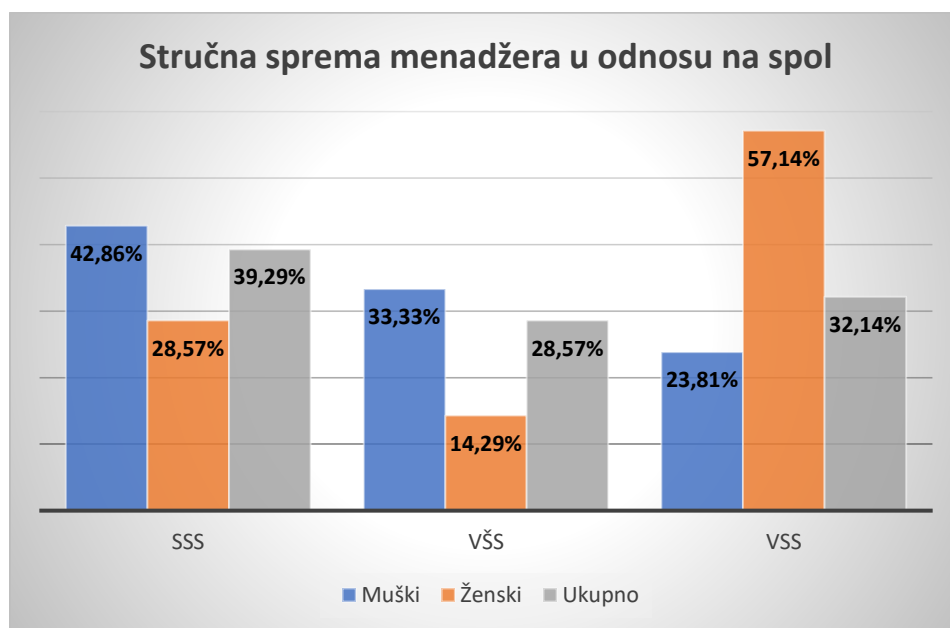
U sklopu empirijskog dijela rada ispitanici su subjektivni stavovi i procjene nižeg menadžmenta poduzeća VODOVOD-OSIJEK d.o.o., o njihovom utjecaju na unapređenje ukupne učinkovitosti poduzeća, temeljem više mjerljivih parametara, koji uključuju cjelovitost, pravovremenost i protok informacija između različitih razina upravljanja, slobodu predlaganja inovacija, prihvaćanje predloženog i vremena potrebnog za implementaciju, te preuzimanja zasluga za poboljšanja učinkovitosti.

Istraživanje je provedeno od 12. do 17. svibnja 2022. godine, na uzorku n=28.

#### 5.3.1. Demografske karakteristike uzorka

Od ukupnog broja ispitanika, njih 25% su bile žene, a 75% muškarci. 39,29% ispitanika kao najvišu razinu obrazovanja navodi srednju stručnu spremu, 28,57% ima višu naobrazbu, dok je 32,14% ispitanika s visokom stručnom spremom. Zanimljivo je napomenuti kako najveći broj muških ispitanika ima srednju stručnu spremu, njih 42,86%, dok kod žena prevladava visoka stručna sprema s 57,14%, što je i prikazano grafom 1.

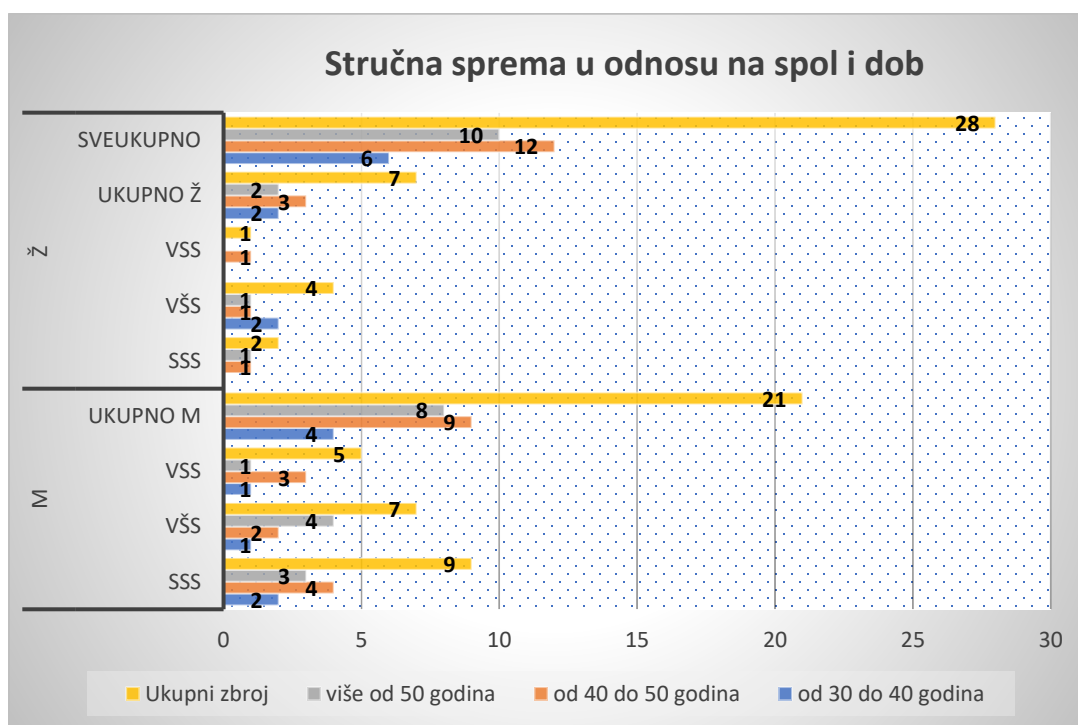
Graf 1. Kvalifikacijska i spolna struktura nižeg menadžmenta VODOVOD-OSIJEK d.o.o.



Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

21,43% ispitanika je u dobi od 30 do 40 godina, 42,86% u dobi od 40 do 50 godina, dok je 35,71% njih starije od 50 godina. Na osnovi u istraživanju prikupljenih podataka, moguće je izraditi profil prosječnog menadžera niže razine upravljanja u poduzeću VODOVOD-OSIJEK d.o.o. To je muškarac, srednje stručne spreme u dobi od 40 do 50 godina, što je zorno prikazano grafom 2.

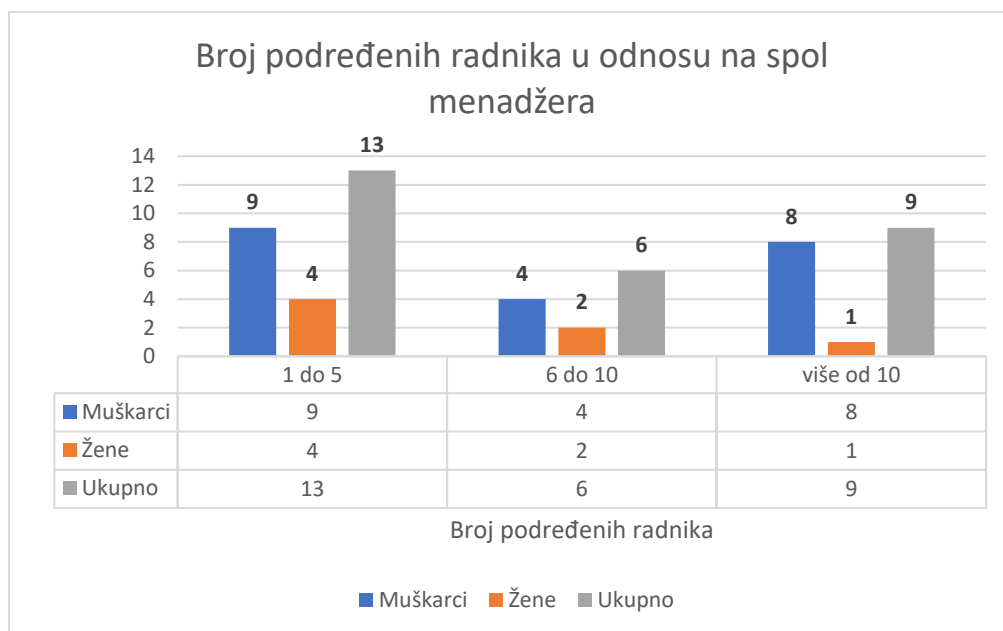
Graf 2. Usporedni prikaz spolne, dobne i kvalifikacijske strukture nižeg menadžmenta VODOVOD-OSIJEK d.o.o.



Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Istraživanje je pokazalo kako većina menadžera ove razine vodi grupu do 5 ljudi, njih čak 46,43% (13), za 6 do 10 zaposlenika zaduženo je 21,43% (6) menadžera, dok njih 32,14% (9) odgovara za rad i rezultate skupine veće od 10 zaposlenika. I žene i muškarci uglavnom vode grupe do 5 ljudi, no od ukupnog broja menadžera koji upravljaju skupinama većim od 10 ljudi, njih 88,89% (8 od 9) su muškarci, vidljivo na grafu 3.

Graf 3. Prikaz spolne strukture nižeg menadžmenta VODOVOD-OSIJEK d.o.o. u odnosu na broj podređenih im radnika



Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

### 5.3.2. Analiza rezultata i provjera hipoteza

Uz ključne pokazatelje za ispunjenje zahtjeva ovog rada, provedeno istraživanje je ukazalo na atavizme u smislu organizacijske kulture, načina zapošljavanja i napredovanja u poduzeću VODOVOD-OSIJEK d.o.o. (u većinskom vlasništvu jedinice lokalne uprave), a što potvrđuju demografski podatci iz istraživanja, kao i odgovori na pitanja iz upitnika (prilog 2.).

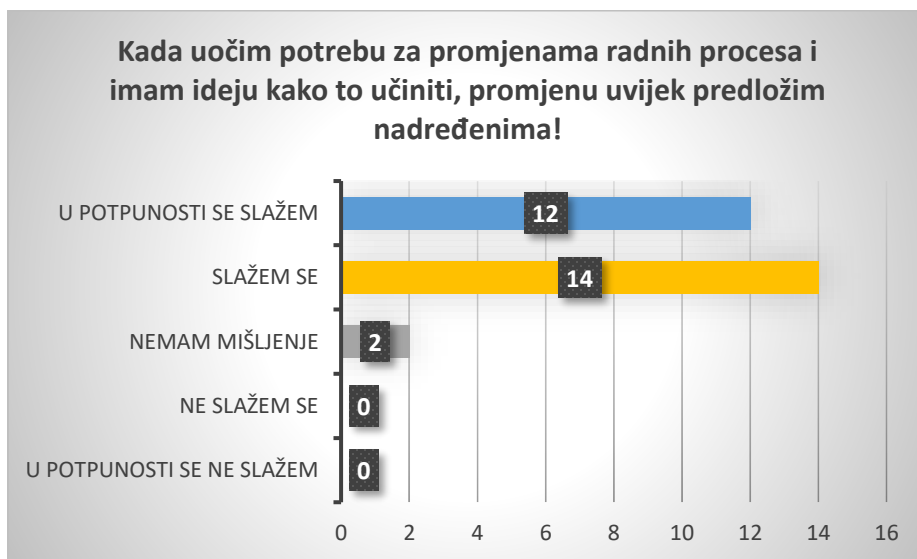
Na pitanja iz upitnika, koja su vezana uz protok informacija up/down, 82,14% ispitanika tvrdi kako su im informacije potrebne za uspješno izvršenje radnih zadataka redovito i pravovremeno prosljeđene s viših razina upravljanja. 78,57% ispitanika smatra kako su im, uz to, redovito i pravovremeno prosljeđene i informacije koje se tiču statusa radnika, njihovih materijalnih i drugih prava, načina i vremena internih kontrola i sl.

Ovi rezultati ukazuju na to kako postavljena **Hipoteza H1** koja navodi da menadžeri na nižim razinama upravljanja ne dobivaju pravovremene, točne i cjelovite informacije potrebne za izvršavanje njihove menadžerske uloge zapravo **nije potvrđena**.

No, iako hipoteza nije potvrđena, s obzirom da se radi o menadžerima niže razine istog poduzeća zanimljiv je podatak da gotovo 22% njih ipak smatra kako ne dobiva redovite i pravovremene informacije potrebne za uspješno izvršenje radnih zadataka, i informacije koje se tiču statusa radnika, njihovih materijalnih i drugih prava, načina i vremena internih kontrola i sl. Kako bolji protok informacija u poduzeću utječe na radnu učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika ovaj podatak ukazuje na to da u Društvu postoji prostor za poboljšanje informiranosti menadžera, odnosno protoka informacija s viših razina upravljanja ka nižim razinama, a u svjetlu odgovora na pitanja iz upitnika (prilog 2., pitanja 28. i 29.), posredno i svih radnika.

Promatrajući sklonost i motiviranost nižeg menadžmenta za predlaganje inovativnih rješenja, da se zaključiti kako velika većina menadžera niže razine predlaže rješenja za poboljšanja radnih procesa. S tvrdnjom iz upitnika: „Kada uočim potrebu za promjenama radnih procesa i imam ideju kako to učiniti, promjenu uvijek predložim nadređenima!“ se slaže ili u potpunosti slaže čak 92,86% (26) ispitanika (Graf 4).

Graf 4. Prikaz distribucije odgovora ispitanika na tvrdnju iz upitnika (prilog 1. pitanje 52.)

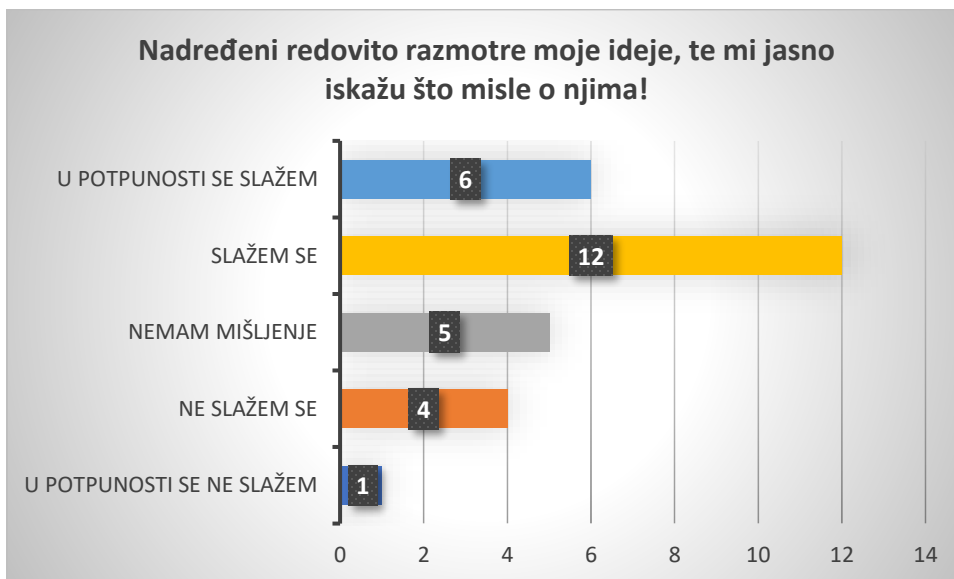


Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja



Nadalje, indikativno je kako se tek 64,29% (18) ispitanih slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom iz upitnika „Nadređeni redovito razmotre moje ideje, te mi jasno iskažu što misle o njima!“ (prilog 1., pitanje 53.), što ukazuje na činjenicu da čak 35,71% (10) ispitanika, ili smatra da njihove ideje nisu niti razmotrene, ili pak ne znaju jesu li razmotrene, jer nisu dobili povratnu informaciju (Graf 5.).

Graf 5. Prikaz distribucije odgovora ispitanika na tvrdnju iz upitnika (prilog 1., pitanje 53.)

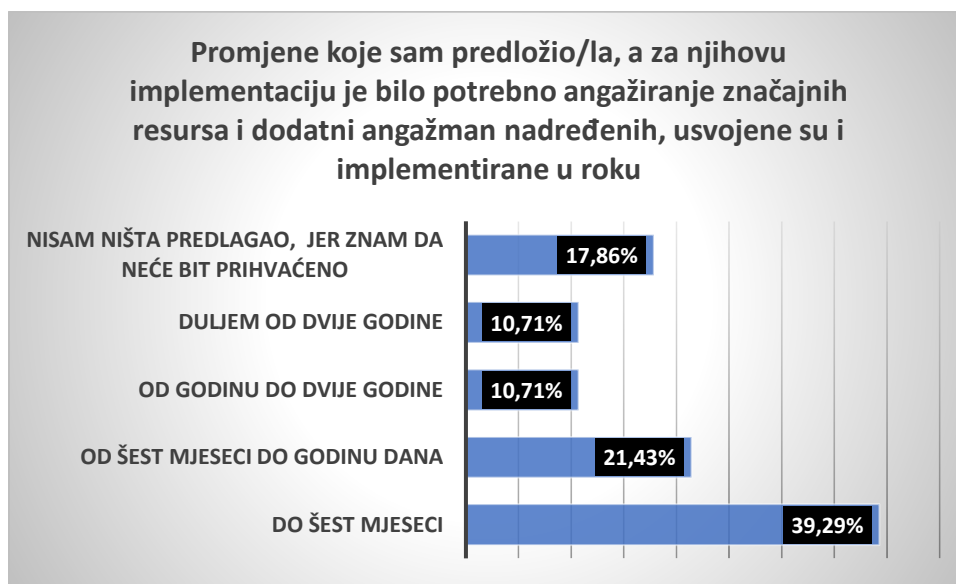


Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Zanimljivo je istaknuti, a potvrđeno je istraživanjem, kako je čak 71,43% inovativnih ideja nižeg menadžmenta i prihvaćeno (prilog 2., odgovor na pitanje 54.). No, do implementacije predloženih ideja u radne procese, a koje nisu zahtijevale značajne resurse, niti dodatni angažman nadređenih, 57,14% ispitanika navodi da je proteklo do mjesec dana, njih 28,57% da je proteklo do šest mjeseci, a 10,71% njih, kako je proteklo dulje od 6 mjeseci. 3,57% ispitanih se izjasnio kako ništa ne predlaže, jer zna da neće biti prihvaćeno (prilog 2., odgovor na pitanje 62.).

Vrijeme potrebno od ideje do realizacije razumljivo je dulje ukoliko su potrebni značajniji resursi i dodatni angažman nadređenih. Tek 39,26% ideja implementirano je u roku do 6 mjeseci, a za njih 10,71% proteklo je i više od dvije godine. Čak 17,86% ispitanika izjavilo je kako nije predlagalo rješenja koja su tražila angažman nadređenih i značajnije resurse, jer su unaprijed znali kako neće biti prihvaćena (Graf 6.).

Graf 6. Prikaz distribucije odgovora ispitanika na pitanje iz upitnika (prilog 1, pitanje 63.)



Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Iz svega navedenog, razvidno je da je **Hipoteza H2** koja navodi da je *predugo vrijeme od trenutka predloženih inovacija od strane menadžera na nižim razinama upravljanja do njihove implementacije, prihvaćena*.

Potvrđena Hipoteza H2, ukazuje na činjenicu kako su menadžeri na nižim razinama motivirani za predlaganje inovativnih rješenja za poboljšanja radnih procesa, posebice na operativnoj razini. Svakako su i kompetentni, a po dobnoj strukturi bi se dalo zaključiti i iskusni. No, dio tih ideja nije niti razmotren, dio njih je odbijen, a za implementaciju onih prihvaćenih potrebno je predugo vrijeme. Sve ovo ukazuje na potrebu da se u organizacijskom smislu nađe načina da ideje ove razine menadžmenta čuje veći broj onih na razini odlučivanja, odnosno da njima pretpostavljeni

nije jedina osoba koja „odlučuje o sudbini“ tih ideja. To je moguće, ili kroz otvoreni pisani kanal s top menadžmentom, ili pak kroz komisijsko odlučivanje o predloženim inovacijama.

Jedna od tvrdnji u upitniku, ključnih za provjeru Hipoteze H3 *Menadžeri srednje razine upravljanja preuzimaju zasluge za postignuća koja su ostvarili njima podređeni menadžeri*, je, „Sumnjam, ili pak imam dokaze, kako je meni nadređeni, moje ideje prezentirao kao svoje!“. Odgovori ispitanika su pokazali kako se tek 28,77% ispitanika ne slaže ili u potpunosti ne slaže s njom, a 30,14% njih se slaže ili u potpunosti slaže.

Odgovori na drugu tvrdnju za provjeru ove hipoteze, „Meni nadređeni, moj doprinos i uspjehe prezentira kao zajedničke, a svoje ističe kao individualne!“, pokazuju kako se samo 21,79% ispitanih ne slaže s tom tvrdnjom, dok je čak 39,74% njih odgovorilo kako se slaže ili u potpunosti slaže.

Iz gore navedenih odgovora, vidljivo je da je i **Hipoteza H3 potvrđena**. Potvrđena Hipoteza H3, dokazuje kako nemali broj menadžera srednje razine prisvaja ideje podređenih, ili ih barem prikazuje kao zajedničke. Uzrok tomu možemo tražiti na sociološkoj ili psihološkoj razini. Moguće je da menadžeri srednje razine teško mogu javno priznati da je njima podređeni taj koji je prije njih prepoznao moguća poboljšanja, ili se pak javi strah da ih priznanje od kuda dolazi inovativni prijedlog neće poslovno ugroziti, u smislu pretenzija na njihovo radno mjesto. I jedno i drugo je legitimno, no štetno je za konačni poslovni rezultat poduzeća, za međuljudske odnose i za izgradnju poticajnog radnog okruženja.

Kako je ranije navedeno, istraživanje je obuhvatilo još nekoliko setova pitanja kroz koja bi se moglo analizirati stanje organizacijske kulture u promatranom poduzeću, sustav nagrađivanja iznimnih radnika i menadžera, usporedba ponašanja niže i srednje razine menadžmenta iz vizure onih na nižim pozicijama, kao i razina njihova zadovoljstva vlastitom pozicijom, tretmanom od strane nadređenih, i utjecajem u poduzeću. No u interpretaciji rezultata istraživanja, fokus je stavljen na provjeru hipoteza.

Ovo istraživanje ima svoja ograničenja. Naime, provedeno je tek u jednom poduzeću u vlasništvu lokalne uprave, a ispitana je samo jedna razina menadžmenta. S tim u svezi, bilo bi dobro ispitati i srednji menadžment, kako bi se uočilo je li uzrok spomenutih deficita samo na toj razini upravljanja, a ujedno bi se provjerila razina objektivnosti nižeg menadžmenta pri davanju

odgovora. Nadalje, bilo bi zanimljivo provesti slična istraživanja i u ostalim tvrtkama u većinskom vlasništvu Grada Osijeka, potom sve komparirati s poduzećima u javnom sektoru, i na kraju s poduzećima u privatnom vlasništvu.

## 6. Zaključak

Prošlo je tek nešto više od trideset godina od početka opće društvene tranzicije u Hrvatskoj. Tijekom tog vremena neka državna poduzeća su privatizirana, neka ugašena, neka su u prvo vrijeme poslovala kao javna poduzeća, da bi potom bila pretvorena u trgovačka društva. Jedno od takvih je poduzeće promatrano u ovom radu. Sama promjena društvenog uređenja nije automatski donijela i promjene u organizacijsku kulturu. Još uvijek se osjećaju veliki eksterni utjecaji na odlučivanje, a dobrima poduzeća se u velikoj mjeri pristupa kao društvenim, i to u negativnom smislu, naslijeđenom iz prijašnjeg društvenog uređenja.

Promjene u smislu prihvaćanja znanstvenih spoznaja iz područja menadžmenta primjetne su u cjelokupnom društvu, no najprije su implementirane u multinacionalnim kompanijama koje posluju u RH, potom je potrebu prepoznao privatni sektor, a promjene se najsporije događaju u poduzećima u vlasništvu lokalne uprave i samouprave, te u javnom sektoru.

Sve je više menadžera koji se odlučuju na formalno obrazovanje ili druge oblike edukacije iz područja menadžmenta i razvijanja upravljačkih vještina, što zbog potreba koje imaju poslodavci, što zbog vlastite potrebe za olakšanim postizanjem boljih poslovnih rezultata i većeg zadovoljstva na poslu.

Kako suvremena teorija ljude smatra najvrjednijim resursom svake organizacije, upravljanje ljudskim resursima bi trebalo biti „srce“ svake od njih. Osim odabira najboljeg kadra, zaposleni na poslovima upravljanja ljudskim resursima trebali bi voditi računa o kontinuiranoj edukaciji zaposlenika (pa tako i menadžera), predlagati inovativne modele nagrađivanja, brinuti o fizičkom i mentalnom zdravlju zaposlenih (sistematski zdravstveni pregledi, povremena psihološka savjetovanja i sl.) i na taj način olakšati vrhovnom menadžmentu upravljanje organizacijom.

Na temelju odgovora ispitanika na setove pitanja o njihovom odnosu sa zaposlenicima i nadređenim menadžerom, dalo bi se zaključiti kako ne postoje formalni zahtjevi za razvijanje upravljačkih vještina menadžera, već je to prepušteno „na savjest“ menadžerima osobno. Isto tako, nema ni sustavne provjere rada menadžera, osim kroz poslovni rezultat. Taj rezultat se zbog položaja tvrtke na tržištu (jedini isporučitelj usluga) ne da komparirati s drugima, nego tek po razdobljima. Upravo zbog svega navedenog, ovaj rad će biti predodčen vrhovnom menadžmentu poduzeća, kao skica trenutnog stanja upravljanja u poduzeću, kao moguće polazište za poboljšanja u načinima upravljanja, i kao poticaj za sustavno razvijanje upravljačkih vještina na svim razinama.

## POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Bartolović, V. (2017). Vještine prodavanja i pregovaranja. Požega: Veleučilište u Požegi.
3. Beck, C. R. (2003). Motivacija. Zagreb: Slap.
4. Bratić, I.; Vidanec, M. (2016). Važnost aktivnog slušanja u poslovnom okruženju. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku (3-4), str. 111-118.
5. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija.
6. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija.
7. Chapman, E.; Lund O'Neil, S. (2000). Vodstvo – osnovni koraci koje svaki menadžer mora treba znati. Zagreb: Mate.
8. Garača, N.; Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment 2 (2), str. 118-125.
9. Lamza – Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D (2010). Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
10. Lišanin Tomašević, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
11. menadžment. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 3. 4. 2022.  
<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>>.
12. Northouse, P. G. (2010). Vodstvo – teorija i praksa. Zagreb: Mate.
13. Pejić, N.; Buntak, K. (2012). Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave. Hrvatska i komparativna javna uprava 12 (1), str. 201-228.
14. Perkov, D. (2019). Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba. Zagreb: Narodne novine.
15. Portal Strephonsays. Razlika između delegiranja i osnaživanja. Pristupljeno 3.4.2022.  
<<https://hr.strephonsays.com/delegation-and-vs-empowerment-11133>>
16. Raymond Cattell And His Theory Of Personality  
<<https://www.betterhelp.com/advice/psychologists/raymond-cattell-and-his-theory-of-personality/>>. Pristupljeno 1.5.2022.

17. Rouse, J.; Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup. Masmedia: Zagreb.
18. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
19. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Školska knjiga: Zagreb.
20. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia.
21. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
22. Službena web stranica tvrtke VODOVOD-OSIJEK d.o.o. Pristupljeno 16. 5. 2022. <<https://vodovod.com>>
23. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), str. 152-169.
24. vještina. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 3. 4. 2022. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=64994>>.
25. Weihrich, H., H. Koontz (1994). Management. Zagreb: Mate.
26. Whetten, D. A.; Cameron, K. S. (2011). Developing Management Skills. London: Prentice Hall.
27. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). Organizacija. Varaždin: TIVA.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Menadžerske funkcije .....	5
Slika 2. Razine upravljanja .....	7
Slika 3. Značaj vještina prema razini menadžmenta .....	28
Slika 4. Osnovna organizacijska shema Društva .....	33
Slika 5. Proširena organizacijska shema Društva .....	34
Slika 6. Dijagram organizacijske i upravljačke strukture rukovođenja Društva .....	35



## POPIS GRAFOVA

Graf 1. Kvalifikacijska i spolna strukture nižeg menadžmenta VODOVO-OSIJEK d.o.o. ....	36
Graf 2. Usporedni prikaz spolne, dobne i kvalifikacijske strukture nižeg menadžmenta VODOVO-OSIJEK d.o.o. ....	37
Graf 3. Prikaz spolne strukture nižeg menadžmenta VODOVO-OSIJEK d.o.o. u odnosu na broj podređenih im radnika .....	38
Graf 4. Prikaz distribucije odgovora ispitanika na tvrdnju iz upitnika .....	39
Graf 5. Prikaz distribucije odgovora ispitanika na tvrdnju iz upitnika .....	40
Graf 6. Prikaz distribucije odgovora ispitanika na pitanje iz upitnika .....	41

# PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK

## Naslov upitnika:

Stvarni utjecaj nižih razina upravljanja na organizacijsku učinkovitost

## Uvodni tekst:

Poštovani,

Ovaj anketni upitnik načinjen je u svrhu istraživanja za potrebe diplomskog rada.

Naslov teme diplomskog rada: Analiza upravljačkih vještina na različitim razinama menadžmenta i njihov utjecaj na organizacijsku učinkovitost

Anketa će se za potrebe ovog istraživanja provoditi unutar tvrtke VODOVOD-OSIJEK d.o.o.

Za popunjavanje ovog upitnika potrebno je određeno vrijeme, predvidivo do 20 minuta.

Molim, pažljivo pročitajte pitanja. Jednom podnesen (zaključen) upitnik, nije moguće ispravljati.

Vaša pomoć i iskreni odgovori, doprinjet će relevantnosti ovog istraživanja, a potencijalno i odlukama koje bi mogle unaprijediti organizacijsku kulturu i učinkovitost u Vašoj tvrtki.

Velika hvala za sudjelovanje!

## Pitanja:

1. Puni naziv vašeg radnog mjesta (prema važećem katalogu radnih mjesta)

---

2. Vaša dob

od 18 do 30 godina

od 30 do 40 godina

od 40 do 50 godina

više od 50 godina

3. Vaš spol

Ženski

Muški

4. Vaša stručna sprema
- SSS
- VŠS
- VSS
- Ostalo: \_\_\_\_\_
5. Broj Vama "podređenih" radnika (broj radnika kojima upravljate i za čije rezultate odgovarate nadređenima)
- 1 do 5
- 6 do 10
- više od 10
6. Organizira li Vama nadređeni (osoba iz srednjeg menadžmenta tvrtke), formalne sastanke s Vama i osobama Vašeg ranga upravljanja (kolegij organizacijske cjeline)?
- Da
- Ne
7. Intenzitet tih sastanaka je
- jednom dnevno
- više puta tjedno
- jednom tjedno
- rjeđe, odnosno neredovito po njegovu/njezinu nahođenju kao
- što rekoh, ne organizira sastanke tog tipa
8. Je li ikada Vama nadređeni organizirao "kolegij" na Vašu inicijativu?
- Da
- Ne
9. Je li Vam nadređeni dostupan, ukoliko ga zatrebate u službene svrhe?
- Da
- Ne

10. Koliko vremena (najčešće) protekne od Vašeg zahtjeva za susretom, do njegovog upriličenja?
- manje od 30 minuta
  - od 30 minuta do 60 minuta
  - od 1 do 2 sata
  - više od 2 sata
  - uglavnom me ne primi
11. Ukoliko Vas nadređeni ne može primiti na poslovni razgovor u dogledno vrijeme, ponudi li Vam alternativni termin?
- Da
  - Ne
12. Ukoliko Vas nadređeni ne može primiti na poslovni razgovor u razumnom i Vama prihvatljivom roku, ponudi li Vam alternativne načine komuniciranja (pisano, telefonski razgovor ili dr.)?
- Da
  - Ne
13. Ukoliko zatražite sastanak s nadređenim, uz napomenu hitnosti, sastanak će najčešće biti upriličen u roku
- do 30 minuta
  - do sat vremena
  - do kraja radnog dana
  - od dva dana
  - duljem od dva dana, ili ga neće biti
14. Je li Vam nadređeni dostupan, ukoliko ga zatrebate u privatne svrhe?
- Da
  - Ne

15. Je li Vama nadređeni spreman pomoći ukoliko mu se obratite s privatnim zahtjevom (problemom)?
- Da
- Ne
- Nikad mu se ne obraćam privatno
16. Informacije, koje su mi nužne za uspješno upravljanje radnim procesima, nadređeni mi redovito i pravovremeno prosljeđuje!
- Da
- Ne
17. Informacije, koje se odnose na promjene koje se tiču statusa radnika, njihovih materijalnih i drugih prava, načina i vremena internih kontrola i sl., nadređeni mi redovito i pravovremeno prosljeđuje!
- Da
- Ne
18. Održavate li formalne sastanke s grupom radnika kojima ste nadređeni?
- Da
- Ne
19. Sastanke naše organizacijske jedinice održavamo
- jednom dnevno
- više puta tjedno
- jednom tjedno
- rjeđe, odnosno neredovito po potrebi
- kao što rekoh, ne organiziram sastanke tog tipa

20. Jeste li sazivali sastanke svoje organizacijske jedinice na zahtjev nekog od podređenih Vam radnika?
- Da, gotovo uvijek
  - Da, ako procijenim da takav sastanak ima smisla
  - Ne, jer bi to dovelo do organizacijskog kaosa
  - Ne, jer imamo redovite, ili relativno redovite sastanke, pa za dodatnima nema potrebe
  - Ne, jer je nužno poštivati hijerarhiju. Gdje bi smo stigli kad bi svatko mogao inicirati sastanak, kad mu se prohtije
  - Ne, nisam dobio takav zahtjev
21. Jeste li dostupni "svojim" radnicima, ukoliko Vas zatrebaju u službene svrhe?
- Da
  - Ne
22. Koliko vremena (najčešće) protekne do susreta od radnikovog zahtjeva za susretom?
- manje od 30 minuta
  - od 30 minuta do 60 minuta
  - od 1 do 2 sata
  - više od 2 sata
  - uvijek do kraja radnog dana
  - kad "uhvatim" vremena
  - uglavnom ih ne primam, jer se pokazalo kako je to gubljenje vremena
  - uglavnom ih ne primam, jer bih u tom slučaju samo to radio
23. Ukoliko radnika ne možete primiti na poslovni razgovor u željenom terminu, ponudite li mu alternativni?
- Da
  - Ne

24. Ukoliko radnika ne možete primiti na poslovni razgovor u razumnom, i njemu prihvatljivom roku, ponudite li mu alternativne načine komuniciranja (pisano, telefonski razgovor ili dr.)?

Da

Ne

25. Ukoliko radnik zatraži sastanak s Vama, uz napomenu hitnosti, sastanak će najčešće biti upriličen u roku

do 30 minuta

do sat vremena

do kraja radnog dana

od dva dana

čim "uhvatim" vremena

duljem od dva dana, ili ga neće biti jer "znam što je tema"

26. Jeste li podređenim radnicima dostupni, ukoliko Vas zatrebaju u privatne svrhe?

Da

Ne

27. Jeste li radniku spremni pomoći ukoliko Vam se obrati s privatnim zahtjevom (problemom)?

Da

Ne, ne treba miješati privatno i poslovno

Nikad mi se ne obraćaju privatno

28. Informacije koje su radniku nužne, a vezane su uz promjene radnih procesa, redovito i pravovremeno im prosljeđujem!

Da

Ne

29. Informacije, koje se odnose na promjene koje se tiču statusa radnika, njihovih materijalnih idrugih prava, načina i vremena internih kontrola i sl., redovito i pravovremeno im prosljeđujem! (pod uvjetom da su meni dostupne)

Da

Ne

30. Redovito kontroliram radne procese i njihovu uspješnu provedbu!

Da

Ne

31. Ukoliko uočim nedostatke u provođenju radnih zadataka, radnika

upozorim

upozorim, uz navođenje mogućih posljedica zbog nedostataka

ukorim, i upozorim da ponovljeno neću tolerirati

odvedem meni nadređenom na razgovor

32. Ukoliko uočim konzistentnost nedostatka u provođenju radnih zadataka radnika ću

ponovno upozoriti

upozoriti i zaprijetiti zakonitim sankcijama

odvesti meni nadređenom, neka on/ona odluče o kazni

dodatno obučiti/educirati, kako se nedostaci ne bi ponavljali u budućnosti

33. Svoje slaganje s tvrdnjama koje slijede molim izrazite na skali od 1 do 5, tako da 1 znači "u potpunost se ne slažem se"; 2 "ne slažem se"; 3 "nemam mišljenje"; 4 "slažem se"; a 5 "u potpunosti se slažem".

Radnik koji obavlja operativne poslove najbolje zna kako ih unaprijediti!

1      2      3      4      5

34. Kad imaju ideju kako unaprijediti radne procese, radnici mi to uvijek predlože!

1      2      3      4      5



35. Njihove ideje uvijek poslušam!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Ideje su im obično usmjerene na smanjenje vlastitog radnog opterećenja!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Većina ideja je besmislena ili neprimjenjiva!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Ideje koje sam smatrao/la dobrima, a imao/la sam ih ovlasti implementirati u radne procese, implementirao/la sam ih!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Ideje koje sam smatrao/la dobrima, a o njihovoj implementaciji odlučuju meni nadređeni, uvijek sam im prezentirao/la!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Kako bi nadređeni lakše prihvatili ideje koje su smislili radnici, ponekad ih prezentiram kao svoje!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Zahvaljujući idejama radnika, radni procesi su unaprijeđeni!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Zahvaljujući idejama radnika, radna učinkovitost je povećana!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Javno sam pohvalio/la radnika čija je ideja unaprijedila radne procese!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Radnik čija je ideja unaprijedila radne procese, zaslužuje i novčanu (ili drugu materijalnu) nagradu!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Radnik čija je ideja unaprijedila radne procese, zaslužuje nematerijalnu nagradu (dane plaćenog dopusta, nagradno putovanje i sl.)!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Radnika koji je odgovoran i predan poslu, a čijih je više ideja unaprijedilo radne procese i/ili dovelo do ušteda, treba unaprijediti!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Za napredovanje u organizacijskoj hijerarhiji, osim znanja i predanosti, potrebna je i odgovarajuća formalna naobrazba!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. Nije pravedno da netko s nižim stupnjem formalne naobrazbe, "šefuje" osobama s višim stupnjem!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Smatram kako sam, s obzirom na znanja i ostale kompetencije, u našoj organizaciji podcijenjen/a!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Smatram kako sam, s obzirom na stručnu spremu, u našoj organizaciji podcijenjen/a!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Smatram kako, s obzirom na znanja i kompetencije koje posjedujem, najbolje mogu procijeniti koje radne procese treba izmijeniti, i na koji način!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Kada uočim potrebu za promjenama radnih procesa i imam ideju kako to učiniti, promjenu uvijek predložim nadređenima!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Nadređeni redovito razmotre moje ideje, te mi jasno iskažu što misle o njima!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. Moje ideje su uglavnom prihvaćene!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Sumnjam, ili pak imam dokaze, kako je meni nadređeni, moje ideje prezentirao kao svoje!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Meni nadređeni, moj doprinos i uspjehe prezentira kao zajedničke, a svoje ističe kao individualne!

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Za unapređenje radnih procesa, javno sam pohvaljen/a!

Da

Ne

58. Za unapređenje radnih procesa, primio/la sam materijalnu nagradu (povećanje plaće, jednokratnu stimulaciju ili dr.)!

Da

Ne

59. Nagrada koju sam dobio/la bila je adekvatna, odnosno zadovoljan/na sam nagradom!

Da

Mislim da sam zaslužio više

Bolje ikakva, nego nikakva nagrada

Ne

Nisam dobio/la materijalnu nagradu, jer nisam sudjelovao u unapređenju radnih procesa

Nisam dobio/la materijalnu nagradu

60. Za unapređenje radnih procesa, primio/la sam nematerijalnu nagradu (plaćeni dopust, fakultativno putovanje, edukacija ili dr.)!

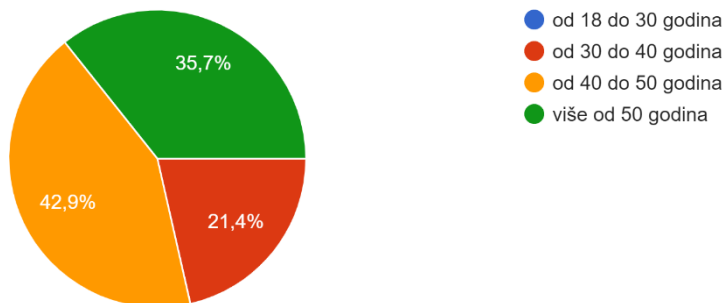
Da

Ne

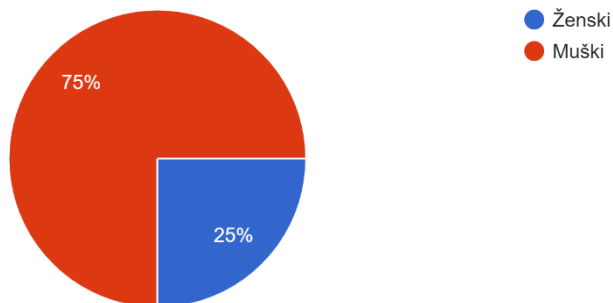
61. Nagrada koju sam dobio/la bila je adekvatna, odnosno zadovoljan/na sam nagradom!
- Da
  - Mislim da sam zaslužio više
  - Bolje ikakva, nego nikakva nagrada
  - Ne
  - Nisam dobio/la nematerijalnu nagradu, jer nisam sudjelovao u unapređenju radnih procesa
  - Nisam dobio/la nematerijalnu nagradu
62. Promjene koje sam predložio/la, a nisu zahtijevale značajne resurse, niti dodatni angažman nadređenih, usvojene su i implementirane u roku
- od mjesec dana
  - do šest mjeseci
  - duljem od šest mjeseci
  - nisam ništa predlagao jer znam da neće bit prihvaćeno
63. Promjene koje sam predložio/la, a za njihovu implementaciju je bilo potrebno angažiranje značajnih resurse i dodatni angažman nadređenih, usvojene su i implementirane u roku
- do šest mjeseci
  - od šest mjeseci do godinu dana
  - od godinu do dvije godine
  - duljem od dvije godine
  - nisam ništa predlagao jer znam da neće bit prihvaćeno

## PRILOG 2. GRAFIČKI PRIKAZ DISPERZIJE ODGOVORA NA PITANJA IZ UPITNIKA

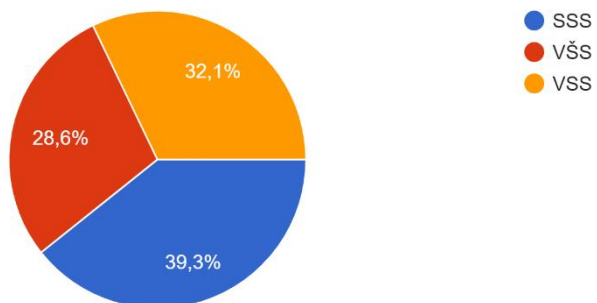
Vaša dob  
28 odgovora



Vaš spol  
28 odgovora

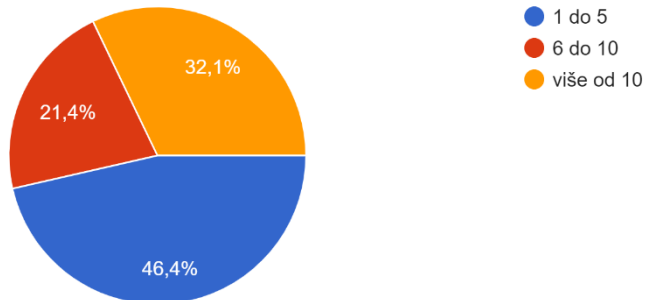


Vaša stručna sprema  
28 odgovora



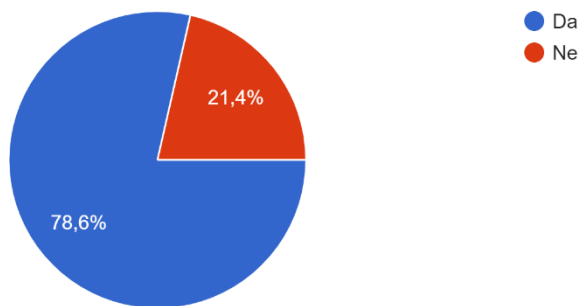
Broj Vama "podređenih" radnika (broj radnika kojima upravljate i za čije rezultate odgovarate nadređenima)

28 odgovora



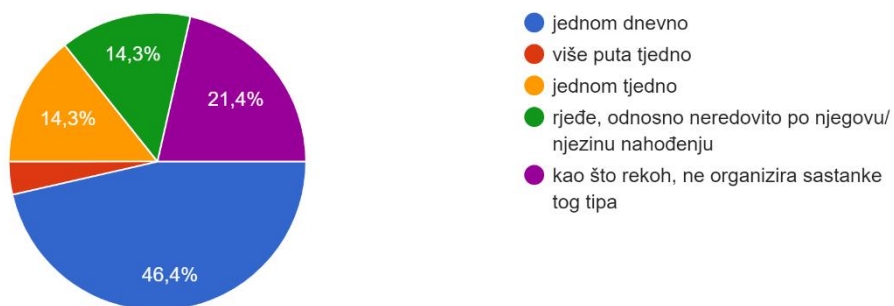
Organizira li Vama nadređeni (osoba iz srednjeg menadžmenta tvrtke), formalne sastanke s Vama i osobama Vašeg ranga upravljanja (kolegij organizacijske cjeline)?

28 odgovora



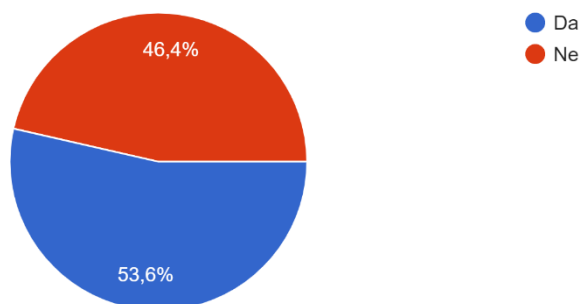
Intenzitet tih sastanaka je

28 odgovora



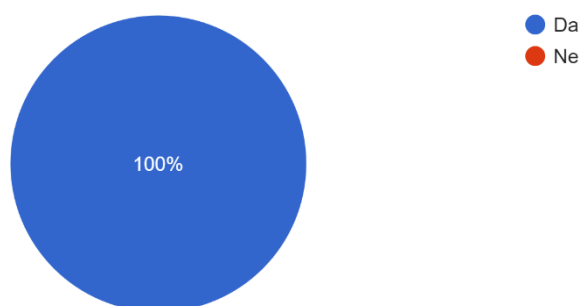
Je li ikada Vama nadređeni organizirao "kolegij" na Vašu inicijativu?

28 odgovora



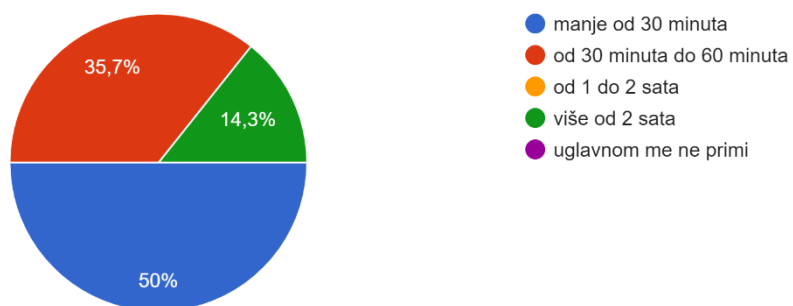
Je li Vam nadređeni dostupan, ukoliko ga zatrebate u službene svrhe?

28 odgovora



Koliko vremena (najčešće) protekne od Vašeg zahtjeva za susretom, do njegovog upriličenja?

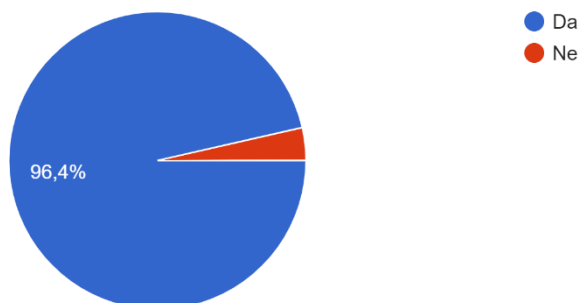
28 odgovora





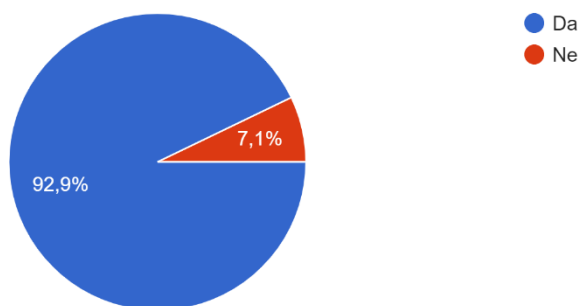
Ukoliko Vas nadređeni ne može primiti na poslovni razgovor u dogledno vrijeme, ponudi li Vam alternativni termin?

28 odgovora



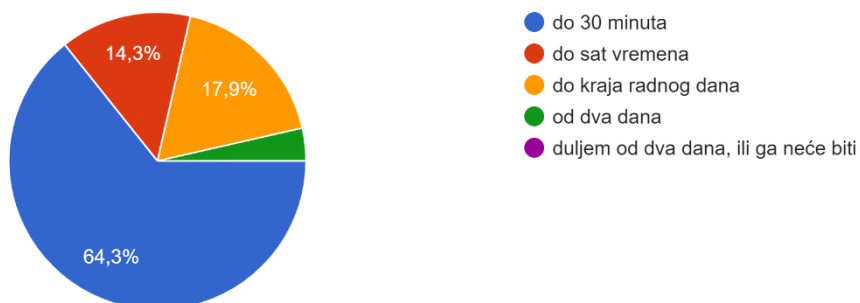
Ukoliko Vas nadređeni ne može primiti na poslovni razgovor u razumnom i Vama prihvatljivom roku, ponudi li Vam alternativne načine komuniciranja (pisano, telefonski razgovor ili dr.)?

28 odgovora



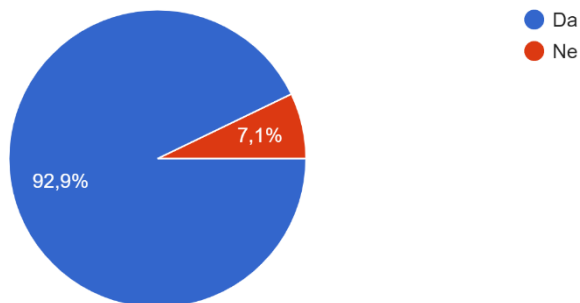
Ukoliko zatražite sastanak s nadređenim, uz napomenu hitnosti, sastanak će najčešće biti upriličen u roku

28 odgovora



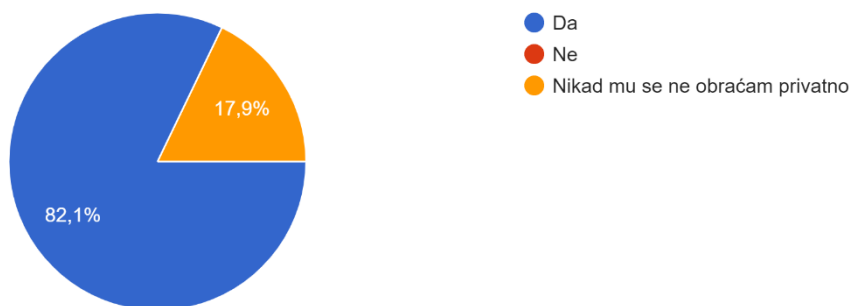
Je li Vam nadređeni dostupan, ukoliko ga zatrebate u privatne svrhe?

28 odgovora



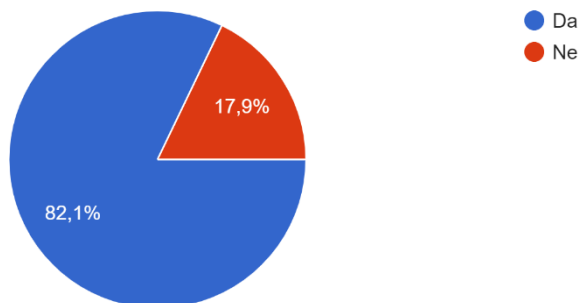
Je li Vama nadređeni spreman pomoći ukoliko mu se obratite s privatnim zahtjevom (problemom)?

28 odgovora

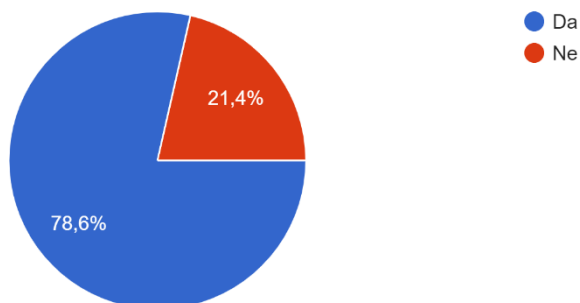


Informacije, koje su mi nužne za uspješno upravljanje radnim procesima, nadređeni mi redovito i pravovremeno proslijeđuje!

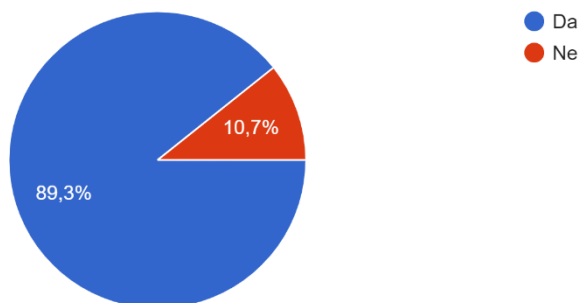
28 odgovora



Informacije, koje se odnose na promjene koje se tiču statusa radnika, njihovih materijalnih i drugih prava, načina i vremena internih kontrola i sl., nadređeni mi redovito i pravovremeno proslijeđuje!  
28 odgovora



Održavate li formalne sastanke s grupom radnika kojima ste nadređeni?  
28 odgovora

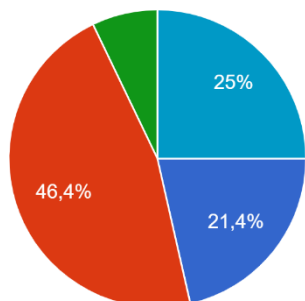


Sastanke naše organizacijske jedinice održavamo  
28 odgovora



Jeste li sazivali sastanke svoje organizacijske jedinice na zahtjev nekog od podređenih Vam radnika?

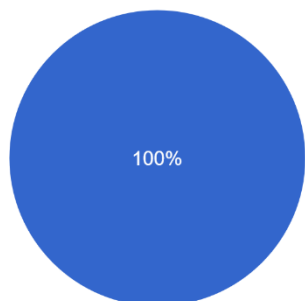
28 odgovora



- Da, gotovo uvijek
- Da, ako procijenim da takav sastanak ima smisla
- Ne, jer bi to dovelo do organizacijskog kaosa
- Ne, jer imamo redovite, ili relativno redovite sastanke, pa za dodatnima n...
- Ne, jer je nužno poštivati hijerarhiju. Gdje bi smo stigli kad bi svatko moga...
- Ne, nisam dobio takav zahtjev

Jeste li dostupni "svojim" radnicima, ukoliko Vas zatrebaju u službene svrhe?

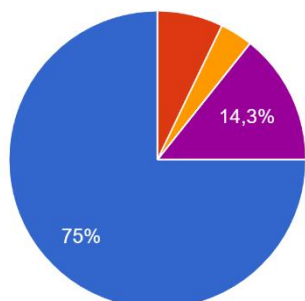
28 odgovora



- Da
- Ne

Koliko vremena (najčešće) protekne do susreta od radnikovog zahtjeva za susretom?

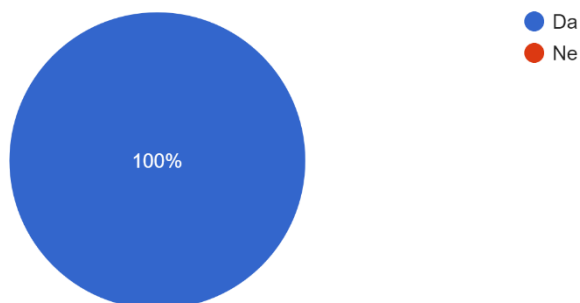
28 odgovora



- manje od 30 minuta
- od 30 minuta do 60 minuta
- od 1 do 2 sata
- više od 2 sata
- uvijek do kraja radnog dana
- kad "uhvatim" vremena
- uglavnom ih ne primam, jer se pokazalo kako je to gubljenje vremena
- uglavnom ih ne primam, jer bih u tom slučaju samo to radio

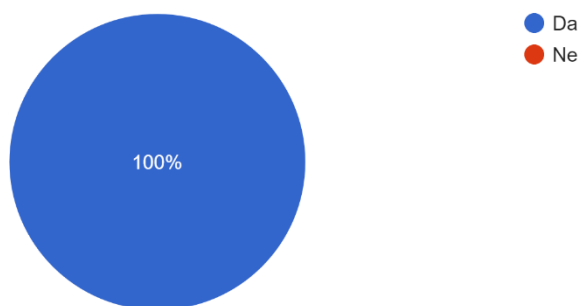
Ukoliko radnika ne možete primiti na poslovni razgovor u željenom terminu, ponudite li mu alternativni?

28 odgovora



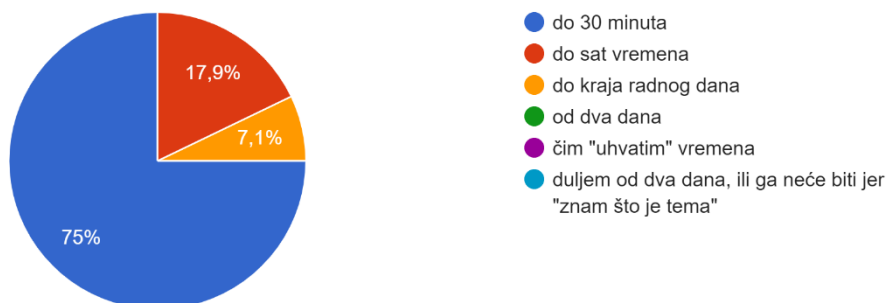
Ukoliko radnika ne možete primiti na poslovni razgovor u razumnom, i njemu prihvatljivom roku, ponudite li mu alternativne načine komuniciranja (pisano, telefonski razgovor ili dr.)?

28 odgovora



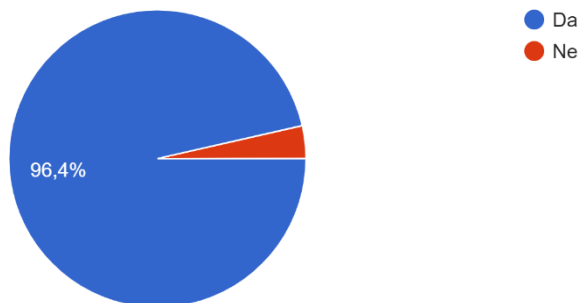
Ukoliko radnik zatraži sastanak s Vama, uz napomenu hitnosti, sastanak će najčešće biti upriličen u roku

28 odgovora



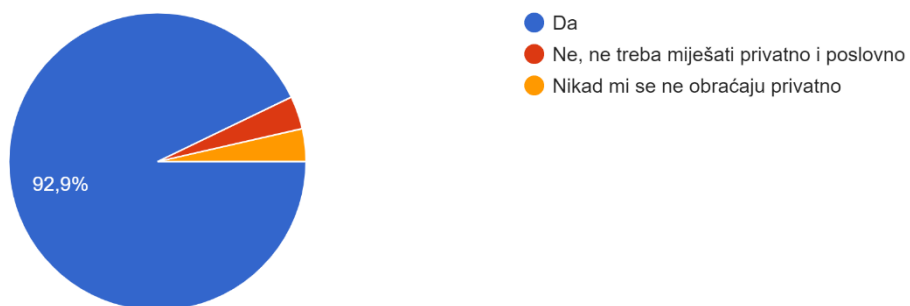
Jeste li podređenim radnicima dostupni, ukoliko Vas zatrebaju u privatne svrhe?

28 odgovora



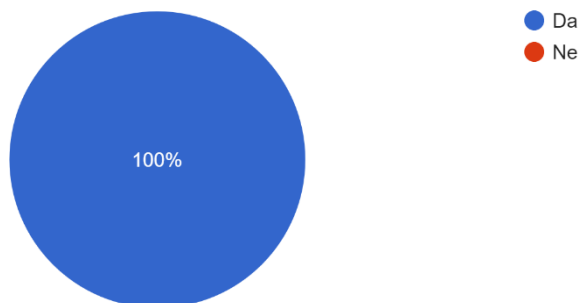
Jeste li radniku spremni pomoći ukoliko Vam se obrati s privatnim zahtjevom (problemom)?

28 odgovora

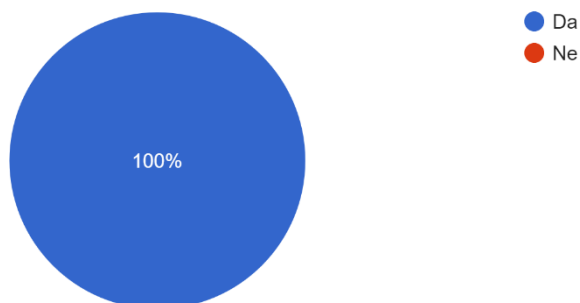


Informacije koje su radniku nužne, a vezane su uz promjene radnih procesa, redovito i pravovremeno im prosljeđujem!

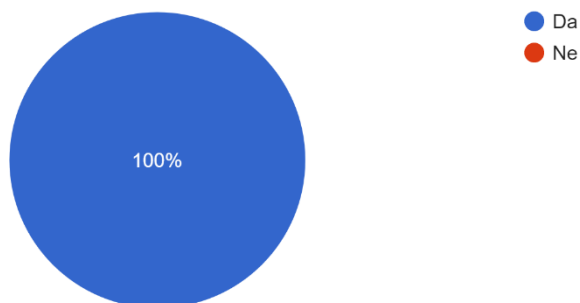
28 odgovora



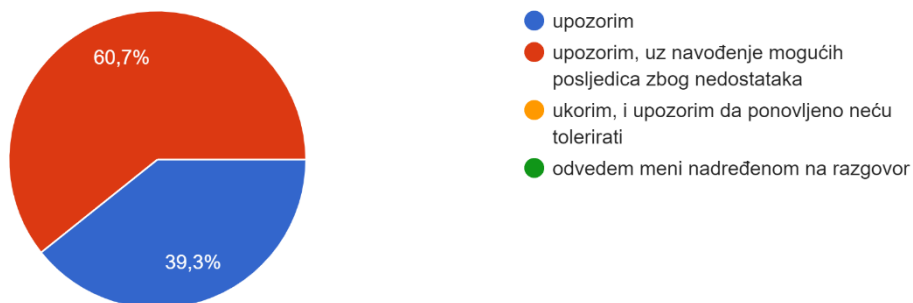
Informacije, koje se odnose na promjene koje se tiču statusa radnika, njihovih materijalnih i drugih prava, načina i vremena internih kontrola i sl., re... im prosljeđujem! (pod uvjetom da su meni dostupne)  
28 odgovora



Redovito kontroliram radne procese i njihovu uspješnu provedbu!  
28 odgovora

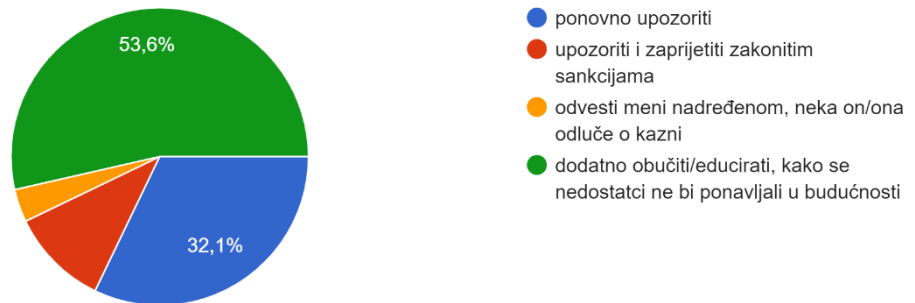


Ukoliko uočim nedostatke u provođenju radnih zadataka, radnika  
28 odgovora



### Ukoliko uočim konzistentnost nedostatka u provođenju radnih zadataka radnika ću

28 odgovora

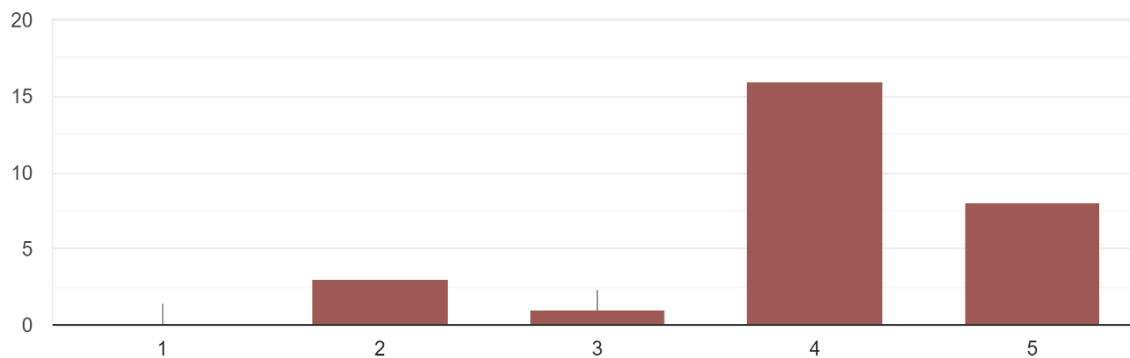


Svoje slaganje s tvrdnjama koje slijede molim izrazite na skali od 1 do 5, tako da:

1 znači "u potpunost se ne slažem se"; 2 "ne slažem se"; 3 "nemam mišljenje"; 4 "slažem se"; a 5 "u potpunosti se slažem".

### Radnik koji obavlja operativne poslove najbolje zna kako ih unaprijediti!

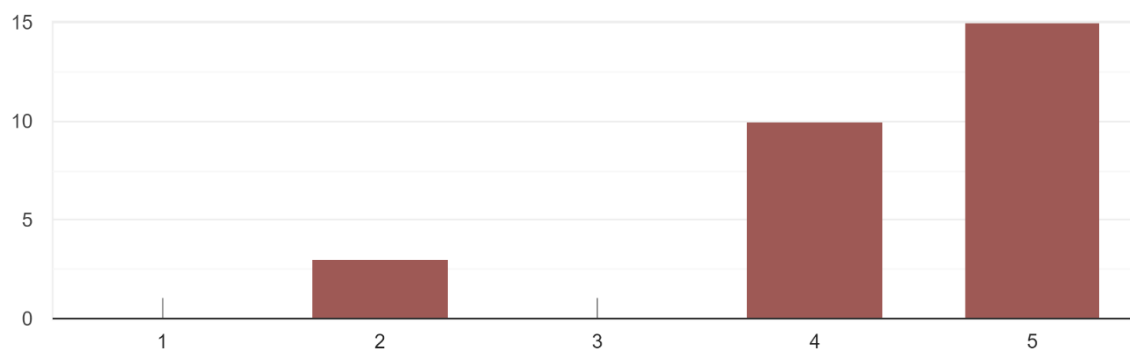
28 odgovora





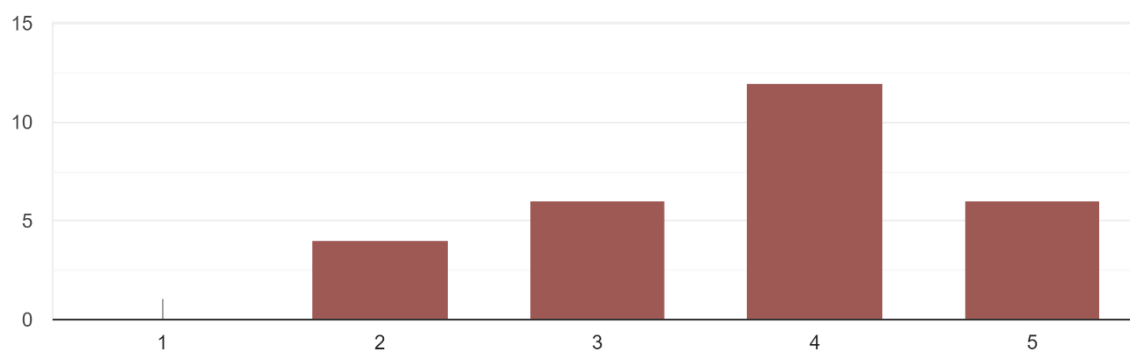
Kad imaju ideju kako unaprijediti radne procese, radnici mi to uvijek predlože!

28 odgovora



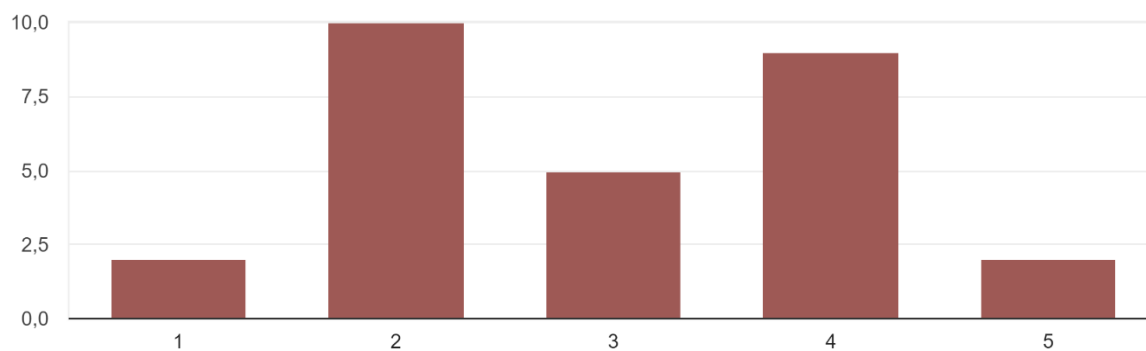
Njihove ideje uvijek poslušam!

28 odgovora



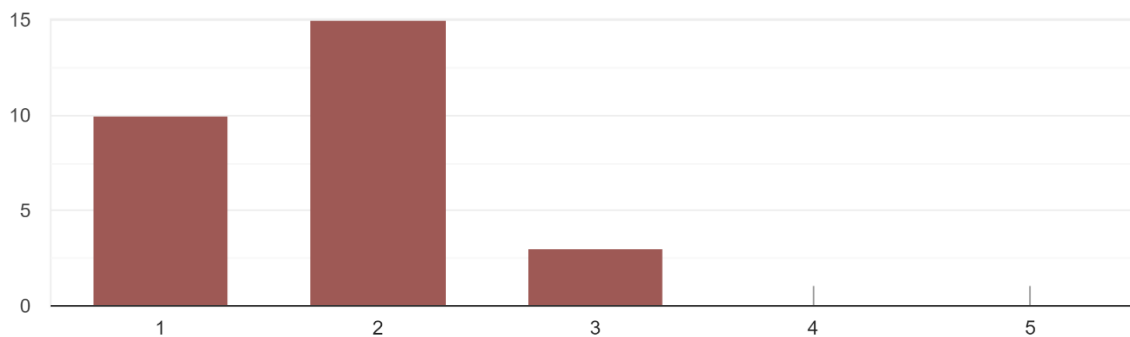
Ideje su im obično usmjerene na smanjenje vlastitog radnog opterećenja!

28 odgovora



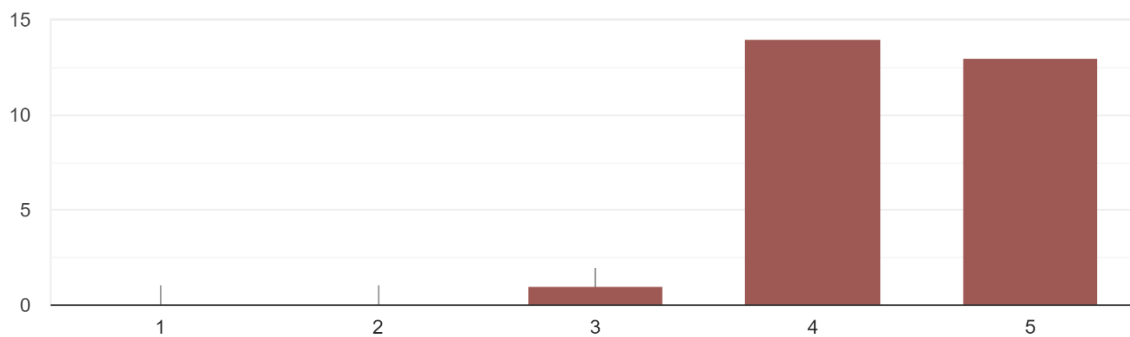
Većina ideja je besmislena ili neprimjenjiva!

28 odgovora



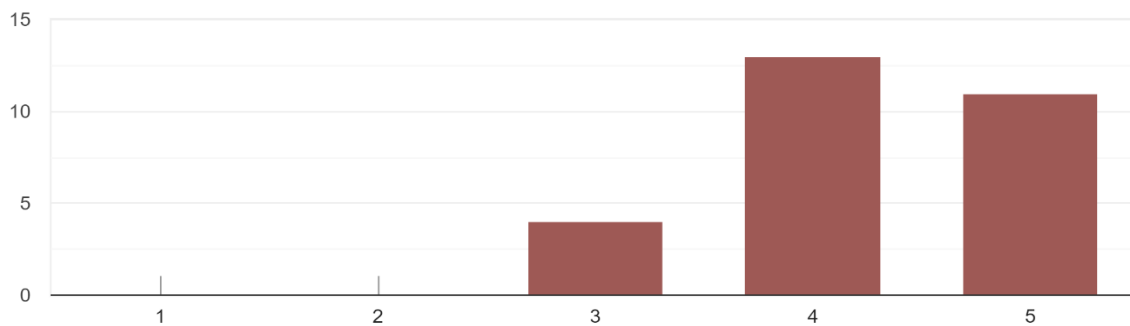
Ideje koje sam smatrao/la dobrima, a imao/la sam ih ovlasti implementirati u radne procese, implementirao/la sam ih!

28 odgovora



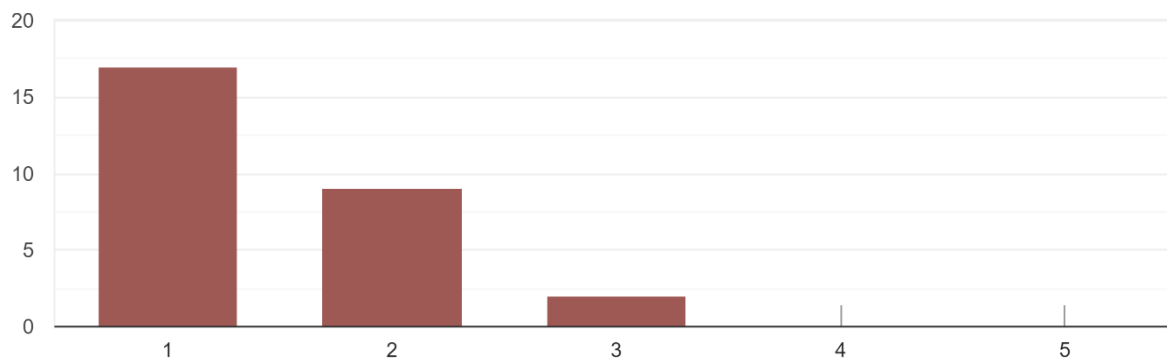
Ideje koje sam smatrao/la dobrima, a o njihovoj implementaciji odlučuju meni nadređeni, uvijek sam im prezentirao/la!

28 odgovora



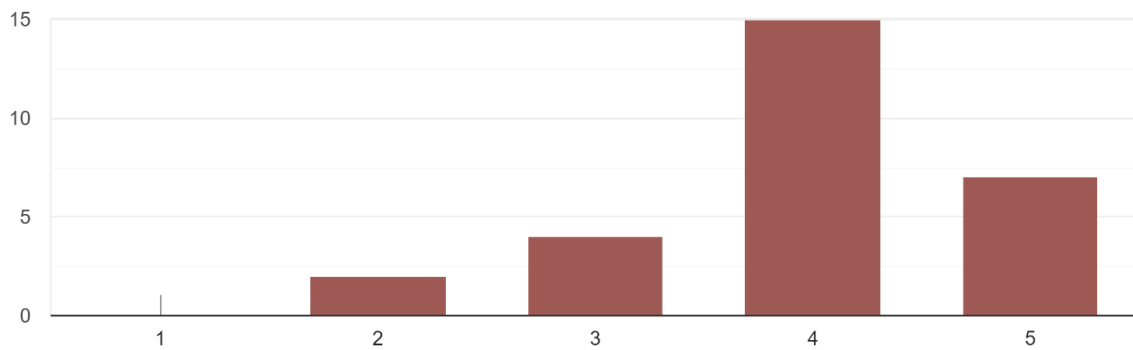
Kako bi nadređeni lakše prihvatili ideje koje su smislili radnici, ponekad ih prezentiram kao svoje!

28 odgovora



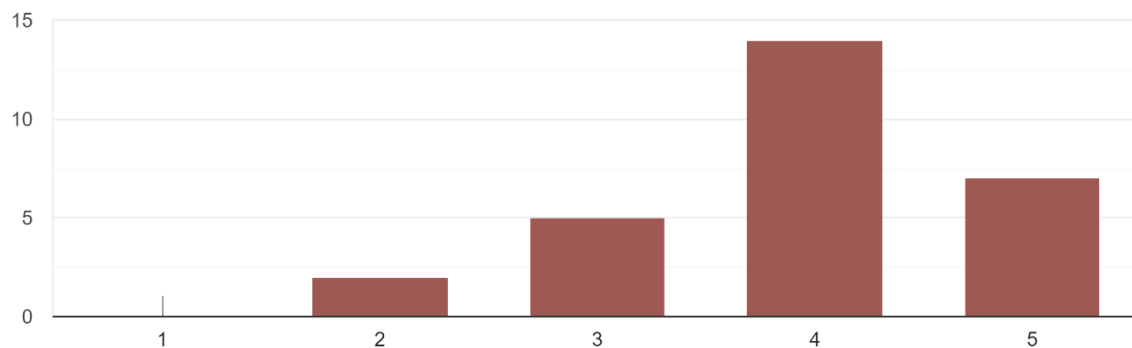
Zahvaljujući idejama radnika, radni procesi su unaprijeđeni!

28 odgovora



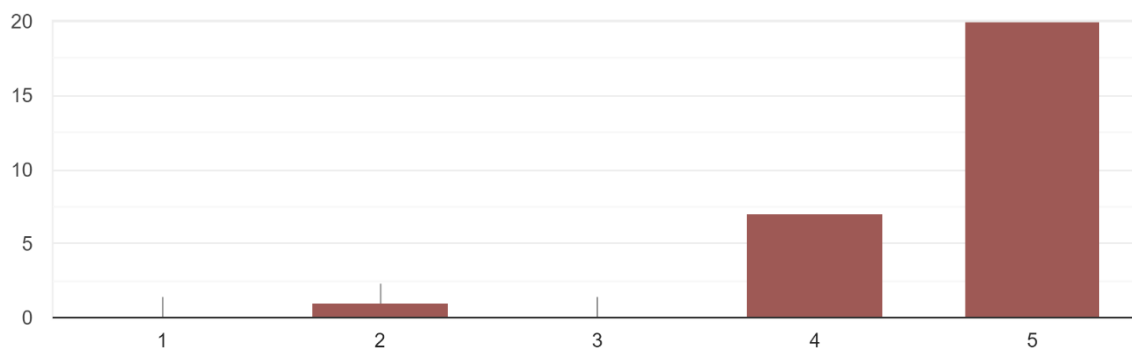
### Zahvaljujući idejama radnika, radna učinkovitost je povećana!

28 odgovora



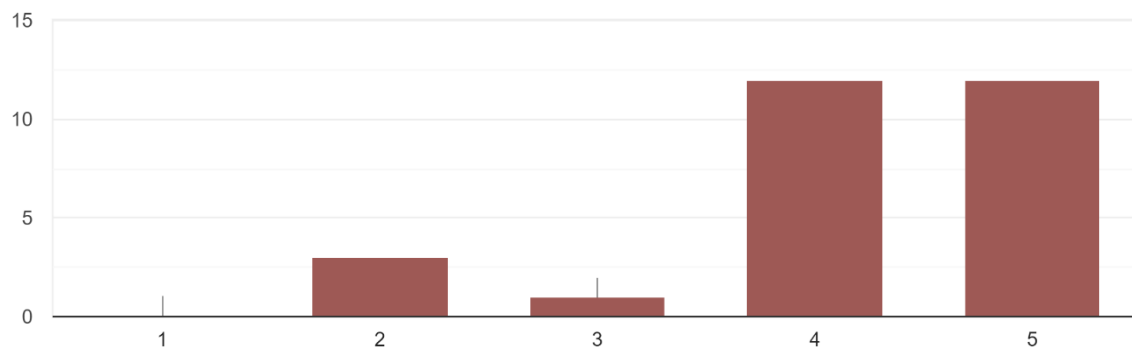
### Javno sam pohvalio/la radnika čija je ideja unaprijedila radne procese!

28 odgovora



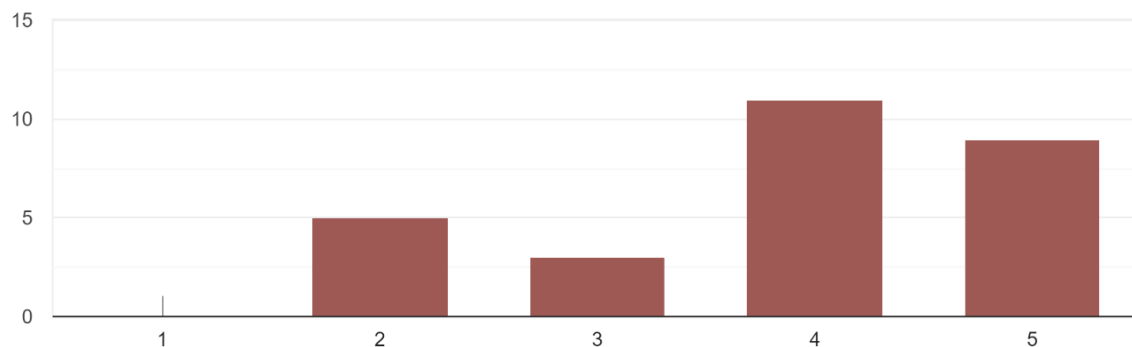
### Radnik čija je ideja unaprijedila radne procese, zaslužuje i novčanu (ili drugu materijalnu) nagradu!

28 odgovora



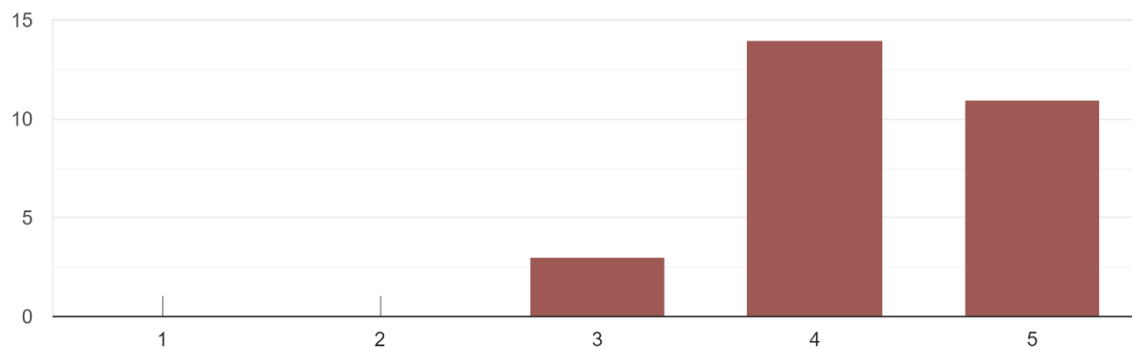
Radnik čija je ideja unaprijedila radne procese, zaslužuje nematerijalnu nagradu (dane plaćenog dopusta, nagradno putovanje i sl.)!

28 odgovora



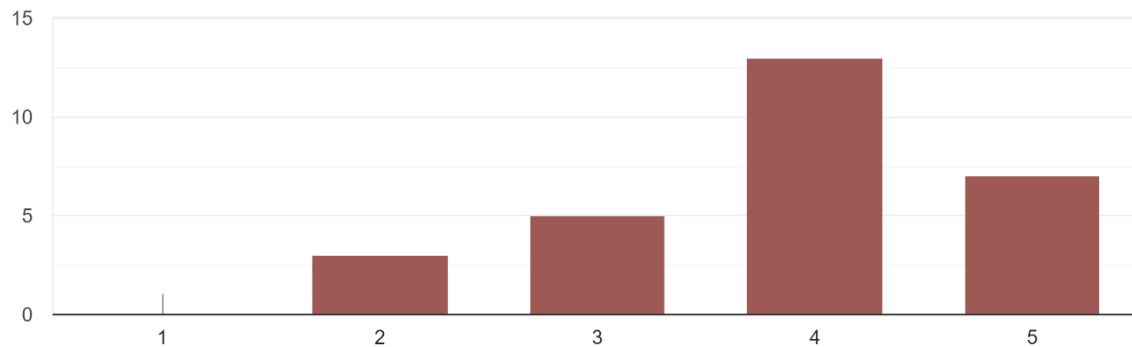
Radnika koji je odgovoran i predan poslu, a čijih je više ideja unaprijedilo radne procese i/ili dovelo do ušteda, treba unaprijediti!

28 odgovora



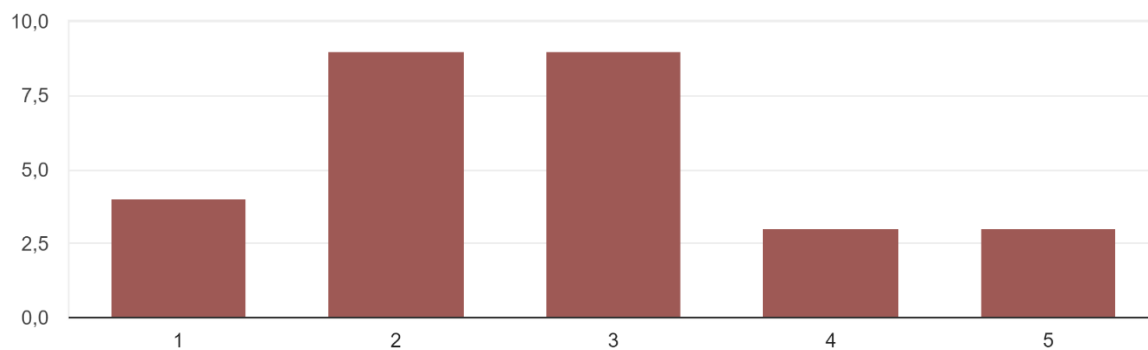
Za napredovanje u organizacijskoj hijerarhiji, osim znanja i predanosti, potrebna je i odgovarajuća formalna naobrazba!

28 odgovora

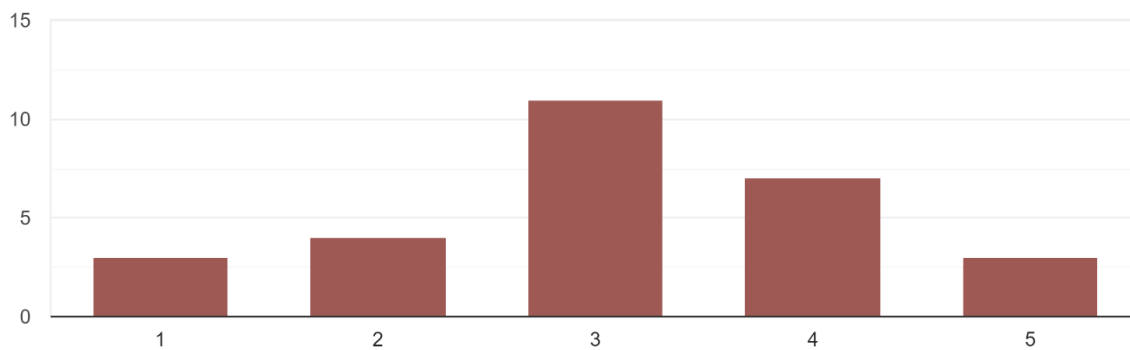


Nije pravedno da netko s nižim stupnjem formalne naobrazbe, "šefuje" osobama s višim stupnjem!

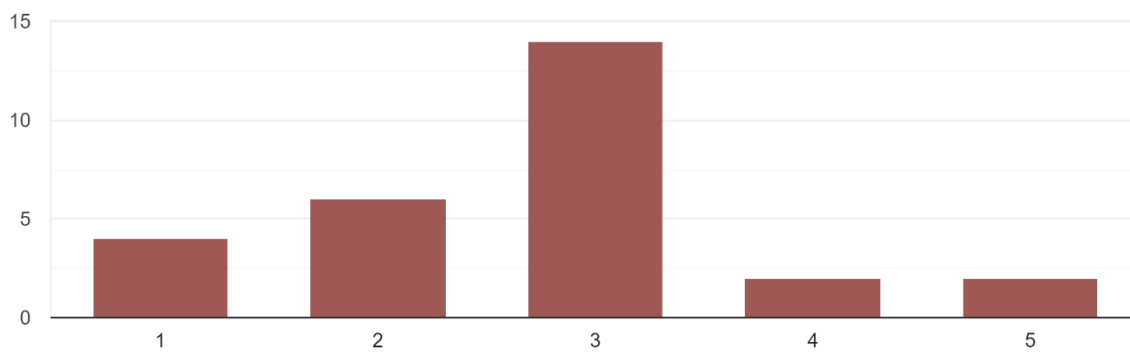
28 odgovora



Smatram kako sam, s obzirom na znanja i ostale kompetencije, u našoj organizaciji podcijenjen/a!  
28 odgovora

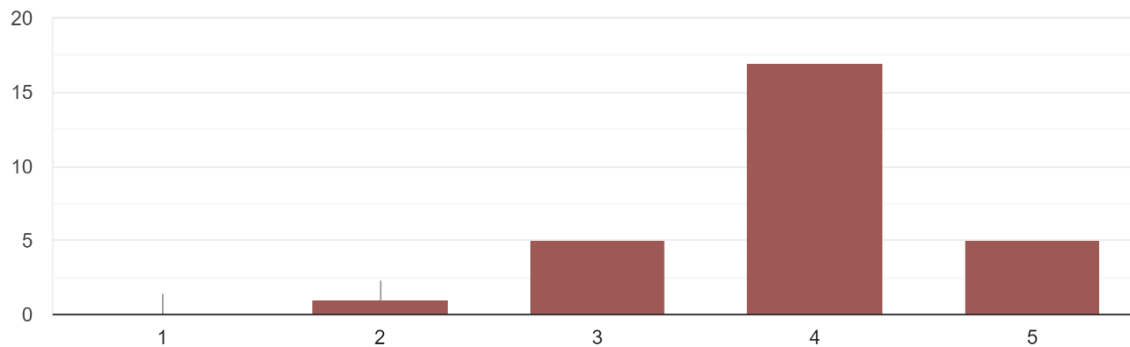


Smatram kako sam, s obzirom na stručnu spremu, u našoj organizaciji podcijenjen/a!  
28 odgovora



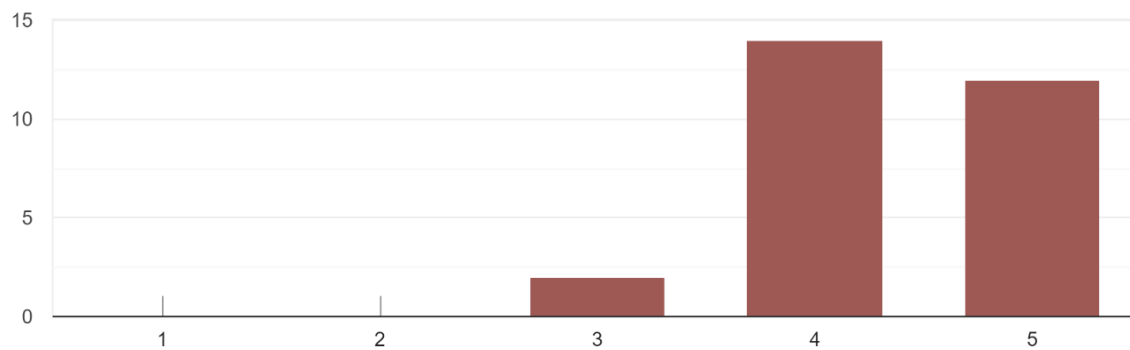
Smatram kako, s obzirom na znanja i kompetencije koje posjedujem, najbolje mogu procijeniti koje radne procese treba izmijeniti, i na koji način!

28 odgovora



Kada uočim potrebu za promjenama radnih procesa i imam ideju kako to učiniti, promjenu uvijek predložim nadređenima!

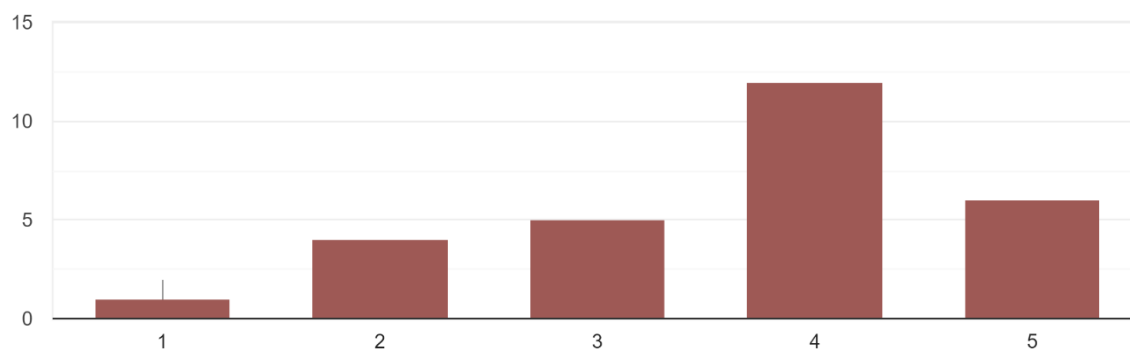
28 odgovora





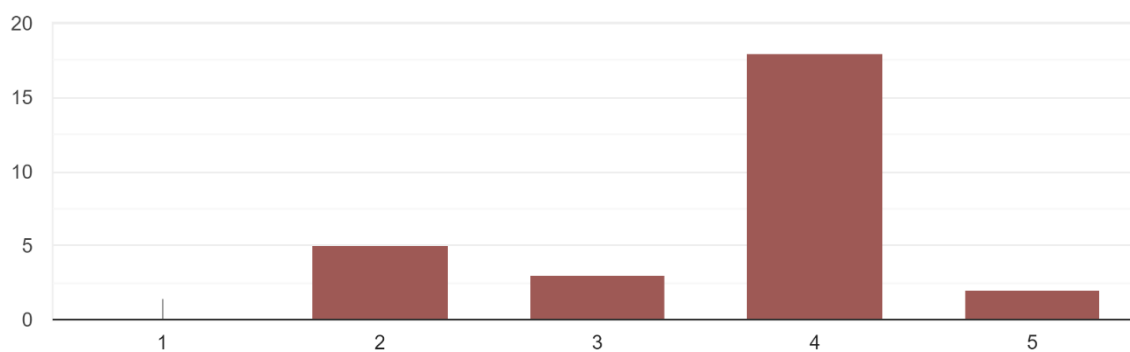
Nadređeni redovito razmotre moje ideje, te mi jasno iskažu što misle o njima!

28 odgovora



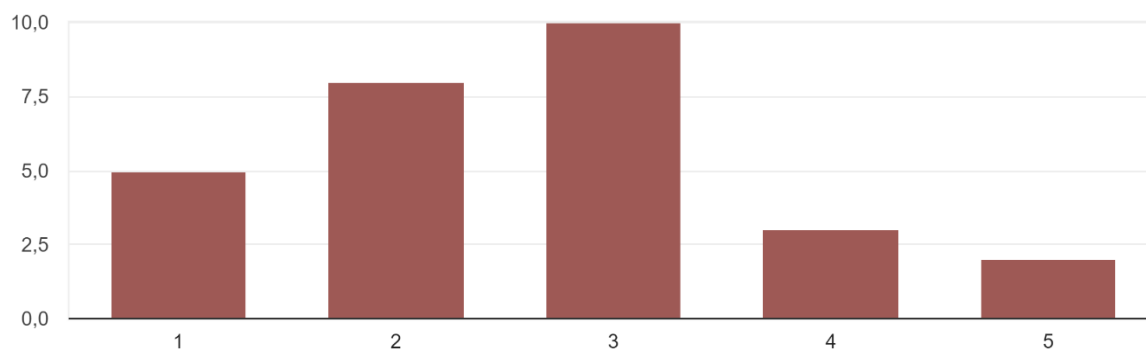
Moje ideje su uglavnom prihvaćene!

28 odgovora



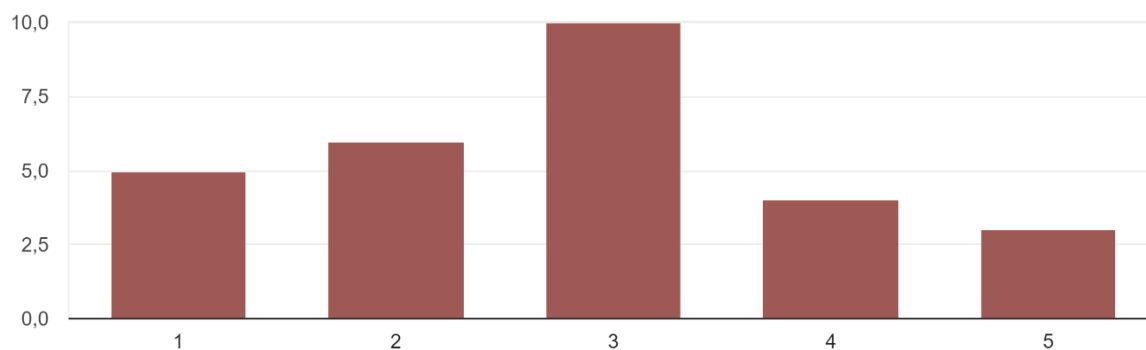
Sumnjam, ili pak imam dokaze, kako je meni nadređeni, moje ideje prezentirao kao svoje!

28 odgovora



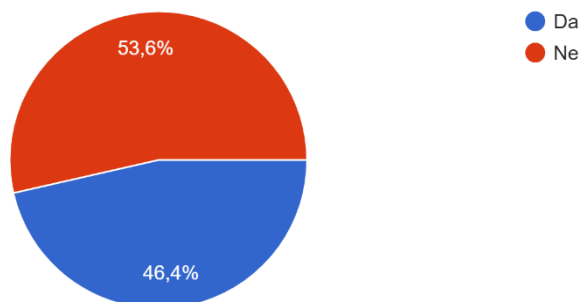
Meni nadređeni, moj doprinos i uspjehe prezentira kao zajedničke, a svoje ističe kao individualne!

28 odgovora



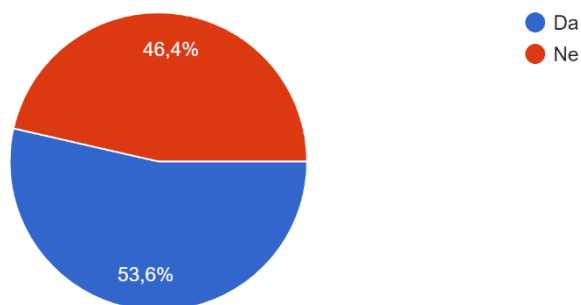
Za unapređenje radnih procesa, javno sam pohvaljen/a!

28 odgovora



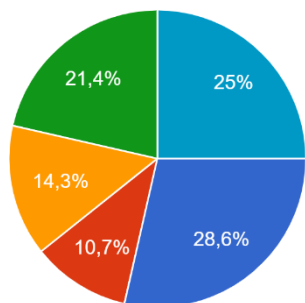
Za unapređenje radnih procesa, primio/la sam materijalnu nagradu (povećanje plaće, jednokratnu stimulaciju ili dr.)!

28 odgovora



Nagrada koju sam dobio/la bila je adekvatna, odnosno zadovoljan/na sam nagradom!

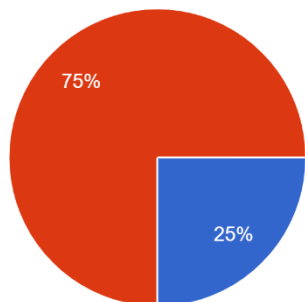
28 odgovora



- Da
- Mislim da sam zaslužio više
- Bolje ikakva, nego nikakva nagrada
- Ne
- Nisam dobio/la materijalnu nagradu, jer nisam sudjelovao u unapređenju radnih procesa
- Nisam dobio/la materijalnu nagradu

Za unapređenje radnih procesa, primio/la sam nematerijalnu nagradu (plaćeni dopust, fakultativno putovanje, edukacija ili dr.)!

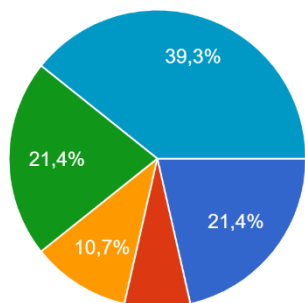
28 odgovora



- Da
- Ne

Nagrada koju sam dobio/la bila je adekvatna, odnosno zadovoljan/na sam nagradom!

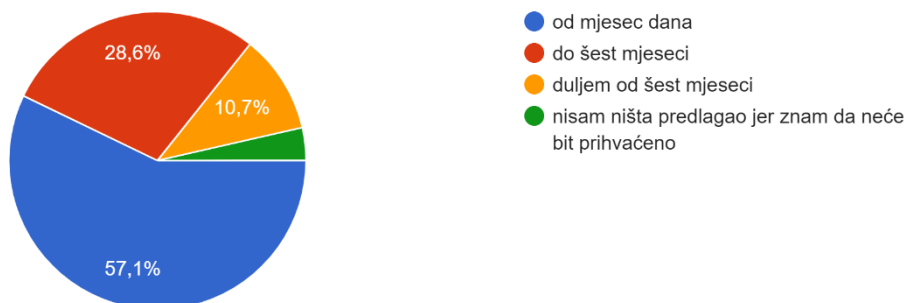
28 odgovora



- Da
- Mislim da sam zaslužio više
- Bolje ikakva, nego nikakva nagrada
- Ne
- Nisam dobio/la nematerijalnu nagradu, jer nisam sudjelovao u unapređenju radnih procesa
- Nisam dobio/la materijalnu nagradu

Promjene koje sam predložio/la, a nisu zahtijevale značajne resurse, niti dodatni angažman nadređenih, usvojene su i implementirane u roku

28 odgovora



Promjene koje sam predložio/la, a za njihovu implementaciju je bilo potrebno angažiranje značajnih resursa i dodatni angažman nadređenih, usvojene su i implementirane u roku

28 odgovora

