

Povezanost menadžerskih vještina malog poduzetnika i radne angažiranosti zaposlenika

Marić, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:737788>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Stručni diplomski studij Ekonomika poduzetništva

**POVEZANOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA MALOG
PODUZETNIKA I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Zagreb, rujan 2020.

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet**

**POVEZANOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA MALOG
PODUZETNIKA I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

**Correlation between entrepreneur's managerial skills development and employee
engagement**

Diplomski rad

JMBAG: 006546098

Mentor: Doc. dr. sc. Maja Klindžić

Zagreb, rujan 2020.

SAŽETAK

Radna angažiranost popularan je pojam u organizacijskoj psihologiji, te je kao takva posebno važna menadžerima kojima je cilj povećati profit kroz povećanje radne angažiranosti i efikasnosti zaposlenika. Menadžerski posao je kompleksan, a u njegovim funkcijama sadržane su brojne aktivnosti. Budući da menadžeri svoje osnovne zadatke obavljaju radeći s drugim ljudima, važno je da posjeduju određena znanja i vještine. Poznato je da se, uz znanje kao relevantan čimbenik uspješnog poslovanja, sve više stavlja naglasak na razvijenost menadžerskih vještina i sposobnosti. Menadžerske vještine mogu se podijeliti na socijalne, konceptualne i tehničke vještine. Istraživanja su pokazala kako podučavanja usmjerena na menadžerske vještine kao što su npr. podučavanje u vođenju, komuniciranju i samosvijesti rezultiraju poboljšanjem menadžerskih performansi. To je navelo brojna poduzeća da svake godine izdvajaju milijunske iznose za razvoj programa kojima će se unaprijediti menadžerske vještine. U ovom radu se na primjeru malog građevinskog poduzeća nastojala utvrditi povezanost između menadžerskih vještina poduzetnika i radne angažiranosti zaposlenika. Analizom rezultata istraživanja povezanosti razvijenosti menadžerskih vještina i radne angažiranosti zaposlenika u malom građevinskom poduzeću Tehnorad, ustanovljeno je kako direktor poduzeća ima razvijene socijalne, konceptualne i tehničke vještine, pri čemu su najrazvijenije tehničke, što odgovara profilu građevinske struke u kojoj je izrazito bitno znanje struke. Osim toga, kroz intervju sa direktorom poduzeća moglo se uvidjeti kako direktor ulaže u edukacije svojih zaposlenika te njeguje prijateljski i mentorski odnos, što je u skladu s visokim ocjenama direktorovih socijalnih, tehničkih i konceptualnih vještina.

Ključne riječi

menadžerske vještine, radna angažiranost, konceptualne vještine, socijalne vještine, tehnička znanja i vještine, poduzetništvo

SUMMARY

Work engagement is a popular term in organizational psychology, and as such is especially important to managers who aim to increase profits by increasing work engagement and employee efficiency. Managerial work is complex, and its functions include numerous activities. In order to successfully accomplish their basic tasks by working with other people, it is important that managers possess certain knowledge and skills. It is known that knowledge is no longer the most important factor for business success, and more emphasis is placed on the development of managerial skills and abilities. Managerial skills can be divided into social, conceptual and technical skills. Research has shown that education focused on managerial skills such as education in leadership, communication, and self-awareness results in improved managerial performance. This has led many companies to set aside millions each year to develop programs to improve management skills. This paper, on the example of small construction company, is trying to showcase to connection between managerial skills of entrepreneur and work engagement of his employees. Through analysis of results related to the relationship between the development of managerial skills and employee engagement in a small construction company Tehnorad, it was found that the company's director has developed social, conceptual and technical skills, of which technical skills are most developed, which makes sense considering it's construction company. In addition, through an interview with the director of the company, it was established that director invests in the education of his employees and nurtures friendly and mentoring relationships, which correlates with high ratings of director's social, technical and conceptual skills.

Key words

managerial skills, work engagement, conceptual skills, social skills, technical knowledge and skills, entrepreneurship

SADRŽAJ

SAŽETAK	3
Ključne riječi	3
SUMMARY	4
Key words	4
1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2.1. Određenje pojma i kategorizacija vrsta menadžerskih vještina	4
2.1.1. Tehnička znanja i vještine	7
2.1.2. Konceptualna znanja i vještine	7
2.1.3. Socijalna znanja i vještine	9
2.2. Specifičnosti menadžerskih vještina u poduzetništvu	13
2.3. Načini unapređenja menadžerskih vještina	14
3. MOTIVACIJA I RADNA ANGAŽIRANOST	16
3.1. Teorijsko određenje motivacije i radne angažiranosti	16
3.1.1. Sadržajne teorije motivacije	17
3.1.2. Procesne teorije motivacije	18
3.2. Činitelji i ishodi radne angažiranosti zaposlenika	19
3.2.1. Činitelji radne angažiranosti	20
3.2.2. Ishodi radne angažiranosti	22
3.2.3. Mjerenje radne angažiranosti	23
4. STUDIJA SLUČAJA POVEZANOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA PODUZETNIKA I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU TEHNORAD D.O.O.	24
4.1. Osnovni podaci o poduzeću Tehnorad	24
4.2. Kvalitativno istraživanje – dubinski polustrukturirani intervju s direktorom poduzeća	25
4.3. Kvantitativno istraživanje – anketni upitnik radne angažiranosti zaposlenika i procjena menadžerskih vještina	26
4.3.1. Metodologija istraživanja	27
4.3.2. Rezultati istraživanja	28

4.3.3. Ograničenja istraživanja	34
Popis izvora	38
Popis tablica	40
Prilozi	41
Životopis kandidata/kandidatkinje	41
Priloig - Anketni upitnik	43

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Radna angažiranost popularan je pojam u organizacijskoj psihologiji, te je kao takav posebno važan menadžerima kojima je cilj povećati profit kroz povećanje radne angažiranosti i efikasnosti zaposlenika. Prema istraživanjima Gallup organizacije u Sjedinjenim Američkim državama provedenom na 1,4 milijuna zaposlenika, organizacije s visokom razinom angažmana zaposlenika bilježe rast produktivnosti od 22 posto (Nišević, 2013).

Menadžerski posao zahtjevan je te se sastoji od niza različitih funkcija i aktivnosti. Budući da je menadžerski posao upravljanje ljudima koji obnašaju zadatke u poduzeću, potrebna su im različita znanja i vještine kako bi uspjeli provesti ideje u djelo. Današnje poslovno okruženje karakteriziraju brojne promjene, stoga je potrebno kontinuirano raditi na znanjima i vještinama kako bi se lakše prilagodili novonastalim promjenama.

Kao najvažnije menadžerske vještine po kojima se uspješni menadžeri razlikuju od neuspješnih su osobne vještine, interpersonalne vještine, komunikacijske vještine, grupne vještine (Sikavica et al., 2008). Istraživanja su pokazala kako podučavanja usmjerena na menadžerske vještine kao što su npr. podučavanje u vođenju, komuniciranju i samosvijesti rezultiraju poboljšanjem menadžerskih performansi što je navelo brojna poduzeća da svake godine izdvajaju milijunske iznose za razvoj programa kojima će se unaprijediti menadžerske vještine (Buble, 2010). Mnogi autori istaknuli su povezanost između vještina menadžera i radne angažiranosti. Primjer takvog pristupa dali su Buvanaiah i Raya (2015) koji su istaknuli kako će radna angažiranost biti veća ukoliko menadžment doprinosi osjećaju uključenosti i cijenjenosti, pružaju prilike za rast, pravedni tretman i kvalitetno vodstvo.

Konačni cilj rada je bio utvrditi postoji li povezanost između razvijenosti menadžerskih vještina poduzetnika i radne angažiranosti zaposlenika.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje za stolom, pri čemu je korištena stručna i znanstvena literatura na hrvatskom i engleskom jeziku. Većina literature svodi se na udžbenike iz područja menadžmenta, znanstvene radove dostupne online i to primarno na stranici Researchgate. Primarni izvori podataka prikupljeni su temeljem anketnog upitnika. Kako bi se dobio što bolji uvid u ovu tematiku, provedeno je istraživanje u malom građevinskom poduzeću Tehnorad, uz pomoć anketnog upitnika koji se sastojao od 3 dijela. Prvi dio odnosio se na popis najvažnijih menadžerskih vještina koje se obično vežu uz male poduzetnike, a od zaposlenika se tražilo ocijeniti razvijenost vještina kod malog poduzetnika (Likertovom skalom od 1 do 5). S druge strane, od poduzetnika se tražilo da ocijeni i sam sebe, nakon čega je proveden i dubinski polustrukturani intervju u kojem su se detaljnije ispitale odabrane menadžerske vještine. Drugi dio upitnika sastoji se od popisa pitanja o angažiranosti na radu, a treći dio od pitanja otvorenog tipa u kojem su se od zaposlenika tražili prijedlozi o mogućim načinima na koje poduzetnik može unaprijediti angažiranost zaposlenika.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Prvo, uvodno poglavlje, uvodi čitatelja u predmet i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada. Drugo poglavlje „Temeljne odrednice menadžerskih vještina za poduzetnike“ daje definiciju i određenje menadžerskih vještina, obrađujući tri temeljne podvrste: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine ophođenja ljudima te konceptualna znanja i vještine. Nadalje ovo poglavlje obrađuje specifičnosti menadžerskih vještina u poduzeću te načine unapređenja menadžerskih vještina.

Treće poglavlje „Motivacija i radna angažiranost zaposlenika“ daje teorijsko određenje motivacije i radne angažiranosti, opisuje činitelje i ishode radne angažiranosti zaposlenika te ulogu poduzetnika i načine poticanja radne angažiranosti zaposlenika. Četvrto poglavlje „Studija slučaja povezanosti menadžerskih vještina i radne angažiranosti zaposlenika“ kroz kvalitativno i kvantitativno istraživanje opisuje na koji način poduzetnik, u ovom slučaju direktor poduzeća

Tehnorad, utječe na radnu angažiranost svojih zaposlenika. Peto, zaključno poglavlje, zaokružuje rad u jednu cjelinu i daje temeljne zaključke rada.

2. TEMELJNE ODREDNICE MENADŽERSKIH VJEŠTINA ZA PODUZETNIKE

Vještine se odnose na sposobnost efektivnog djelovanja kroz korištenje specifičnih obrazaca ponašanja koji potpomažu postizanju nekog cilja, standarda ili performansi. Postoje mnoge tipologije menadžerskih vještina, pa tako Katz (2015, prema Hayton, godina) ističe podjelu na tehničke, socijalne i konceptualne vještine. U nastavku ovog poglavlja pomnije će se objasniti definicija menadžerskih vještina a potom i svake od navedenih kategorija.

2.1. Određenje pojma i kategorizacija vrsta menadžerskih vještina

Menadžerski posao je kompleksan, stoga kako bi ga uspješno obavljali, menadžeri trebaju posjedovati brojna znanja i vještine (Buble, 2010). Određene organizacijske razina zahtijevaju posebna znanja i vještine, a iste se mogu razlikovati o menadžerskim razinama (Sikavica i Novak, 1999). Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) ističu razliku između znanja i vještina, pri čemu je znanje rezultat procesa učenja. Učenje je složen proces koji obuhvaća obrazovanje, razvoj i obuku u kojem osoba iskustvom, istraživanjem i razmatranjem stječe znanja, vještine i stavove.

Učenje postaje trajno i cjeloživotno kada je svojstveno cijeloj organizaciji, a ne samo pojedincima, što je temelj za stvaranje učeće organizacije (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). S druge strane, vještine se definiraju kao dar ili talent osobe u odabiru sredstava i metoda za ostvarenje ciljeva ili kao radnje za postizanje ciljeva (Buble, 2010). Postoje različite definicije vještina, a Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) u Leksikonu menadžmenta ističu dvije temeljne definicije. Prva, prema kojoj se vještina shvaća kao:

- stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda povezanih naučenih aktivnosti,
- specifična sposobnost pretvaranja znanja u akciju tj. izvođenja radnih i drugih aktivnosti.

Prema drugoj, vještina se shvaća kao (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001):

- dar, talent ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrijebi metode i sredstva za ostvarenje ciljeva,
- radnja za postizanje ciljeva,
- skup pravila za čovjekovu djelatnost stvorenu radi ostvarenja određenih ciljeva.

Kada su u pitanju menadžerske vještine, i tu je prisutno više definicija, a većina se svodi na sposobnost ishoda određenog ponašanja zaposlenika u radnom okruženju. U nastavku slijedi pregled nekih od njih (Rajadhyaksha, 2014):

- Menadžerske vještine su sposobnost efektivnog obavljanja funkcija povezanih s menadžmentom u poslovnom okruženju (Hornby i Thomas, 1989).
- Menadžerske vještine odnose se na znanja, vještine, sposobnosti ili karakteristike povezane sa visokim performansama na nekom poslu (Mirable, 1997).
- Ponašanja koja je moguće promatrati a koja omogućuju osobi da uspije u obavljanju aktivnosti ili funkcija (Chinchilla, 1999).
- Kombinacija motiva, obilježja, samo-koncepata, stavova ili vrijednosti koje diferenciraju osobe sa superiornim performansama od prosječnih zaposlenika (Lee i Beard, 1994).
- Mogućnost prenošenja vještina i sposobnosti iz jednog područja u drugo (Hogg, 1989).

Buble (2010) u svojoj knjizi govori o podjeli menadžerskih vještina na dvije osnovne skupine:

1. Osnovne menadžerske vještine – one koje bi trebao posjedovati svaki menadžer, neovisno o tipu organizacije u kojoj radi.
2. Posebne menadžerske vještine – vještine koje se odnose na specifične poslove i zadatke.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008:3) navode kako bi svi menadžeri trebali posjedovati tri temeljne vrste znanja i vještina:

1. Tehnička ili stručna znanja i vještine
2. Znanja i vještine ophođenja s ljudima ili socijalna znanja i vještine
3. Konceptualna ili strateška znanja i vještine.

Integracijom posebnih i osnovnih menadžerskih vještina može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina poželjnih za sve razine menadžmenta (Buble, 2010). U tablici koja slijedi navedene su vještine koje pripadaju osnovnim i posebnim menadžerskim vještinama.

Tablica 1. Razlike između osnovnih i posebnih menadžerskih vještina

OSNOVNE MENADŽERSKE VJEŠTINE	POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE
<p>Konceptualne vještine Sposobnost menadžera da misli strateški, spoznaje poduzeće kao cjelinu Sposobnost analiziranja kompleksnih situacija i anticipiranja promjena u okolini.</p>	<p>Vještine planiranja Sposobnost skeniranja okoline poduzeća, određivanje pravca djelovanja, predviđanje pozicije poduzeća u budućnosti, izrada ciljeva i planova, te strategija kojima će se ti planovi i ciljevi ostvarivati.</p>
<p>Socijalne vještine Sposobnost menadžera da radi s ljudima i pomoću drugih, sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi i rješava sukobe.</p>	<p>Vještine organiziranja Sposobnost dijagnosticiranja organizacije i organizacijske kulture, redizajna posla, te oblikovanja organizacijske strukture. Određivanje zadataka koje treba obaviti, tko će ih obaviti, tko je kome odgovoran, i gdje se donose odluke u organizaciji.</p>
<p>Tehničke vještine Sposobnost primjene specijalističkih i analitičkih znanja, stječu se određenom vrstom obrazovanja.</p>	<p>Vještine upravljanja ljudskim potencijalima Vještine pribavljanja i selekcije ljudskih potencijala, edukacije i usavršavanja, planiranja karijere i promocija, oblikovanja stimulativnih kompenzacijskih paketa i sustava plaćanja.</p>
<p>Vještine oblikovanja Sposobnost uočavanja poslovnih problema, te oblikovanja primjenjivih rješenja određenih poslovnih problema.</p>	<p>Vještine vođenja Vještine upravljanja promjenama, upravljanja vremenom, vještine rada u timu, vještine motiviranja i razvoja suradnika, interpersonalne vještine, vještine upravljanja sukobima, vještine delegiranja, vještine izgradnje povjerenja, vještine pregovaranja.</p>
<p>Vještine oblikovanja Sposobnost uočavanja poslovnih problema, te oblikovanja primjenjivih rješenja određenih poslovnih problema.</p>	<p>Vještine kontrole Kontinuirano praćenje ostvarenih ciljeva u odnosu na planiranje, monitoring (stalno praćenje) izvršavanja organizacijskih zadataka te poduzimanje korektivnih mjera za njihovo ostvarenje Sposobnost financijske kontrole, kontrole marketinga, operacija i ljudskih resursa.</p>

Izvor: Buble (2010).

2.1.1. Tehnička znanja i vještine

Tehničke vještine odnose se na vještine potrebne za obavljanje određenog specijaliziranog zadatka, a često podrazumijevaju rad sa stvarima, više nego rad s ljudima. Tehničke vještine važne su i za menadžere čak i kada sami obavljaju relativno malo tehnički specijaliziranih zadataka, jer omogućuju menadžeru da učinkovito stječe, razvija, organizira i kontrolira ljudske resurse potrebne za postizanje organizacijskih ciljeva (Hayton, 2005).

Tehnička znanja i vještine su najvažnija na najnižim razinama menadžmenta jer se ona odnose na poznavanje struke, specijalistička i analitička znanja u izvršavanju posla i rješavanje specifičnih zadataka (Sikavica i Novak, 1999). Omogućuju dobro obavljanje posla, a odnose se na tehnička, pravna, sociološka, medicinska ili neka druga znanja koja se stječu određenom vrstom obrazovanja (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Upravo zahvaljujući izvrsnim tehničkim vještinama, ostvaruje se prva promocija menadžera na višu razinu menadžmenta (Buble, 2010). Daljnja promocija prema višim razinama neće toliko ovisiti o tehničkim vještinama jer one postaju manje važne od ostalih koje menadžer mora imati, kao što i činjenica da menadžer posjeduje izvrsne tehničke vještine ne mora značiti da je osoba dobar menadžer (Buble, 2010).

Hayton (2015) je provodeći istraživanje o korištenju menadžerskih vještina u poduzećima različitih veličina utvrdio da su tehničke vještine znatno manje prisutne u velikim poduzećima (100-250 zaposlenih), u odnosu na mala poduzeća (5-49 zaposlenih). Utvrdio je kako su tehničke vještine pozitivno povezane s produktivnošću, ali i prihodom poduzeća. Ističe kako su tehničke vještine važnije u poduzećima srednje veličine (20-99 zaposlenika) nego u malim poduzećima (5-19) u kojima su najvažnije vještine poduzetništva.

2.1.2. Konceptualna znanja i vještine

Konceptualna znanja i vještine podrazumijevaju sposobnost shvaćanja apstraktnih i općih ideja, te primjenu istih u određenoj situaciji (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Radi se o znanjima

pomoću kojih menadžeri holistički pristupaju organizaciji, tj. vide „širu sliku“, odnosno analiziraju unutarnje i vanjske čimbenike koji djeluju na organizaciju, anticipiraju promjene u okolini i konačno, razvijaju mnoštvo scenarija za nepredvidivu i nesigurnu budućnost organizacije (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Konceptualne vještine odražavaju razumijevanje sveukupne organizacije, strategije, strukture i njenog funkcioniranja u okruženju. Konceptualne vještine odnose se na učinkovite upravljačke odluke i obnašanje onih aktivnosti koje podržavaju organizacijske ciljeve, u skladu su s mogućnostima zaštite okoliša i ograničenjima resursa te su prikladni unutar formalne i neformalne organizacijske strukture (Hayton, 2015).

Nazivaju se i strateška znanja i vještine, budući da se od menadžera zahtijeva sposobnost da misli strateški, to jest da ima širok vremenski i prostorni horizont (Buble, 2010). Strateška znanja i vještine ključna su za vrhovni menadžment, ali su poželjna i na ostalim razinama menadžmenta, i to za one menadžere koji konkuriraju za bolje pozicije na višim razinama menadžmenta (Buble, 2010).

Jedna od važnijih konceptualnih vještina je vještina upravljanja vremenom. Vrijeme je ograničeno i prolazno, ne može se povećati ili skratiti. Zbog današnjeg sve bržeg tempa života, kako za menadžere tako i za sve ljude, važno je kvalitetno upravljati vremenom. Problem koji se javlja kod upravljanja vremenom je činjenica da neki menadžeri odbijaju učiti upravljati vremenom jer su po prirodi ležernije osobe, a samo planiranje, rasporedi ili red ih sputava u njihovim kreativnostima (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Menadžerski posao sastoji se od različitih aktivnosti i uloga, međutim nisu sve aktivnosti podjednako važne, niti imaju jednak prioritet u različitim poslovnim situacijama (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Uspješni menadžeri dobro će upravljati svojim vremenom ako razlikuju važnije poslove od manje važnih, hitne od manje hitnih, ili sasvim nevažne od manje važnih, stoga se može zaključiti da se menadžerski posao može podijeliti u tri temeljne grupe (Bahtijarević-Šiber et al., 2008:10):

1. Prioriteti – najvažniji menadžerski poslovi koji doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva, odnosno 80% ključnih zadaća čijim obavljanjem menadžer obavi 80% svog posla

i odvoji samo 20% svog vremena (postavljanje ciljeva, definiranje strategije, planiranje, organiziranje, briga o zaposlenicima, vođenje i kontrola).

2. Vremenske obveze – manje važne aktivnosti, potrebne, ali ni približno važne kao prioriteta na koje menadžeri troše oko 45% svog vremena (sastanci, poslovna putovanja, telefonski pozivi, pisanje izvješća i slično).
3. Aktivnosti na koje se gubi vrijeme (gutači ili kradljivci vremena) – nepoželjne i nevažne aktivnosti koje nikako ne pridonose ostvarenju organizacijskih ciljeva, a menadžeri na to troše oko 15% svog vremena (traženje zaboravljenih stvari, preslagivanje i slaganje papira i spisa, besposlica, stanke na radu i slično).

2.1.3. Socijalna znanja i vještine

Znanja i vještine ophođenja s ljudima ili socijalna znanja i vještine su jednako važne na svim razinama menadžmenta, budući da menadžeri na svakoj razini komuniciraju sa svojim suradnicima i usmjeravaju ih k ostvarenju organizacijskih ciljeva (Sikavica i Novak, 1999). Socijalna znanja i vještine obuhvaćaju uspješnu komunikaciju, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog radnog okruženja. Nazivaju se još interpersonalne vještine jer odražavaju sposobnost uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Drugim riječima, one uključuju prijateljstvo radi pokretanja ljudi u smjeru kojem menadžer želi, a ono što je ključno kod ove kategorije znanja i vještina je to što se ne mogu naučiti te u većoj mjeri ovise o osobnosti pojedinca koja se teško mijenja (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Buble (2010) naglašava da interpersonalne vještine uključuju sposobnost menadžera da pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava sukobe.

Niti najsposobniji menadžeri s izuzetnim tehničkim i konceptualnim znanjima neće biti uspješni ako ne znaju raditi s ljudima (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Socijalna znanja i vještine trebali bi razvijati i posjedovati ne samo menadžeri, nego i zaposlenici jer oni svi međusobno komuniciraju (Sikavica i Novak, 1999). Unatoč današnjem digitalnom dobu koje obilježava virtualna komunikacija, interpersonalne vještine postaju *condicio sine qua non* uspješnog vođenja i smatraju se vještinama 21. stoljeća (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) u svojoj knjizi ističu da su danas ljudima na raspolaganju različiti oblici virtualne komunikacije i interakcije koji onemogućavaju izražavanje gestama, izrazima lica ili govorom tijela, te su upravo iz tih razloga postale potrebne, ne samo u osobnom nego i u virtualnom svijetu.

Dobri odnosi sa suradnicima organizaciji i menadžerima donose brojne koristi. Menadžerima omogućuju da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoj promociji, a organizaciji veću kvalitetu proizvoda i usluga, bolju proizvodnost te smanjenje učestalosti sukoba (Buble, 2010; Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Da bi pridonijeli boljem razvoju ove vještine menadžeri bi trebali (Bahtijarević-Šiber et al., 2008):

- razvijati i održavati međusobno povjerenje sa zaposlenicima,
- inspirirati suradnike,
- imati sposobnost izražavanja empatije, .
- poticati na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja,
- davati povratnu informaciju.

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) u interpersonalne vještine ubrajaju vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještine utjecanja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja ili takozvani coaching, vještine upravljanja sukobima, grupama i promjenama, te vještine umreživanja (engl. networking), a u vještine interpersonalne komunikacije ubrajaju vještine slušanja i vještine neverbalne komunikacije. Povjerenje je ključni element koji doprinosi pozitivnoj radnoj okolini, zadovoljstvu poslom, odanosti organizaciji, a zaposlenike koji vjeruju vođi uvjerava da on neće iznevjeriti njihova prava i interese (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Bahtijarević-Šiber et al. (2008) u interpersonalne vještine ubrajaju vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještine utjecanja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja ili takozvani coaching, vještine upravljanja sukobima, grupama i promjenama, te vještine umreživanja (engl. networking), a u vještine interpersonalne komunikacije ubrajaju vještine slušanja i vještine neverbalne komunikacije.

Osim toga, inspiriranje drugih važan je element uspješnog vodstva. Vođenje se ovdje pojavljuje kao interpersonalni aspekt menadžmenta, budući da vođenje podrazumijeva

sljedbeništvo, a za to je potrebna motivacija, komuniciranje s drugima i povjerenje (Buble, 2010).

Da bi uspješno upravljali tuđim emocijama, menadžeri bi trebali imati razvijenu sposobnost izražavanja empatije ili suosjećanja s drugima, a korist od sposobnosti izražavanja empatije je u tome što će menadžer shvatiti emocije drugih i kad ih oni ne izriču, te tako uspješno surađivati s različitim skupinama ljudi (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Utjecanje je bit vođenja, a moć je temelj utjecaja (Bahtijarević-Šiber et al., 2008) French i Raven (1960. prema Bahtijarević-Šiber et al., 2008) navode dva temeljna izvora moći: pozicijska ili formalna moć – osigurava ju organizacija i osobna ili neformalna moć – osiguravaju je obilježja osobe.

Kod vještina utjecanja na druge korisno je spomenuti taktike uvjeravanja kojima se menadžeri mogu koristiti kod utjecanja na druge. Stoga su u tablici u nastavku navedene najčešće korištene taktike uvjeravanja.

Tablica 2. Najčešće korištene taktike uvjeravanja i utjecanja na druge

Vođenje primjerom	Menadžer svojim ponašanjem daje model koji drugi mogu slijediti.
Racionalno uvjeravanje	Čvrsti i logični argumenti, stvarni dokazi u nekom stručnom području.
Razvijanje reputacije stručnjaka za probleme	Stručnost i znanje u ključnim područjima
Reciprocitet	Razmjena usluga nagodbom, zadovoljavanje interesa objiju strana.
Potpora članova mreže	Umreživanje (engl. networking) kao važna vještina stjecanja utjecaja u organizaciji i izvan nje.
Inspiriranje	Vizije i ideje koje inspiriraju kao bitna odrednica utjecaja.
Konzultiranje	Konzultiranje s onima na koje se želi utjecati prije donošenja odluke, motivacija suradnika

Stvaranje koalicija	Savezi s ljudima s kojima se želi raditi, „moć broja“ – što je više ljudi na nečijoj strani, to bolje.
Ovlašćivanje suradnika	Utjecaj vođe jača, ako svoju moć dijeli.

Izvor: Bahtijarević-Šiber et al. (2008)

Slušanje se smatra najvažnijom interpersonalnom i komunikacijskom vještinom, budući da su mnogi neuspjesi menadžera rezultat neslušanja zaposlenika. Slušanje je emocionalni i intelektualni proces u kojem primatelj obrađuje psihičke, emocionalne i intelektualne poruke u potrazi za njihovim značenjem (Buble, 2010). To je aktivnost koja se sastoji od kontakta očima, položaja tijela, gesta koje odašilju pozornost, verbalnog ohrabrivanja, te promatranja govora tijela (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Istraživanja su pokazala da ljudi 75% onoga što čuju, čuju neprecizno (Buble, 2010)

Costley i Todd (1987. prema Bahtijarević-Šiber et al., 2008) smatraju da do nedostatka vještine slušanja dolazi zbog loših navika menadžera koje dovode do zapreka dobrom slušanju: sanjarenje ili kreativna rastresenost osobe koja je koncentrirana na osobne misli, a ne osobe koja govori; mentalno pobijanje sugovornika u kojem slušatelj planira pobijanje govornika; želja da se govori gdje loš slušatelj razmišlja samo o tome što će reći kad na njega dođe red; ravnodušnost zanimanja za sadržaj poruke gdje loš slušatelj već unaprijed smatra poruku dosadnom i negativna reakcija na pojavu i način govora govornika gdje loš slušatelj propušta važne informacije zbog negativne reakcije na osobine govornika

Tradicionalni menadžment obilježila je kontrola, zapovijedanje i pokoravanje. Danas se sve popularnijim „coachingom“ i „counselingom“ prelazi na moderni menadžment gdje se menadžeri sve češće ponašaju kao treneri, a ne kao šefovi (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Buble (2010) ističe da oboje ima za cilj poboljšati performanse podređenih, ali da se podučavanje bavi pitanjima sposobnosti, a savjetovanje osobnim problemima. Drugim riječima, menadžer kao „trener“ otvorenim i pozitivnim stavom svakodnevno pomaže podređenima u prepoznavanju boljih prilika za poboljšanje njihovog radnog učinka, omogućuje im instrukcije, vodstvo i ohrabrenje, te provodi komparacije njihovih performansi prije i poslije poduke (Buble, 2010).

Menadžer kao „savjetnik“ pomaže u rješavanju osobnih problema i stavova podređenih, odnosno pruža pomoć nekome oko rješavanja zdravstvenih, bračnih ili financijskih problema, problema u suradnji s kolegama, te nekih drugih problema (Buble, 2010). Ova uloga kod menadžera zahtijeva visoku emocionalnu inteligenciju i značajne psihološke kompetencije. Razlog je taj što neke od navedenih problema podređeni često sami i ne prepoznaju, a savjetovanje im može donijeti brojne koristi: potaknuti njihov osobni razvoj, olakšati partnerstvo i suradnju, podići samopouzdanje i autonomiju, te konačno povećati radnu uspješnost (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Kao izrazito važna socijalna vještina ističe se i vještina pregovaranja. Šlogar i Cigan (2012) ističu kako je „pregovaranje vještina i posebno umijeće staro koliko i čovječanstvo, a odražava čovjekovo svakodnevno ponašanje i izgrađuje budućnost“. Može se promatrati kao proces komuniciranja u stilu korak naprijed, korak nazad u cilju provođenja zajedničkih odluka. Poduzetnici su se uvijek koristili vještinama pregovaranja kako bi obavili određenu poslovnu aktivnosti, a pritom to nisu smatrali posebnim umijećem. S razvojem društva u cjelini te primjenom novih tehnologija povećala se produktivnost, a time i rast konkurentnosti te nužnost stjecanja pregovaračkih vještina. Ove vještine danas zauzimaju jedno od važnijih mjesta u planiranju strateškog razvoja poduzetnika (Šlogar i Cigan, 2012).

Važno je istaknuti i vještine upravljanja sukobima. Upravljanje sukobom je proces gdje se sukobljene strane usmjeravaju na problem (ne na osobu) i traže rješenja koje će zadovoljiti interese i potrebe svih u sukobu (Poljak i Šehić-Relić, 2006).

U nastavku će se reći nešto više o specifičnosti menadžerskih vještina u poduzetništvu.

2.2. Specifičnosti menadžerskih vještina u poduzetništvu

Postoji veliki raspon literature koji se bavi tematikom menadžera, te kako njihova znanja i vještine utječu na osobne i organizacijske ishode. Međutim, pri istraživanju istog za mala i poduzeća srednje veličine (eng. *small and medium enterprises*), jasan je nedostatak istraživanja te konkretne tematike (Hayton, 2015).

Hayton (2015) proveo je istraživanje o međuovisnosti menadžerskih vještina, poslovnih praksi i uspjeha poduzeća 2500 engleskih malih i srednjih poduzeća, pri čemu je promatrao vještine vodstva, poduzetništva, organizacijske vještine te tehničke vještine i njihov utjecaj na centraliziranje strategije, formiranje strategije, strateške odgovore te najbolje prakse ljudskih resursa. Posljedično, promatrao je kako navedeno utječe na performanse poduzeća, odnosno promet (prihode), produktivnost i rast.

U istraživanju provedenom od strane Carmeli i Tishler (2006) u Izraelu, utvrđeno je da su interpersonalne vještine najčešće povezane sa performansama u različitim kontekstima. Baum et al. (2004) uvrдио je kako su općenite vještine vodstva kao što su organizacijske vještine indirektno povezane s rastom poslovanja, najviše kroz njihov utjecaj na postavljanje ciljeva. Suriyankietkaew i Avery (2014) istraživali su povezanost zadovoljstva zaposlenika sa vještinama vodstva te utvrdili kako menadžeri s razvijenim vještinama vodstva imaju zadovoljnije zaposlenike koji su shodno tome angažiraniji.

2.3. Načini unapređenja menadžerskih vještina

Postoje različiti načini za poboljšanje menadžerskih vještina, a menadžerima su dostupne različite edukacije i treninzi kako bi u tome uspjeli. Fongang (2015) ističe kako u startu menadžer mora utvrditi viziju poduzeća i jasno ju komunicirati svojim zaposlenicima. To može postići organizacijom sastanaka, slanjem e-mailova nakon sastanaka te isticanjem vizije na mjestima vidljivim zaposlenicima.

Nadalje, sugerira naglasak na osobne interakcije, upoznavanje sa zaposlenicima, utvrđivanje njihovih potreba kako bi se utvrdilo što ih motivira. Komunikacija je ključ dobrih odnosa i temelj uspostavljanja ugodne radne klime, pri čemu menadžeri trebaju koristiti verbalnu komunikaciju za angažiranje zaposlenika, a pisanu za naglašavanje vizije, ciljeva i mogućnosti zaposlenika. Osim toga, kako bi unaprijedili vještine, menadžeri trebaju biti samosvjesni i otvoreni za povratnu informaciju (Fongang, 2015).

Peters (2005) ističe važnost ljudskih resura u motivaciji i razvoju zaposlenika, ističući njihove ključne uloge:

1. Zapošljavanje i razvoj zaposlenika. Ljudski resursi zaduženi su za promatranje i tumačenje promjena na tržištu rada, te pozicioniranje poduzeća kao igrača na tržištu rada. Poduzetnici moraju procijeniti kvalifikacijske potrebe i postaviti se jasne standarde kvalifikacija kako bi održali jedinstvenu tržišnu poziciju.
2. Komunikacija, motivacija i kontrola ljudskih resursa. Informacije i komunikacijske strategije unutar tvrtke snažno određuju uslugu kvalitetu i organizacijsku (uslužnu) kulturu. Poduzetnički čelnici moraju pažljivo konceptualizirati i implementirati komunikacijske kanale i instrumente.
3. Razvoj zaposlenika Vodstvo poduzeća treba osposobiti ljudske resurse za razvoj zaposlenika. Kroz evaluaciju, ljudski resursi su dužni prepoznati prilike za unapređenje i nadahnuti zaposlene.

Despotović i Katavić (2016) ističu kako je u današnjem poslovnom svijetu znanje temelj konkurentske prednosti, što se može primijeniti i na važnost razvijanja znanja menadžera. Menadžment je ključna funkcija poduzeća te je stoga važno ulagati u edukacije i trening istih. Taj trening može početi od samih ljudskih resursa poduzeća, ali jasno je kako nemaju sva poduzeća jednake kapacitete za ulaganje u razvoj zaposlenih.

3. MOTIVACIJA I RADNA ANGAŽIRANOST

3.1. Teorijsko određenje motivacije i radne angažiranosti

Motivacija je pojam koji se koristi u svakodnevnoj i profesionalnoj komunikaciji kada je u pitanju želja da obavimo neki posao te ustrajemo u njegovu obavljanju (Alfirević, 2013:232). U poslovnoj i organizacijskoj psihologiji, motivacija se veže uz energetske sile koje izviru unutar i izvan individue koja je pod utjecajem inicijacije, smjera, intenziteta i duljine neke radnje (Pinder, 1988:11, prema Galetić, 2015).

Motivacija se obično definira kao „zbrojni pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju psihičku i fizičku energiju, izazivaju, organiziraju i usmjeruju ljudsko ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje“ (Pinder, 1988:11, prema Galetić, 2015:31). Može se definirati, također, kao proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva (Bahtijarević – Šiber, 1999:558).

Alfirević (2013:232) navodi kako se ni sami psiholozi ne mogu složiti o općoj definiciji pojma motivacije, ali moguće ju je promatrati s tri aspekta ponašanja: usmjerenja ponašanja, intenziteta ponašanja i dosljednosti ponašanja. Usmjerenje ponašanja odnosi se na usklađivanje ponašanja s postizanjem cilja organizacije, intenzitet ponašanja odnosi se na nastojanje, odnosno želju osobe u postizanju cilja, a dosljednost ponašanja odnosi se na održivost ponašanja u željenom smjeru.

Teorije motivacije razvile su se u posljednjih sedamdesetak godina kako bi označila način na koji se aktivira i zadržava pojedina vrsta ponašanja (Galetić, 2015:31). Prema Galetić (2015:31), sve teorije motivacije mogu se svrstati u dvije osnovne skupine s obzirom na pristup motivaciji: teorije sadržaja i procesne teorije motivacije. U nastavku poglavlja kratko će se opisati obje teorije.

3.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Teorije sadržaja proizlaze iz sadržaja ljudskih potreba, a među njima najpopularnija jest teorija američkog psihologa Abrahama Maslowa, koji se usredotočio na pozitivne ljudske karakteristike (Alfirević, 2013:234). Maslowljeva hijerarhija potreba dobar je početak za promatranje pitanja motivacija pošto je teorija razvijena sredinom 20. stoljeća, njena osnovna premisa ostaje istinita i danas (Spencer, 2006:28). Maslow je ustvrdio kako je potreba za samo-aktualizacijom primarna motivacije zdrave osobe.

Drugi popularan pristup tumačenja motivacije stvorio je Fredrick Herzberg sa svojom dvofaktorskom teorijom motivacije (Alfirević, 2013:235). Alfirević (2013:235) ističe kako je Herzbergovo temeljno stajalište da se čimbenici motivacije mogu podijeliti u dvije skupine, ekstrinzične i intrinzične faktore motivacije. „Ekstrinzični faktori obuhvaćaju plaće, beneficije, radne uvjete, sigurnost posla, politike u poduzeću, kvalitetu menadžmenta i međuljudske odnose na poslu“ (Galetić, 2015.:34). Intrinzični faktori usko su povezani za posao koji pojedinac obavlja. „Obuhvaćaju...mogućnost osobnog razvoja, izazovan posao, osjećaj postignuća, uspjeh, odgovornost, priznanje za dobro obavljen posao, unapređenje i sl.“ (Galetić, 2015.:34) Njihovo postojanje izaziva osjećaj zadovoljstva ili izostajanje zadovoljstva, ali ne i nezadovoljstva (Sajfert et al, 2009:85).

Mc Gregorova X i Y teorija zasniva se na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit tvrtke. Pretpostavke teorije X su negativne, a pretpostavke teorije Y pozitivne.

Mc Clellandova motivacijska teorija polazi od pretpostavke da su potrebe koje čine osnovu ponašanja usko vezane za kulturu i rezultat su učenja i stečenih navika u društvu. Temelji se na trima potrebama (Galetić, 2015.:34):

- Potrebe za moći koje proizlaze da se kontrolira okolina i ponašanje drugih. Osobe s jakom potrebom za moći teže radu na menadžerskim pozicijama, isticanju u društvu te imaju sposobnost utjecaja i usmjeravanja drugih.

- Potrebe za povezanošću koje karakterizira ih želja za uspostavljanjem dobrih i prijateljskih odnosa s okolinom. Osobe s izraženim potrebama za povezanošću teže za ljubavlju i razumijevanjem te rado pomažu drugima i razvijaju društvene mreže.
- Potrebe za postignućem koje su povezane sa željom pojedinca da postigne uspjeh, preuzme odgovornost i ostvari ciljeve. „Težnja za uspjehom usko je povezana sa željom da se izbjegne neki neuspjeh, tako da pojedinci koji imaju potrebu za postignućem, uglavnom imaju realan pristup riziku i cijene precizne povratne informacije.“

3.1.2. Procesne teorije motivacije

Za razliku od prethodno navedene teorije sadržaja, kod procesne teorije motivacije naglasak se stavlja na druge aspekte radne motivacije kao što su percepcije, očekivanja, vrijednost i njihove interakcije. (Galetić, 2015:36). Među najvažnije procesne teorije motivacije ubrajaju se teorije očekivanja, Adamsova teorija pravednosti i teorija cilja (Galetić, 2015: 36). Sve ove teorije naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima pa se zbog toga nazivaju i teorijama očekivanja (Buble, 2000:500).

U svojoj teoriji očekivanja, Vroom je počeo od polazišta da pojedinac, kako bi bio visoko motiviran, treba ispuniti tri preduvjeta, i to (Alfirević, 2013:237):

- očekivati da je (najvjerojatnije) sposoban obaviti tražene aktivnosti (tj. postići ciljeve)
- percipirati da je obavljanje aktivnosti povezano s nagradom
- vrednovati nagradu obećanu za ispunjenje cilja kao vrijednu truda.

„Kombinacija tih triju faktora utječe na stupanj motivacije. Da bi pojedinac bio visoko motiviran, moraju biti prisutna sva tri faktora tog modela“ (Galetić, 2015:37).

Druga popularna procesna teorija motivacije, zanimljiva zbog pojma percepcije pravde u organizaciji je Adamsova teorija pravednosti. Adams je ustvrdio da ljudi žele osjećati pravednost u ulaganju rada, u odnosu na dobivanje nagrada od organizacije za koju rade (Alfirević, 2013:237).

Posljednja procesna teorija je teorija cilja, koju su razvili Edwin Locke i Gary Latham na temelju četrnaestogodišnjeg istraživanja tijekom kojega su promatrali odnos ciljeva i motivacije. Prema ovoj teoriji ljudi su motivirani procesom utvrđivanja i postizanja ciljeva, a karakteristike tih ciljeva imaju utjecaj na motivaciju i radni učinak zaposlenik.. Danas je popularan pojam tzv. SMART ciljeva koji imaju poželjne karakteristike, a dolazi od kratica engleskih riječi: specific, measurable, achievable, result-based i time-specific, odnosno na hrvatskom radi se o specifičnim, mjerljivim, dostižnim, temeljeni na rezultatima i vremenski određenim ciljevima (Galetić, 2015:40).

3.2. Činitelji i ishodi radne angažiranosti zaposlenika

Pojam radne angažiranosti prvi je predstavilo konzultantsko poduzeće Gallup, nakon što su proveli godinu dana istražujući radni učinak zaposlenika s ciljem razvoja koncepta za mjerenje istog. (Little i Little, 2006). Prema Macey i Schneider (2008) „narodna“ teorija postavlja dobre temelje za objašnjenje radne angažiranosti. Ova teorija ističe da je radna angažiranost povezana s motivacijom, strasti, entuzijazmom i uključenošću na poslu.

Kahn (1990) je definirao radnu angažiranost kao tendenciju zaposlenika da povežu sebe sa svojim ulogama na poslu, tako da se izražavaju fizički, kognitivno i emotivno za vrijeme svog posla. Kasnije su Schaufeli, Bakker i Salanova (2006) detaljno opisali angažiranost kao „stanje duha vezano za posao“ s „energijom, predanošću i apsorpcijom“. Shuck i Wollard (2010) analizirali su 144 članka koji spominju angažiranost zaposlenika te su u navedenim člancima zapazili četiri ključne karakteristike:

1. angažiranost je osobna, a ne organizacijska odluka kako su neke definicije implicirale,
2. dok su ranije definicije tretirale angažiranost kao nedjeljiv koncept, kasnije definicije podijelile su angažiranost u tri osnovna koncepta: emocionalnu, kognitivnu i bihevioralnu angažiranost,
3. angažiranost zaposlenika se očituje i mjeri bihevioralno i
4. angažiranost zaposlenika je ponašanje koje dostiže ili nadmašuje organizacijske ciljeve.

3.2.1. Činitelji radne angažiranosti

Kahn (1990) je, istražujući psihologijske uvjete zaposlenika, istaknuo da je radna angažiranost povezana s razvojem tri psihologijska stanja:

1. Značajnost – stanje psihološke smislenosti odnosi se na osjećaj da je rad kojim doprinosi vrijedan i cijenjen. Nagrađivanje interpersonalne interakcije pomaže stvaranju osjećaja značajnosti. Zaposlenik se osjeća cijenjeno i vrednovano te uviđa osobni razvoj.
2. Sigurnost – čimbenici kreiranja percepcije psihologijske sigurnosti uključuju pozitivne interpersonalne veze, stil menadžmenta koji podržava zaposlenike te organizacijske norme koje ulijevaju povjerenje i poštovanje. Zaposlenik osjeća samopouzdanje, povjerenje, sigurnost i predvidivost u smislu posljedica pojedinih oblika ponašanja.
3. Dostupnost – odnosi se na sposobnost održavanja fizičkih i emotivnih resursa zaposlenika da ustraje u poslu bez distrakcija. Dostupnost se u pravilu postiže podržavanjem zaposlenika i odmorom koji dobivaju izvan posla.

Drugačija perspektiva istoj temi uključuje međuljudske elemente, odnosno odnose između radnika i zaposlenika unutar organizacija. Primjer takvog pristupa dali su Buvanaiah i Raya (2015) koji su istaknuli četiri čimbenika koji utječu na angažiranost:

- Menadžment koji doprinosi da se zaposlenici osjećaju uključeno i cijenjeno u poslu koji obavljaju.
- Prilike za rast i razvoj koje doprinose njihovom osobnom razvoju.
- Pravedni tretman i poticanje zaposlenika tako da se osjećaju uključeno i cijenjeno.
- Vodstvo koje zaposlenicima daje osjećaj svrhe kroz motivaciju i inspiraciju te iskrenu komunikaciju.

Wiley (2010) ističe ponašanja menadžera i vodstva organizacije koja potiču radnu angažiranost:

- Vodstvo organizacije mora inspirirati povjerenje u budućnost organizacije.
- Menadžeri moraju demonstrirati poštovanje i priznanje prema svojim zaposlenicima.
- Pojedinci moraju imati posao koji smatraju zanimljivim i uzbudljivim.

- Organizacija mora demonstrirati iskrenu brigu za zaposlenike i zajednice unutar kojih djeluju.

Sljedeća tablica pokazuje stavove teoretičara o ponašanjima i čimbenicima koji potiču radnu angažiranost.

Tablica 3. Ponašanja i čimbenici koji utječu na radnu angažiranost prema različitim autorima

Autori	Ponašanja	Čimbenici
Kahn (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Nagrađivanje interpersonalnih interakcija • Pozitivne interpersonalne veze, menadžment koji podržava zaposlenike i ulijeva povjerenje • Zaposlenici koji preuzimaju rizik samoizražavanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Priznanje i poštovanje • Osjećaj cijenjenosti • Osobni razvoj • Balans između posla i privatnog života • Sigurnost
Roberts i Davenport (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžment koji podržava zaposlenik i pruža prilike za rast • Zajedničke vrijednosti i ciljevi unutar organizacije • Autoritet vodstva, pozitivno radno okruženje, motivirajući nadređeni 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj karijere • Identificiranje s organizacijom • Nagrađivanje
Wiley (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Vodstvo organizacije ulijeva povjerenje • Davanje priznanja zaposlenicima kada to zaslužuju, poštovanje prema zaposlenicima • Entuzijazam od strane zaposlenih • Organizacija koja brine za pojedince i zajednicu 	<ul style="list-style-type: none"> • Samopouzdanje • Poštovanje i priznanje • Uzbudljiv posao • Zajedničke vrijednosti
Carnegie (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Vodstvo koje podržava zaposlenike • Vrhovni menadžment vodi organizaciju u pravom smjeru i komunicira razvoj • Organizacija koja brine za zaposlenike, ima zajedničke vrijednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Samopouzdanje i povjerenje • Priznanje • Individualni razvoj • Povjerenje u vrhovni menadžment • Osjećaj ponosi
Bhuvanaiah i	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritet vodstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlenici se osjećaju

Raya (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Prilike za rast i razvoj • Vodstvo koje motivira i inspirira 	uključeno i cijenjeno <ul style="list-style-type: none"> • Zaposlenici osjećaju da se razvijaju • Zaposlenici osjećaju smisao
--------------------	---	---

3.2.2. Ishodi radne angažiranosti

Kroz radnu angažiranost poduzeće nastoji postići veći učinak zaposlenika i bolje poslovne rezultate. Samim time, zaposlenici koji su u potpunosti angažirani identificirali su se sa svojim poslom u potpunosti. Stručnjaci za ljudske resurse smatraju kako je jedan od najvećih izazova angažiranosti osigurati identifikaciju osobe s poslom koji obavlja i osigurati da ima dobar tretman u organizaciji (Vijay i Vijaya, 2011)

Bez obzira na trud koji menadžeri ulažu u zaposlenike, uvijek će postojati individualci koji se neće davati u potpunosti u posao koji obavljaju te će ih biti teško motivirati, međutim, u većini slučajeva zaposlenici se žele istaknuti i doprinijeti organizaciji jer tako doprinose i sebi samima (Vijay i Vijaya, 2011). Holbeche i Mathews (2012) ističu kako su zaposlenici koji su radno angažirani predani ciljevima i vrijednostima, osjećaju ponos prema organizaciji, osjećaj pripadnosti i daju dodatan trud u posao koji obavljaju. Radno angažirani zaposlenici nastojat će i nadmašiti očekivanja koristeći svoje snage, znanja i talente (Vijay i Vijaya, 2011).

U pozitivnom radnom okruženje, zaposlenici su skloniji surađivati s drugim zaposlenicima što automatski utječe na individualne i grupne rezultate, i samim time rezultate cijelog poduzeća. Zaposlenici koji su izrazito angažirani imaju osjećaj povjerenja u organizaciju, žele doprinijeti organizaciji i poboljšati procese unutar iste, imaju razumijevanje posla koji obavljaju, poštovanje prema kolegama i voljni su pomoći drugim zaposlenicima kada je to potrebno (Ludviga i Kalvina, 2016).

Međutim, Holbeche i Mathews ističu da radna angažiranost može imati negativan učinak ukoliko su pojedinci previše angažirani. To može dovesti do idealiziranja organizacije i zanemarivanja potencijalnih problema, što utječe na mogućnost percepcije potencijalnih prepreka u obavljanju posla. Također, pretjerana angažiranost i previše vremena provedenih na

poslu može utjecati na manjak vremena potrebnog za odmor za optimalno funkcioniranje, pri čemu može doći do sagorijevanja zaposlenika. Upravo zato menadžment treba poticati odmor i aktivnosti izvan posla kod zaposlenih.

3.2.3. Mjerenje radne angažiranosti

Mjerenje radne angažiranosti danas je neizostavan dio ljudskih potencijala svih većih poduzeća. U velikim internacionalnim organizacijama radna angažiranost periodički se mjeri putem određene metodologije unutar poduzeća ili anketnog upitnika, omogućujući tako usporedbu angažiranosti unutar pojedinih podružnica ili geografskih lokacija na kojima poduzeće posluje (Vijay i Vijaya, 2011).

Ovisno o potrebama poduzeća, organizacije će koristiti različite mjerne instrumente, no ono što je sasvim neophodno je da je taj instrument jasan i razumljiv kako bi zaposlenici mogli dati jasne i precizne odgovore (Holbeche i Matthews, 2012). Najzastupljeniji instrument za mjerenje radne angažiranosti je UWES – Utrecht Skala radne angažiranosti (engl. Utrecht Work Engagement Scale) koja mjeri tri temeljne dimenzije radne angažiranosti (Schaufeli et al., 2002):

- energičnost (engl. Vigor) – obilježja dimenzije energičnosti su visoka razina energije i mentalne fleksibilnosti tijekom rada, spremnost na ulaganje truda u vlastiti posao i ustrajanje unatoč poteškoćama, a neki autori navode i fizičku snagu, emocionalnu energiju i kognitivnu „živahnost“ (Shirom, 2003).
- predanost (engl. Dedication) – predanost se očituje u snažnoj posvećenosti radu i doživljavanju osjećaja važnosti, entuzijazma, inspiracije, ponosa i izazova tijekom rada (Shirom, 2003).
- zanesenost poslom (engl. Absorption) – obilježava potpuna koncentracija i zadovoljstvo zbog uključenosti u rad dok pritom vrijeme brzo prolazi, a osoba se teško odvaja od trenutnog posla (Schaufeli et al., 2002).

4. STUDIJA SLUČAJA POVEZANOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA PODUZETNIKA I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU TEHNORAD D.O.O.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću Tehnorad

Poduzeće Tehnorad j.d.o.o. građevinsko je poduzeće registrirano u Barbatu na otoku Rabu. Poduzeće je osnovano 2017. godine te registrirano za glavnu djelatnost 4322: Uvođenje instalacija vodovoda, kanalizacije i plina i instalacija za grijanje i klimatizaciju.

Tehnorad j.d.o.o. svoje početke uspješnog poslovanja zahvaljuje malom, ali skladno organiziranom poslovnom modelu u obiteljskim okvirima. Poduzeće se bavi manjim projektima za privatne osobe, kao i srednje velikim projektima u komercijalne svrhe, a registrirano je za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- projektiranje i građenje građevina te stručni nadzor građenja
- energetska certificiranje, energetski pregled zgrade i redoviti pregled sustava grijanja i sustava hlađenja ili klimatizacije u zgradi
- kupnja i prodaja robe
- pružanje usluga u trgovini
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- trgovačko zastupanje inozemnih tvrtki
- usluge informacijskog društva
- djelatnost prijevoza putnika u unutarnjem cestovnom prometu
- djelatnost prijevoza putnika u međunarodnom cestovnom prometu
- djelatnost prijevoza tereta u unutarnjem i međunarodnom cestovnom prometu
- prijevoz za vlastite potrebe
- posredovanje u prometu nekretnina
- poslovanje nekretninama
- poslovi upravljanja nekretninom i održavanje nekretnina
- čišćenje svih vrsta objekata

- pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- pripremanje jela, pića i napitaka za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama) i opskrba tim jelima, pićima i napitcima (catering)
- iznajmljivanje motornih vozila
- upravljanje i održavanje sportskom građevinom

Poduzeće zapošljava radnike po potrebi i projektima, a trenutno zapošljavaju 13 radnika koji obavljaju različite građevinske poslove, redom struka: vodoinstalater, građevinski tehničar, inženjer građevine.

4.2. Kvalitativno istraživanje – dubinski polustrukturirani intervju s direktorom poduzeća

Za potrebe ovog rada proveden je intervju sa direktorom poduzeća. Ispitanik ima 59 godina, muškog je spola, po struci je vodoinstalater, a po završetku školovanja otvorio je obrt nakon čega je imao nekoliko različitih građevinskih poduzeća. U građevini radi više od 40 godina.

Intervjuom je ustanovljeno da poduzeće nema odjel za ljudske resurse, što se opravdava činjenicom da se radi o malom poduzeću. Motivacija zaposlenika u pravilu se, uz fiksnu plaću, obavlja putem grupnih financijskih bonusa, pri čemu se daju timski zadaci s vremenskim rokovima, te ukoliko se obave unutar vremenskog roka dobivaju određene financijske bonuse, koji mogu rasti ovisno o tome koliko vremena je uštedeno na projektu. Ne postoji fiksni iznos i ovaj iznos se razlikuje od projekta do projekta, ovisno o vrijednosti projekta i uštedi za poduzeće.

Direktor motiviranost zaposlenika pripisuje dobrim uvjetima rada i visokim primanjima, budući da dobivaju znatno veću plaću od prosjeka unutar građevinske industrije. Budući da posljednjih nekoliko godina velik dio stanovništva odlazi iz zemlje u potrazi za boljim poslom, radnike je gotovo nemoguće zadržati bez adekvatne financijske kompenzacije. Tako u njegovom poduzeću „fizički“ radnici imaju plaće koje bi po njegovim riječima u nekim drugim poduzećima imali inženjeri građevine sa 10 i više godina iskustva.

Kada je u pitanju mjerenje performansi zaposlenika, nakon što se postavi plan posla (ovisno o projektu), poduzeće izrađuje *timeline* određenih aktivnosti unutar tog projekta. Npr. ukoliko se gradi stambena zgrada, postoje određeni vremenski rokovi za postavljanje temelja, bazne konstrukcije, elektroinstalacija itd. Performanse zaposlenika ne mjere se službeno, ali individualno se prati napredak svakog zaposlenika te ukoliko se uoči da zaposlenik radi u skladu s očekivanjima (ili više od očekivanja), dobivaju pohvale, riječi podrške i bonuse.

U poduzeću ne postoji službeni program nagrađivanja, ali uz financijske bonuse, direktor svaki tjedan vodi zaposlenike na ručak/večeru koji služe kao svojevrsan *team building*. Što se tiče svakodnevnice, dnevna prehrana je uključena i pokrivena od strane poduzeća.

Direktor ističe kako je s timom u prijateljskim odnosima te se druže i van radnog mjesta. S nekim (mlađim) zaposlenicima ima i „odgojnu“ ulogu, gdje ih mentorira i usmjerava kako bi dalje napredovali u karijeri. Ukoliko vidi da imaju potencijal za određeni posao, po potrebi im plaća edukacije, šalje ih na konferencije i slično.

Kao najveći izazov ističe konflikte pojedinih članova tima, iako su ove situacije iznimno rijetke, a u pravilu je to rezultat manjka organizacije kada su u pitanju jasne upute (delegiranje) zadataka pojedinim članovima tima.

4.3. Kvantitativno istraživanje – anketni upitnik radne angažiranosti zaposlenika i procjena menadžerskih vještina

Kako bi se dobio bolji uvid u povezanost razvijenosti menadžerskih vještina i radne angažiranosti zaposlenika, provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika radne angažiranosti zaposlenika i procjena menadžerskih vještina. U nastavku ovog poglavlja objašnjena je metodologija, rezultati i ograničenja istraživanja.

4.3.1. Metodologija istraživanja

U ispitivanju je korišten anketni upitnik koncipiran u tri dijela. U prvom dijelu anketnog upitnika nastojalo se utvrditi kako zaposlenici poduzeća percipiraju razvijenost određenih vještina direktora. Iste su ocjenjivali skalom Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – nisu uopće razvijene, 2 – malo su razvijene, 3 – osrednje su razvijene, 4 – razvijene su, 5 – veoma su razvijene). U drugom dijelu anketnog upitnika nastojalo se utvrditi koliko važnima zaposlenici poduzeća percipiraju pojedine vještine. Iste su ocjenjivali skalom Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – nisu uopće važne, 2 – malo su važne, 3 – osrednje su važne, 4 – važne su, 5 – izrazito su važne). U trećem dijelu anketnog upitnika ispitivale su se različite tvrdnje vezane uz radnu angažiranost na poslu, analizirajući tako individualno i za tim: energičnost na poslu, posvećenost poslu, udubljenost na poslu. U nastavku slijedi tablica 3 koja prikazuje dizajn istraživanja pa zatim i tablica 4 s demografskim karakteristikama ispitanog uzorka.

Tablica 4. Dizajn istraživanja

DIZAJN	ISTRAŽIVANJE
Podaci	Kvantitativni
Metoda	Online upitnik
Uzorak	Zaposlenici poduzeća Tehnorad
Analiza	Statističke metode

Podaci dobiveni ovim istraživanjem su kvantitativni, metoda koja je korištena za provedbu istraživanja je online upitnik, uzorak čine zaposlenici poduzeća Tehnorad, a analiza je napravljena putem statističkih metoda u MS Excelu. Upitnik je elektronskim putem poslan direktoru, koji je u razdoblju od 23. srpnja 2020. do 14. kolovoza 2020. prikupio podatke od svojih zaposlenika. Zbog kolektivnog godišnjeg odmora odužilo se pristupanje podacima, a dodatan izazov bio je ponavljanje dijela ankete u razdoblju od 26. 08. 2020. do 28. 08. 2020.

Upitnik je ispunilo 13 zaposlenika poduzeća Tehnorad, što ujedno čini i ukupan broj zaposlenika.

Kao što je vidljivo iz tablice 5., uzorak čine muškarci (100% ispitanika), od čega je većina (61,53%) u dobi između 45 i 64 godina, dok je ostatak (38,46%) u dobi između 35 i 44 godine.

Tablica 5. Demografske karakteristike ispitanika

ISPITANICI (N=100)		Apsolutni udio	Relativni udio
Spol	Muško	13	100
	Žensko	0	0
Broj godina	35-44	5	38,46
	45-64	8	61,53

4.3.2. Rezultati istraživanja

U prvom dijelu anketnog upitnika nastojalo se utvrditi kako zaposlenici poduzeća percipiraju razvijenost određenih vještina direktora a deskriptivna statistička analiza je prikazana u tablici 5

Iz tablice 6. vidljivo je kako zaposlenici poduzeća smatraju da direktor poduzeća ima razvijene socijalne vještine sa prosječnom vrijednosti 4.36, pri čemu su najvišu vrijednost ostvarile vještine savjetovanja i obučavanja (4.85), vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima (4.62) te vještine utjecaja na druge (4.62), a najmanje su razvijene vještine slušanja drugih (3.69). Tehnička znanja i vještine ostvarile su prosječnu vrijednost 5.0, što indicira da su veoma razvijene u direktora. S obzirom da se radi o građevinskom poduzeću ovo je važan i izrazito pozitivan indikator. Konceptualne vještine ostvarile su prosječnu vrijednost 4.81, što također indicira da su veoma razvijene.

Tablica 6. Percepcija zaposlenika poduzeća Tehnorad o razvijenosti određenih vještina direktora poduzeća

Grupa vještina	Vještine	Prosječna vrijednost	Mod	St.dev.
Socijalne vještine	vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima	4.62	5	0.51
	vještine utjecaja na druge	4.62	5	0.51
	vještine slušanja drugih	3.69	3	0.75
	vještine razvijanja povjerenja	4.31	4	0.48
	emocionalna inteligencija	4.31	4	0.48
	vještine upravljanja sukobima	4.15	4	0.69
	vještine upravljanja različitostima	4.31	4	0.48
	Vještine savjetovanja i obučavanja	4.85	5	0.38
	Prosječna vrijednost socijalnih vještina	4.36		
Tehnička znanja i vještine	poznavanje struke	5.00	5	0
	specijalistička znanja	5.00	5	0
	znanja u rješavanju specifičnih zadataka	5.00	5	0
	Prosječna vrijednost tehničkih vještina	5.00		
Konceptualne vještine	Analitička znanja i vještine	5.00	5	0
	vještine delegiranja	4.62	5	0.50
	Prosječna vrijednost konceptualnih vještina	4.81		

U drugom dijelu anketnog upitnika nastojalo se utvrditi koliko važnima zaposlenici poduzeća percipiraju pojedine vještine. Iste su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 (1 – nisu uopće važne, 2 – malo su važne, 3 – osrednje su važne, 4 – važne su, 5 – izrazito su važne).

Kako je vidljivo iz tablice 7., socijalna znanja i vještine postigla su prosječnu vrijednost 4.19, pri čemu su najvišu prosječnu vrijednost ostvarile vještine savjetovanja i obučavanja (4.92), vještine razvijanja povjerenja (4.84) te vještine slušanja drugih (4.77), a najnižu vrijednost ostvarile su vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima (3.23) te vještine utjecaja na druge. Tehnička znanja i vještine postigla su najvišu prosječnu vrijednost od 5.00.

Tablica 7. Percepcija zaposlenika poduzeća Tehnorad o važnosti određenih vještina direktora poduzeća

Grupa vještina	Vještine	Prosječna vrijednost	Mod	St. dev.
Socijalne vještine	vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima	3.23	3	0.44
	vještine utjecaja na druge	3.23	3	0.44
	vještine slušanja drugih	4.77	5	0.44
	vještine razvijanja povjerenja	4.84	5	0.38
	emocionalna inteligencija	4.46	5	0.51
	vještine upravljanja sukobima	3.53	3	0.66
	vještine upravljanja različitostima	4.61	5	0.51
	vještine savjetovanja i obučavanja	4.92	5	0.38
	Prosječna vrijednost	4.19		
Tehnička znanja i vještine	poznavanje struke	5.00	5	0
	specijalistička znanja	5.00	5	0
	znanja u rješavanju specifičnih zadataka	5.00	5	0
	Prosječna vrijednost	5.00		
Konceptualne vještine	analitička znanja i vještine	4.46	4	0.52
	vještine delegiranja	4.38	5	0.19
	Prosječna vrijednost	4.65		

S obzirom da se radi o građevinskom poduzeću, odnosno izrazito tehničkoj industriji čiji zaposlenici moraju posjedovati specifična znanja i vještine struke, očekivan je izrazito visok rezultat odnosno ocjenatehničkih znanja i vještina. Najniže ocijenjene su socijalne vještine, iako i dalje prilično visoko s prosječnom ocjenom 4.10. Jasno je kako postoji prostor za napredak, posebice kada su u pitanju vještine upravljanja sukobima, vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje te vještine utjecaja na druge.

U trećem dijelu anketnog upitnika ispitivale su se različite tvrdnje vezane uz radnu angažiranost na poslu, analizirajući tako individualno i za tim: energičnost na poslu, posvećenost poslu, udubljenost na poslu. Iste su ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 (1 – uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – veoma se slažem).

Sljedeća tablica prikazuje rezultate vezane uz sve tri dimenzije radne angažiranosti. Kao što je vidljivo iz rezultata prikazanih u tablici 8, većina zaposlenika se slaže, odnosno izrazito slaže sa tvrdnjama iz kategorije energičnosti koja je ostvarila prosječnu vrijednost 4.39, po čemu se može zaključiti da imaju visoku razinu energije na poslu.

Tablica 8. Rezultati istraživanja radne angažiranosti kod zaposlenika poduzeća Tehnorad

		Av	Mod	St. dev.
Energičnost	Kada radim osjećam da sam mentalno jak.	4.54	5	0.66
	Mogu raditi vrlo dugo.	4.54	5	0.66
	Kada radim osjećam da pucam od energije.	4.15	4	0.55
	Kada radim osjećam se jako i snažno.	4.62	5	0.51
	Kada se ujutro probudim želim ići na posao.	4.08	4	0.64
	Prosječna vrijednost	4.39		
Posvećenost poslu	Smatram da moj posao ima veliko značenje i svrhu.	4.23	4	0.73
	Moj posao me nadahnjuje.	4.00	4	0.82
	Entuzijastičan sam za svoj posao	4.23	4	0.73
	Ponosan sam na svoj posao.	4.62	5	0.51
	Smatram da je moj posao izazovan.	4.23	4	0.60
	Prosječna vrijednost	4.26		
Udubljenost	Dok radim vrijeme leti.	4.77	5	0.44
	Kada radim zaboravim na sve drugo oko mene.	4.62	5	0.51
	Osjećam se sretno kada intenzivno radim.	4.62	5	0.51
	Nekada sam zanesen/zanesena svojim poslom.	4.62	5	0.51
	Prosječna vrijednost	4.66		

Kao što je vidljivo iz rezultata prikazanih u tablici 8., većina zaposlenika se slaže, odnosno izrazito slaže sa tvrdnjama iz kategorije energičnost, koja je ostvarila prosječnu vrijednost 4.39, pri čemu se može zaključiti da su zaposelnici energični za vrijeme posla. posvećenosti poslu, koja je ostvarila prosječnu vrijednost 4.26, po čemu se može zaključiti da su posvećeni poslu.

Većina zaposlenika se također slaže, odnosno izrazito slaže sa tvrdnjama iz kategorije udubljenosti na poslu, koja je ostvarila prosječnu vrijednost 4.66, po čemu se može zaključiti da su veoma udubljeni u svoj posao.

Sljedeća tablica prikazuje rezultate vezane uz čimbenik radne angažiranosti tima „energičnost na poslu“. Kao što je vidljivo iz rezultata prikazanih u tablici 9. , većina zaposlenika se slaže, odnosno izrazito slaže sa tvrdnjama iz kategorije energičnosti, posvećenosti na poslu i udubljenosti.

Tablica 9. Rezultati istraživanja o energičnosti na poslu u kao čimbeniku radne angažiranosti pri grupnom radu u poduzeću Tehnorad

		Prosječna vrijednost	Mod	St. dev.
Energičnost	Tijekom obavljanja posla moja je radna grupa puna energije.	4.62	5	0.51
	Moja je radna grupa vrlo ustrajna tijekom rada na određenom zadatku.	4.62	5	0.514
	Dok obavlja posao, moja se radna grupa osjeća snažno i energično.	4.62	5	0.51
	Prosječna vrijednost	4.62		
Posvećenost poslu	Moja je radna grupa oduševljena svojim poslom.	4.08	4	0.76
	Moja radna grupa uživa u obavljanju zadatka.	4.23	4	0.60
	Moja radna grupa je vrlo motivirana da napravi dobar posao.	4.46	5	0.66
	Prosječna vrijednost	4.27		
Udubljenost	Dok radimo, u mojoj radnoj grupi zaboravimo na sve oko sebe.	4.62	5	0.51
	Kad moja radna grupa radi, vrijeme leti.	4.08	4	0.64
	Kada se udubimo u zadatak, moja je radna grupa sretna.	4.23	4	0.73
	Prosječna vrijednost	4.31		

Konačno, napravljena i korelacija između ocjena razvijenosti vještina direktora s jedne strane te angažiranosti zaposlenika s druge strane. Rezultati korelacijske analize prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 10. Korelacija između ocjena razvijenosti vještina direktora te angažiranosti zaposlenika

Vještina	energičnost	posvećenost	zadubljenost
vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima	0,86	0,43	0,99
vještine utjecaja na druge	0,86	0,43	0,99
vještine slušanja drugih	-0,47	0,37	-0,33
vještine razvijanja povjerenja	0,29	0,23	0,51
emocionalna inteligencija	0,86	0,43	0,99
vještine upravljanja sukobima	-	-	-
vještine upravljanja različitostima	-	-	-
vještine savjetovanja i obučavanja	-	-	-
poznavanje struke	-	-	-
specijalistička znanja	-0,68	-0,02	-0,51
znanja u rješavanju specifičnih zadataka	-0,68	-0,01	-0,51
analitička znanja i vještine	-0,32	0,16	-0,08
vještine delegiranja	-0,68	-0,02	-0,51

Vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima, vještine utjecaja na druge i emocionalna inteligencija su praktički savršeno pozitivno povezane sa zadubljenošću. Također vrlo su visoko povezane s energičnošću. Drugim riječima, postoji snažna pozitivna veza između razvijenosti vještina razvijanja odnosa sa zaposlenicima, utjecanja i delegiranja s jedne strane i zadubljenosti zaposlenika s druge strane.

Za vještine upravljanja sukobima, vještine upravljanja različitostima, vještine savjetovanja i obučavanja i poznavanje struke i sve dimenzije radne angažiranosti zaposlenika nije bilo moguće izračunati koeficijent korelacije jer je varijabla vještine u tim segmentima konstantna.

S druge strane, specijalistička znanja, znanja u rješavanju specifičnih zadataka i vještine delegiranja su umjereno negativno povezane s energičnošću zaposlenika. Dakle, postoji

umjerena negativna veza između razvijenosti vještine razvijanja povjerenja, emocionalne inteligencije i upravljanja različitostima s jedne strane te energičnosti zaposlenika s druge strane. (što su te vještine razvijenije to je manja energičnost).

Možemo zaključiti da postoji povezanost između razvijenosti menadžerskih vještina i radne angažiranosti zaposlenika, kao što su pokazale ocjene anketnog upitnika i analiza korelacije. U malim poduzećima izuzetno je važna komunikacija i održavanje dobrog odnosa sa zaposlenicima jer se svi osjećaju kao obitelj i bitno im je da se osjećaju uveženima. Radna atmosfera između suradnika će biti znatno bolja ako su oni zadovoljni.

4.3.3. Ograničenja istraživanja

Kako bi se zaključci nekog istraživanja mogli efikasno koristiti potrebno je biti svjestan i određenih ograničenja istraživanja. Ograničenja provedenog istraživanja se mogu svrstati u nekoliko kategorija.

Prvo ograničenje je sama veličina uzorka. Budući da se radi o malom građevinskom poduzeću, upitnik su ispunili svi radnici, međutim njih je samo 13 što je relativno mali broj ispitanika.

Drugo ograničenje predstavlja želja zaposlenika da impresioniraju direktora. Naime, upitnik su ispunjavali zaposlenici, međutim isti je distribuirao direktor. Iako je anketni upitnik anoniman te direktor nije mogao znati koji zaposlenik je dao koji odgovor, može se pretpostaviti kako zbog malog broja zaposlenika, većina zaposlenika će nastojati dati poželjne odgovore te zbog toga biti blagonaklono nastrojena određenim tvrdnjama.

Treće ograničenje predstavlja samo znanje zaposlenika o značenju pojedinih vještina i terminologije. Unatoč dodatnom opisu pojedinih, može se pretpostaviti kako različiti zaposlenici različito percipiraju značenje pojedinih vještina. Postoji mogućnost da bi rezultati bili drugačiji da su imali bolje znanje iz navedenog područja.

Četvrto ograničenje predstavlja mali broj ispitanika koji je davao izrazito visoke i gotovo uniformne ocjene po pojedinim aspektima menadžerskih vještina vlasnika stoga nije bilo moguće

izračunati sve koeficijente korelacije između razvijenosti vještina vlasnika i pojedinih dimenzija radne angažiranosti zaposlenika. Također, kako je korelacija analizirana uz pomoć MS Excela, nije bilo moguće utvrditi značajnost koeficijenata korelacije.

5. ZAKLJUČAK

Menadžerski posao je kompleksan te se sastoji od obavljanja različitih zadataka u korespondenciji sa različitim vrstama ljudi. Kako bi uspješno obavljali svoj posao, menadžeri trebaju posjedovati (i razvijati) različite socijalne, konceptualne i tehničke vještine. Dok je nekada znanje bio ključan čimbenik uspjeha menadžera, danas isti moraju raspolagati repertoarom vještina kao što su vještine vođenja, slušanja, komunikacijske vještine, vještine upravljanja sukobima i druge. U ovom radu vještine su opisane kroz podjelu na socijalne, konceptualne i tehničke vještine.

Socijalna znanja i vještine obuhvaćaju uspješnu komunikaciju, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog radnog okruženja. Nazivaju se još interpersonalne vještine jer odražavaju sposobnost uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima. Konceptualne vještine odražavaju razumijevanje sveukupne organizacije, strategije, strukture i njenog funkcioniranja u okruženju. Konceptualne vještine odnose se na učinkovite upravljačke odluke i obnašanje onih aktivnosti koje podržavaju organizacijske ciljeve, u skladu su s mogućnostima zaštite okoliša i ograničenjima resursa te su prikladni unutar formalne i neformalne organizacijske strukture. Tehničke vještine odnose se na vještine potrebne za obavljanje određenog specijaliziranog zadatka, a često podrazumijevaju rad sa stvarima, više nego rad sa ljudima. Tehničke vještine važne su i za menadžere čak i kada sami obavljaju relativno malo tehnički specijaliziranih zadataka, jer omogućuju menadžeru da učinkovito stječe, razvija, organizira i kontrolira ljudske resurse potrebne za postizanje organizacijskih ciljeva.

Analizom rezultata istraživanja povezanosti razvijenosti menadžerskih vještina i radne angažiranosti zaposlenika u malom građevinskom poduzeću Tehnorad, ustanovljeno je kako direktor poduzeća ima razvijene socijalne, konceptualne i tehničke vještine, pri čemu su najrazvijenije tehničke. Osim toga, kroz intervju sa direktorom poduzeća moglo se uvidjeti kako direktor ulaže u edukacije svojih zaposlenika te njeguje prijateljski i mentorski odnos. Zanimljivo je kako je kao najveći izazov upravljanja timom istaknuo „upravljanje sukobima između članova tima“ što je ujedno i jedna od vještina koja je ostvarila najnižu prosječnu

vrijednost pri ocjeni zaposlenika. Analizirajući ocjene vještina menadžera, kao i ocjenu radne angažiranosti zaposlenika, jasno je kako u oba slučaja su postignute visoke ocjene.

Analizom korelacije ustanovljeno je da postoji jaka veza između vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima, vještina utjecaja na druge i emocionalne inteligencije i zadubljenosti / energičnosti te umjerena između specijalističkih znanja, znanja u rješavanju specifičnih zadataka i vještina delegiranja i energičnosti.

Popis izvora

1. Armstrong, M., Motivation (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page Limited.
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1996). Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti, *Računovodstvo revizija i financije*, 1, Zagreb, str. 232.-233.
4. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga d.o.o., Zagreb
5. Buble, M. (2009). *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split
6. Colley, JR., Foyle, L., J., Hardie, D., R., Logan, W., G., Stettinius, W. (2007). *Principles of General Management*, Yale University, grad izdavanja
7. Drucker, P. F. (1992). *Nova zbilja*, Novi Liber , Zagreb
8. Furlan, I., Kljaić, S. (2005). *Psihologijski riječnik*, Naklada Slap, Jastrebarsko
9. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment*, Sinergija, Zagreb
10. Hayton, J. (2015). *Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance*. Technical Report, Department for Business, Innovation and Skills, Warwick Business School
11. Jakopec, A. (2015). *Učinci (ne) usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika*. Neobjavljeni doktorski rad. Sveučilište u Rijeci, Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci, Rijeka
12. Jakšić, J. (2003). Motivacija. Psihopedagogički pristup, *Kataheza*, 25(1): 5-16.
13. Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D. (2012.), *Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća*, Jordan Studio, Sarajevo
14. Marušić, S. (1988). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*, Ekonomski institut, Zagreb
15. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, četvrto izdanje, ADECO, Zagreb
16. Nišević, V. (2013). *Angažirani radnici imaju bolje odnose s kolegama*. Dostupno na: <https://www.poslovnih.hr/kako-su-uspjeli/angaziranost-zaposlenika-mora-biti-dio->

[strategije-tvrtke-246532?fbclid=IwAR0W5oBWN0ePafkgCrn5vD2n6FqKudqbX9sz-AMxLElw-nhD47qCW85iOSk](https://www.researchgate.net/publication/339812465/figure/fig/1/figure-pdf/246532?fbclid=IwAR0W5oBWN0ePafkgCrn5vD2n6FqKudqbX9sz-AMxLElw-nhD47qCW85iOSk) (02. 03. 2020.)

17. Peters, M. (2005). Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism business. *Education + Training*, 47(8-9): 575-591.
18. Poljak N., Šehić-Relić L. (2006). *Sukob@Org - Upravljanje sukobom u organizaciji*, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek.
19. Rajadhyaksha, U. (2014). *Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter?* Research, Governors State University
20. Richard, D. (2000). *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, M.E.P. Consult, Zagreb
21. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
22. Suriyankietkaew, S., Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1): 160-173.
23. Šlogar, H., Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija, *Učenje za poduzetništvo*, 2(2): 259-265.
24. Tadin, H., (2007.), *Projektni menadžment: vrednovanje rada i nagrađivanje učinka*. HITA, Zagreb
25. Terence, R. Mitchell (1973). Motivacija i participacija, *Revija za sociologiju*, 3(1-2): 84-92.
26. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1): 152-169.
27. Wagner, J., A., Hollenbeck, J., R. (1995). *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York
28. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*, 11. Woodruffe, C., Assesment Centers, IPM, London, Mate, Zagreb
29. Zhu, Y-Q., Chen, H-G., Gardner, D. G. (2016). Relationship Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity, *Journal of Management* 20(10): 1-21.

Popis tablica

Tablica 1. Razlike između osnovnih i posebnih menadžerskih vještina.....	6
Tablica 2. Najčešće korištene taktike uvjeravanja i utjecanja na druge.....	11
Tablica 3. Ponašanja i čimbenici koji utječu na radnu angažiranost prema različitim autorima.....	21
Tablica 4. Dizajn istraživanja.....	27
Tablica 5. Demografske karakteristike ispitanika	28
Tablica 6. Percepcija zaposlenika poduzeća Tehnorad o razvijenosti određenih vještina direktora poduzeća	29
Tablica 7. Percepcija zaposlenika poduzeća Tehnorad o važnosti određenih vještina direktora poduzeća	30
Tablica 8. Rezultati istraživanja radne angažiranosti kod zaposlenika poduzeća Tehnorad.....	31
Tablica 9. Rezultati istraživanja o energičnosti na poslu u kao čimbeniku radne angažiranosti pri grupnom radu u poduzeću Tehnorad.....	32
Tablica 10. Korelacija između ocjena razvijenosti vještina direktora te angažiranosti zaposlenika	33

Prilozi

Životopis kandidata/kandidatkinje

Ivana Marić

● RADNO ISKUSTVO

01/09/2018 – 01/12/2019 – Zagreb, Hrvatska

VOLONTIRANJE, PRIKUPLJANJE I PRODAJA NAMIRNICA I FINANCIJSKIH SREDSTAVA – Crkva

prikupljanje podataka o ljudima kojima je potrebna pomoć, posjećivanje ljudi kojima je potrebna pomoć, izrada stvari i prodaja istih od kojih se skupljao novac, preprodaja namirnica i skupljanje novčane pomoći,...

01/09/2015 – 01/12/2016 – Zagreb, Hrvatska

DRUGE AKTIVNOSTI, SUDJELOVANJE U NATJECANJIMA

sudjelovanje u natjecanjima poduzetnika na temelju poduzetničke ideje, sudjelovanje u natjecanju debatne grupe

2012 – TRENUTAČNO – Njemačka

NAUKOVANJE, SUDJELOVANJE NA RAZLIČITIM MEĐUNARODNIM SAJMOVIMA NAMJEŠTAJA DILJEM SVIJETA

sudjelovanje na različitim sajmovima diljem svijeta, upoznavanje različitih kultura i ljudi, usavršavanje materije namještaja, sudjelovanje u različitim kongresima,...

01/08/2020 – TRENUTAČNO – Njemačka

SAMOSTALAN RAD, POHAĐANJE ONLINE TEČAJA ZA MARKETING

pohađanje online tečaja za marketing, putem aplikacije, učenje jezika + usavršavanje tehnika i načina oglašavanja

01/09/2015 – TRENUTAČNO – Sesvete, Hrvatska

VODITELJ NABAVE, PRODAJE I MARKETINGA – Sit Collection d.o.o.

vođenje odjela nabave, uključujući odabir novih modela, pozicioniranje postojećih, odlazak na sajmove, kontakt sa dobavljačima, praćenje svih aktivnosti i dokumentacije vezano za izvoz i uvoz, praćenje i pomaganje odjelu prodaje, izrada web shopa, kontrola web shopa i operatera, odluke o puštanju reklama, odabir zaposlenika i suradnika, sastavljanje uvoznih i izlaznih cijena, obilazak veleprodajnih kupaca,...

● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2012 – 2016 – Trg J.F. Kennedyja 5., Zagreb, Hrvatska

Ekonomist – Treća ekonomska škola Zagreb

<http://ss-treca-ekonomska-zg.skole.hr/>

2016 – TRENUTAČNO – Trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska

bacc.oec stručna prvostupnica ekonomije – Ekonomski fakultet Zagreb

<https://www.efzg.unizg.hr/>

2020 – TRENUTAČNO – Njemačka

Certifikat za stručnjaka marketinga

● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
NJEMAČKI	C1	C1	C1	C1	C1
ENGLJSKI	C1	C1	C1	C1	C1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

● DIGITALNE VJEŠTINE

Internet | Društvene mreže | Windows | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Izvrsno slavljenje MS Office paketom (Word Excel PowerPoint) | Vjeto baratanje Microsoft Office alatima (Word Excel Power Point) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Društvene mreže (razliite platforme) | Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta) | Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint) | dobro poznajem rad na računalu i vjeto se sluim svim programima Microsoft Office | Microsoft Word | Timski rad | Sposobna raditi u timu | Pristupačna | S lakocom prihvacam i rjesavam nove izazove kroz koje napredujem | Dobro organizirana | Prilagodljivost | Sposobnost prilagodavanja promjenama | Komunikativna | Izvrsne komunikacijske vjetine | Sposobna sam simultano obavljati poslove i projekte | Razviti suradnju u razlicitim poslovnim okruženjima | Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta) | Razviti komunikaciju i suradnju u razliitim poslovnim i kulturolokim okruženjima | Uporna | Snažljiva u organizaciji timova ili grupa i u suradivanju s istima | Microsoft Excel | S lakocom prihvacam i rjesavam nove poslove i izazove | Preuzimam inicijativu | pozitivna otvorena i komunikativna osoba | Rad sa skenerom | Izgraditi osobnu

Priloig - Anketni upitnik

Upitnik o povezanosti menadžerskih vještina i radnoj angažiranosti zaposlenika u malom poduzeću

Pred Vama je Upitnik o povezanosti menadžerskih vještina i radnoj angažiranosti zaposlenika u malom poduzeću. Prvi dio upitnika (pitanje 1-2) odnosi se na pitanja vezana uz menadžerske vještine, drugi dio upitnika nastoji utvrditi Vašu individualnu radnu angažiranost (pitanja 3-5), treći dio upitnika nastoji utvrditi timsku angažiranost (pitanja 6-8), i konačno četvrti dio upitnika odnosi se na Vaše demografske karakteristike, odnosno spol i dob (8-9).

1. Molimo Vas da u nastavku ocjenom od 1 do 5 ocijenite razvijenost sljedećih znanja i vještina kod Vašeg menadžera. (1 - nisu uopće razvijene, 2 – malo su razvijene, 3 – osrednje su razvijene, 4 – razvijene su, 5 – veoma su razvijene).

- a) vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima
- b) vještine utjecaja na druge
- c) vještine slušanja drugih
- d) vještine savjetovanja i obučavanja
- e) vještine delegiranja
- f) poznavanje struke
- g) specijalistička znanja
- h) analitička znanja i vještine (vještine vizualizacije, kritičkog razmišljanja te sposobnosti prikupljanja i obrade informacija)
- i) znanja u rješavanju specifičnih zadataka
- j) vještine razvijanja povjerenja
- k) emocionalna inteligencija (sposobnost suosjećanja sa drugima i razumijevanja drugih)

l) vještine upravljanja sukobima

m) vještine upravljanja različitostima (posvećivanje pozornosti različitostima među zaposlenicima i njihovim potrebama)

2. Molimo Vas da u nastavku ocjenom od 1 do 5 ocijenite mjeru do koje za sljedeća znanja i vještine su Vama osobno važne kod Vašeg rukovoditelja (1-nisu uopće važne, 2 – malo su važne, 3 – osrednje su važne, 4 – važne su, 5 – izrazito su važne).

a) vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje među suradnicima i zaposlenicima

b) vještine utjecaja na druge

c) vještine slušanja drugih

d) vještine savjetovanja i obučavanja

e) vještine delegiranja

f) poznavanje struke

g) specijalistička znanja

h) analitička znanja i vještine (vještine vizualizacije, kritičkog razmišljanja te sposobnosti prikupljanja i obrade informacija)

i) znanja u rješavanju specifičnih zadataka

j) vještine razvijanja povjerenja

k) emocionalna inteligencija (sposobnost suosjećanja sa drugima i razumijevanja drugih)

l) vještine upravljanja sukobima

m) vještine upravljanja različitostima (posvećivanje pozornosti različitostima među zaposlenicima i njihovim potrebama)

3. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz energičnost na poslu (1-uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – veoma se slažem).

- a) Kada radim osjećam da sam mentalno jak.
- b) Mogu raditi vrlo dugo.
- c) Kada radim osjećam da pucam od energije.
- d) Kada radim osjećam se jako i snažno.
- e) Kada se ujutro probudim želim ići na posao.

4. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz posvećenost poslu (1-uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – veoma se slažem).

- a) Smatram da moj posao ima veliko značenje i svrhu.
- b) Moj posao me nadahnjuje.
- c) Entuzijastičan sam za svoj posao
- d) Ponosan sam na svoj posao.
- e) Smatram da je moj posao izazovan.

5. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz udubljenost na poslu (1-uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – veoma se slažem).

- a) Dok radim vrijeme leti.
- b) Kada učim zaboravim na sve drugo oko mene.
- c) Osjećam se sretno kada intenzivno učim.
- d) Nekada sam zanesen/zanesena svojim studijem.

6. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz energičnost Vašeg tima na poslu (1-uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – veoma se slažem).

- a) Tijekom obavljanja posla moja je radna grupa puna energije.

- b) Moja je radna grupa vrlo ustrajna tijekom rada na određenom zadatku.
- c) Dok obavlja posao, moja se radna grupa osjeća snažno i energično.

7. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz posvećenost Vašeg tima poslu (1-uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – veoma se slažem).

- a) Moja je radna grupa oduševljena svojim poslom.
- b) Moja radna grupa uživa u obavljanju zadatka.
- c) Moja radna grupa je vrlo motivirana da napravi dobar posao.

8. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz udubljenost Vašeg tima na poslu (1-uopće se ne slažem, 2 – djelomično se slažem, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – veoma se slažem).

- a) Dok radimo, u mojoj radnoj grupi zaboravimo na sve oko sebe.
- b) Kad moja radna grupa radi, vrijeme leti.
- c) Kada se udubimo u zadatak, moja je radna grupa sretna.

9. Spol

- a) M
- b) Ž

10. Dob

- a) 18-25
- b) 25-34
- c) 35-44
- d) 45-64
- e) 65+