# POVEZANOST STILOVA VODSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU PUREX D.O.O.

**Bešlić, Wictoria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:157856

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

# POVEZANOST STILOVA VODSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU PUREX D.O.O.

**Mentorica: Doc. Dr. Sc. Marina Lovrinčević** **Studentica: Wictoria Bešlić**

**Split, lipanj 2017.**

# SADRŽAJ:


**1. UVOD** ..... 2

**1.1. Problem istraživanja** ..... 2

**1.2. Predmet istraživanja** ..... 5

**1.3. Istraživačke hipoteze** ..... 5

**1.4. Ciljevi istraživanja** ..... 7

**1.5. Metode istraživanja** ..... 7

**1.6. Struktura diplomskog rada** ..... 9

**2. TEORIJSKE ODREDNICE STILOVA VODSTVA MENADŽMENTA** ..... 10

**2.1. Definicija i osnovne funkcije menadžmenta** ..... 10

**2.2. Osnove vodstva** ..... 11

**2.3. Modeli vodstva** ..... 13

**2.4. Suvremeni pristupi vodstvu** ..... 19

**3. TEORIJSKE OSNOVE MOTIVACIJE** ..... 21

**3.1. Motivacija** ..... 21

**3.2. Teorije motivacije** ..... 23

**3.3. Mjerenje motivacije** ..... 32

**4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE- POVEZANOST STILOVA VODSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA PUREX D.O.O.** ..... 37

**4.1. Opći podaci o poduzeću Purex d.o.o.** ..... 37

4.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti ..... 37

**4.2. Metodologija istraživanja** ..... 38

**5. ZAKLJUČAK** ..... 78

**POPIS SLIKA** ..... 81

**POPIS TABLICA** ..... 81

**POPIS GRAFIKONA** ..... 84

**LITERATURA** ..... 86

**PRILOG 1 - ANKETNI UPITNIK** ..... 88

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

U današnje vrijeme svjedoci smo velikih promjena koje se događaju u menadžmentu, odnosno u vođenju poslovanja. Sve više dolazi do susreta sa situacijama koje su u prošlosti bile veoma rijetke, može se reći da čak nisu ni postojale. Okolina koja je veoma dinamična, turbulentna i puna iznenađenja za poslovni svijet razvija različite reakcije organizacija na novonastale promjene. Najznačajnije je pritom stavljanje sve većeg naglaska na stilove vodstva koji se u velikoj mjeri razlikuju od onih koji su se prakticirali u prošlosti.[1]

Pojam vodstva seže u daleku prošlost. Tako se najraniji tragovi tog termina mogu pronaći i u VI. stoljeću pr. Kr. kada je Lao Tzu, kineski filozof i osnivač taoizma rekao da je „...vođa najuspješniji kada ljudi jedva znaju da postoji. Kada je njegov posao završen, a njegov cilj ostvaren, ljudi će osjećati da su to postigli sami.“ U vrijeme Rimljana postojao je pojam pater familias koji je označavao osobu u obitelji koja je imala ulogu vođe, dok je u feudalizmu vodstvo bilo određeno „plavom krvi i genima“ što je ujedno bio i simbol aristokracije.[2]

Vodstvo se može definirati na razne načine. Međutim, osnovna definicija vodstva kaže kako je ono proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe pri čemu se očekuje postizanje određenih ciljeva u različitim situacijama. Prema navedenoj definiciji proces vodstva se sastoji od četiri ključne varijable, a to su: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina. Temeljna zadaća vodstva ogleda se u pronalaženju i održavanju ravnoteže između navedenih varijabli što je moguće ako vođa ima određene sposobnosti i moć.[3] Ranije se vođenje temeljilo na kontroliranju kako ljudi tako i radnog procesa, dok je danas osnova uspješnog vodstva i poslovanja participacija zaposlenih, odnosno njihova sloboda da svoje sposobnosti i znanja iskoriste na najbolji mogući način.[4]

[1] Certo S., Certo T. (2006.): Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 10. izdanje, 369.str.
[2] Vrdoljak-Raguž I., Jelenec L., Podrug N. (2013.): Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 125.str
[3] Buble M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 309.str.
[4] Certo S., Certo T. (2006.): Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 10.izdanje, 369.str.

Zaposlenici su danas jedan od najvažnijih resursa organizacije te stoga zahtijevaju i najveću pozornost prilikom kreiranja načina vođenja poduzeća. Veoma je važno istaknuti kakvog vođu oni žele, pri čemu je idealan vođa onaj koji je iskren, kompetentan, onaj koji ima dugoročne poglede te potiče svoje podređene na ostvarenje ciljeva. Do velikih ostvarenja ne dolazi menadžer sam nego na temelju postignuća njegovih sljedbenika, odnosno podređenih, koja su neophodna za stvaranje osnovne vizije poslovanja.[5]

Koliko su ljudski potencijali značajni u poslovanju pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacije, neformalnih odnosa, stila vodstva i sl. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. Međutim, tek se u novije vrijeme ljudskim potencijalima počinje pridavati sve veći značaj.[6]

Organizacije mogu imati visoku učinkovitost iz različitih razloga:

1. Tehničkih - mogu posjedovati najbolje strojeve i najmoderniju opremu

2. Ekoloških - mogu biti strateški smještene između izvora ulaznih resursa i tržišta na koje plasiraju svoje izlazne proizvode

3. Organizacijskih - možda su razvili posebno kompatibilan sustav za obavljanje posla.

Međutim, uz sve navedeno, kao daleko najznačajniji faktor u ostvarivanju visoke efektivnosti organizacije ističe se motivacija zaposlenika.[7] Pritom se najčešće postavlja pitanje o načinu motiviranja zaposlenika i njihovu poticanju na ostvarenje ciljeva i bolje funkcioniranje poduzeća. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je osnova njihovog posla pronaći najbolje ljude, motivirati ih na adekvatan način te ih pustiti da svoj posao rade na vlastiti način, odnosno onaj koji oni smatraju najboljim.

[5] Kouzes J.M.; Posner B.Z. (1987.): The leadership challenge, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1.-7. str.
[6] Jambrek I., Penić Ivica I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v.29, br.2, 1184. str.
[7] Katz D., Kahn L. R. (1967.): The Social Psychology of Organizations, Wiley, 3.izdanje, 336.str.

Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja pravih ljudi, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno nose sa problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer u tim faktorima leži trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima koji su zaposlen u organizaciji, kao i samoj organizaciji.[8]

Kada se govori o motivaciji prvenstveno se pažnja skreće na uzrok određenog ponašanja čovjeka, odnosno nastoji se definirati što to pojedinca stimulira ili potiče da se ponaša na određeni način.[9]

U literaturi postoje brojne definicije motivacije. Tako Beck motivaciju definira kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Buble motivaciju definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Lindner smatra da je motivacija psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca. Uz to ističe da je motivacija unutarnja sila koja pokreće pojedince da ostvare osobne i organizacijske ciljeve. Mullins iznosi da je motivacija u osnovi, usmjerenost i ustrajnost pojedinca u određenom djelovanju. Motivacija se bavi pitanjem zašto ljudi izabiru određeni pravac djelovanja, radije nego neki drugi, i zašto ustraju u izabranom pravcu djelovanja, često i tijekom dužeg vremenskog perioda i usprkos poteškoćama i problemima. Robinss (1995) pak navodi da bismo motivaciju mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje odnosno kao spremnost da se nešto učini i da je uvjetovana pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca, dok Bahtijarević-Šiber motivaciju objašnjava kao zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.[10]

[8] Jambrek I., Penić Ivica I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29 No.2, 1195.-1197. str.
[9] Porter W. L., Bigley A. G., Steers M. R. (2003): Motivation and Work Behaviour, McGraw-hill, 7. izdanje, 1.str.
[10] Bakotić D., Bogdanović V. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment, Vol. IV, br. 2, str. 67-71., dostupno na: hrcak.srce.hr/file/175433

Motiviranjem se pojedinci potiču na prevladavanje izazova i prepreka u ostvarivanju ciljeva. Najlakše je motivirati one pojedince koji su usmjereni na velika postignuća, koji žele što više se razvijati i rasti te na taj način podizati svoju ljestvicu uspjeha.[11] Što vođa bolje razumije ponašanje članova organizacije, to će bolje moći utjecati na ponašanje podređenih i učiniti ga dosljednijim s ostvarivanjem organizacijskih ciljeva. Prema tome, motiviranje članova organizacije ključ je uspjeha u postizanju organizacijskih ciljeva.[12]

### 1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je teorijsko i empirijsko istraživanje povezanosti stilova vodstva i motivacije u poduzeću Purex d.o.o.

U teorijskom dijelu pojmovno su se definirali menadžment, vodstvo te stilovi i modeli vodstva, a detaljno se objasnila i motivacija te sadržajne i procesne teorije motivacije.

Empirijski dio rada odnosi se na istraživanje značenja, važnosti i ovisnosti stilova vodstva i motivacije zaposlenika u proizvodnom poduzeću Purex d.o.o.

Osnova rada je definirati da li postoji određena ovisnost između stilova vodstva i motivacije zaposlenika navedenog poduzeća.

### 1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja moguće je postaviti glavnu hipotezu:

H1: Postoji ovisnost između stilova vodstva i motivacije zaposlenih u proizvodnom poduzeću Purex d.o.o.

Na temelju glavne hipoteze testirale su se i tri pomoćne hipoteze, a to su:

H1.1. Postoji povezanost između eksploatatorsko – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenih u poduzeću Purex d.o.o.

[11] Davis K., Newstrom J.W. (1989.): Human behavior at work, McGraw-hill, USA, 8. izdanje, 103. str.
[12] Certo S., Certo T. (2006.): Moderni menadžment, MATE, Zagreb, 10. izdanje, 382.str

Eksploatatorsko – autoritativan stil vodstva također može utjecati na radnu angažiranost zaposlenika. Ovaj stil vodstva uključuje cjelokupnu kontrolu zaposlenika koji su pod pristiskom vođe, rade sa strahom i prijetnjama te sukladno tome postižu brže rezultate s obzirom na veću radnu angažiranost. Sve odluke kod ovog stila donose se na vrhu.[13]

H1.2. Postoji povezanost između benevolentno – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

Benevoletno – autoritativan stil vodstva pruža zaposleniku osjećaj odgovornosti za izvršenje radnih zadataka, te donošenje nekih rutinskih odluka. Vođe istodobno potpuno kontroliraju zaposlenika i njegov rad što u konačnici treba rezultirati povećanjem zadovoljstva zaposlenika kao i njihove motivacije za rad.[14]

H1.3. Postoji povezanost između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

Participativni stil vodstva potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka što utječe na povećanje stupnja motivacije zaposlenika. Participativan stil podrazumijeva potpuno povjerenje u svoje zaposlenike i donošenje odluka na svim razinama hijerarhije što može pozitivno utjecati na povećanje motiviranosti zaposlenika.[15]

[13] Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 524.str
[14] Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 524.str
[15] Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 524.str

### 1.4. Ciljevi istraživanja

Temeljni cilj ovog rada je utvrditi međuovisnost stilova vodstva i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

Putem postavljenog problema i predmeta istraživanja te istraživačkih hipoteza nastojalo se pokazati koliko je značajna povezanost određenog stila vodstva i motivacije zaposlenih.

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku zaposlenika poduzeća Purex d.o.o. Na taj način donesen je kvalitetan sud o povezanosti istraživanih fenomena o kojima uvelike ovise poslovni rezultati poduzeća.

Osnovni cilj teorijskog dijela ovog rada je pružanje detaljnog prikaza postojećih teorija o stilovima vodstva i motivaciji zaposlenika.

### 1.5. Metode istraživanja

Kako bi se prikupile potrebne informacije, te kako bi dobili odgovore na postavljene hipoteze, korištene su različite znanstvene metode istraživanja.

Za potrebe empirijskog dijela rada koristila se metoda anketiranja.

Metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Ova metoda je pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane same informacije prikupljene tom metodom. Razlikuju se dva značenja ankete. U širem smislu ona predstavlja istraživački postupak kojim se direktno prikupljaju podaci i informacije o ekonomskim, sociološkim, demografskim, psihološkim i drugim osobinama skupine ljudi ili društvene zajednice. U užem smislu anketa znači postupak tijekom kojega se odabranim ispitanicima postavljaju usmeno ili pismeno određena pitanja, na koja oni usmeno ili pismeno daju odgovore. Anketni upitnik bit će kreiran na način da će sadržavati popis pitanja koja će biti zatvorenog tipa, odnosno sa već ponuđenim odgovorima. Ovakvim tipom pitanja nastojat će se olakšati ispitanicima kojima će biti laše zaokružiti željeni odgovor nego ga opisivati vlastitim riječima. Osnovna svrha, odnosno cilj ankete bit će dobiti što

više istinitih odgovora, podataka i informacija o predmetu istraživanja, odnosno percepciji zaposlenika o stilovima vodstva menadžera.[16]

U teorijskom dijelu istraživanja korištene su statističke metode obrade podataka, a to su sljedeće:[17]

• Induktivna metoda – na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do općih konstatacija, odnosno zaključaka o općem sudu

• Deduktivna metoda – predstavlja način zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni zaključci i pojedinačne tvrdnje, omogućava otkrivanje novih spoznaja i dokazivanje novih činjenica te stoga predstavlja veoma značajnu metodu u znanosti

• Metoda analize i sinteze – analiza uključuje raščlanjivanje složenih cjelina na manje, jednostavnije sastavne dijelove, a sinteza se definira kao spajanje, odnosno sastavljanje jednostavnijih cjelina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani

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

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

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

• Metoda komparacije – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihovih sličnosti u ponašanju i intezitetu i razlika među njima

[16] Zelenika, R., 1998. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 3.izdanje, 366. – 370. str.
[17] Zelenika, R., 1998. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 3.izdanje, 323. – 339. str.

### 1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad je sastavljen od pet cjelina kroz koje se teorijski i empirijski obradila međuovisnost stilova vodstva i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

U prvom, odnosno uvodnom dijelu rada definiran je problem i predmet istraživanja, te se postavila glavna istraživačka hipoteza uz koju su postavljene i tri pripadajuće pomoćne hipoteze. Zatim su se definirali ciljevi na kojima se temelji rad. Nadalje, iznesene su znanstvene metode istraživanja koje su korištene u ovom radu, kao i struktura odnosno sadržaj rada.

U drugom dijelu rada definiran je pojam menadžmenta kao i njegove funkcije te su se obradili teorijski aspekti stilova vodstva i njihov utjecaj u uspješnom poslovanju poduzeća.. Zatim slijedi prikaz stilova i modela vodstva te na kraju pojmovno definiranje zadovoljstva zaposlenika.

U trećem dijelu rada teorijski su obrađeni aspekti motivacije, pojmovno je određena motivacija, a navode se i postojeće teorije motivacije. U ovom poglavlju prikazani su i načini mjerenja motivacije.

Četvrti dio rada odnosi se na empirijsko istraživanje. U njemu je objašnjeno osnivanje poduzeća Purex d.o.o. te njegov razvoj. Isto tako iznesene su i osnovne karakteristike zaposlenika poduzeća na temelju podataka koji su se prikupili anketiranjem, te na kraju utjecaj stilova vodstva na motivaciju u navedenom poduzeću.

U petom, završnom dijelu rada nalazi se zaključak diplomskog rada, odnosno prikazane su spoznaje do kojih se došlo na temelju provedenog istraživanja. Na kraju je prikazana korištena literatura, popis tablica i grafikona, te anketni upitnik kao prilog radu.

# 2. TEORIJSKE ODREDNICE STILOVA VODSTVA MENADŽMENTA

## 2.1. Definicija i osnovne funkcije menadžmenta

Menadžment je veoma kompleksan pojam u definiranju. Sama riječ menadžment se u svom značenju preklapa sa riječima poput organizacije, vođenja, nadzora i sl. Menadžment se često definira kao podsustav organizacije, odnosno kao njen kostur, koji joj omogućava efikasno funkcioniranje. Ključni zadatak menadžmenta je uspostavljanje adekvatne organizacije koja je preduvjet izvršenju određenih aktivnosti koje služe ostvarenju postavljenih ciljeva. Isprepletenost pojma menadžment i pojma organizacije prikazuje kako menadžment ne može postojati izvan organizacije shvaćene u bilo kojem smislu.[18]

Pojam menadžmenta također se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, ali i funkciju u poduzeću. Jedna od mnogih definicija menadžmenta kaže kako je menadžment proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci formirani u grupe efikasno rade na ostvarenju ciljeva. Druga pak kaže kako je menadžment vještina postizanja nečega učinjenog uz pomoć drugih osoba, pri čemu menadžer usmjerava potrebne operacije u poduzeću.[19]

Sve navedene definicije iznjedrile su neke bitne karakteristike menadžmenta, a to su sljedeće:[20]

1. **rad s drugima i pomoću drugih** – nositelji pojedinačnih zadataka
2. **ciljevi poduzeća** – determiniraju svrhu i smjer menadžmenta te predstavljaju mjeru njegove uspješnosti
3. **efikasnost i efektivnost** – efikasnost predstavlja odnos između inputa i outputa te zahtijeva reduciranje troškova, dok efektivnost znači veličinu outputa koju menadžment mora ostvariti gdje je cilj porast profita
4. **ograničeni resursi** – resursi koji se primjenjuju u procesima proizvodnje, prijeti im iscrpljenje i otuda potreba za njihovim racionalnim korištenjem
5. **promjenjiva okolina** – puna raznovrsnih i dinamičnih promjena, složena i neizvjesna

[18] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 3.str.
[19] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 4.str.
[20] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 6.str.

Obzirom da se menadžment smatra procesom, logično je kako u tom procesu postoje i određene aktivnosti. Te aktivnosti predstavljaju funkcije menadžmenta. Prema koncepciji menadžmenta Koontz/Weihrich (1988.) razlikuje se 5 osnovnih funkcija menadžmenta, a to su:[21]

1. **Planiranje** – metoda premošćivanja jaza između pozicije u kojoj se poduzeće danas nalazi i one u kojoj se želi naći; definira poslovni položaj poduzeća, pravac djelovanja, ciljeve koje je potrebno ostvariti i strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva
2. **Organiziranje** – oblikovanje organizacije poduzeća, izbor odgovarajuće organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću
3. **Kadroviranje** – ima zadatak dodijeliti određene uloge i zadatke ljudima koji će ih najbolje obavljati
4. **Vođenje** – usmjeravanje svih aktera procesa rada prema ostvarenju željenih ciljeva
5. **Kontroliranje** – postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare

## 2.2. Osnove vodstva

U današnje vrijeme svjedočimo velikim promjenama u menadžmentu i vođenju poslovanja. Sve veći naglasak stavlja se na vodstvo, odnosno na menadžerske sposobnosti/vještine upravljanja poduzećem. Naime, pojam vodstva seže u daleku prošlost. Razni autori bavili su se tim pojmom i pokušali ga objasniti pa stoga postoje i brojne njegove definicije. Neke od tih definicija navode se u nastavku.

Vodstvo je sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.[22]

Vodstvo je dinamičan proces u kojem se angažiraju svi članovi grupe u ostvarivanju ciljeva grupe u danoj situaciji.[23]

[21] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 9.str.
[22] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 18.str.
[23] Buble, M (2006), Menadžment, EFST, Split, 513.str.

Vodstvo je proces i osobina. Pritom proces označava usmjerenost na ono što vođa trenutno radi, a osobina predstavlja skup karakterističnih obilježja pojedinaca koji se doživljavaju kao vođe.[24]

Vodstvo je sposobnost privlačenja sljedbenika.[25]

Sve navedene definicije vodstva međusobno se razlikuju, ali ipak sadrže i neke zajedničke elemente iz kojih proizlaze četiri ključne varijable vodstva, a to su: **vođa, ciljevi, sljedbenici i okolina.**

| | |
|---|---|
| VOĐA<br>- Sposobnosti<br>- Motivacija<br>- Moć | CILJEVI<br>- Ciljevi grupe<br>- Ciljevi poduzeća |
| SLJEDBENICI<br>- Osobine<br>- Znanje i vještine<br>- Motivacija | OKOLINA<br>- Interna okolina<br>- Eksterna okolina |

**Slika 1. Ključne varijable vodstva**

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 513.str.

Osnovni zadatak vodstva je pronalazak ravnoteže između navedenih varijabli te njezino održavanje. Kako je prikazano na slici 1, sposoban vođa koji je motiviran i koji posjeduje određene vještine, te sljedbenici jednakih karakteristika, koji djeluju u stabilnoj ili turbulentnoj okolini, glavni su faktor uspješnog ili neuspješnog vodstva.[26]

[24] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 19.str.
[25] Maxwell C. J. (2003) Razvijte vođu u sebi, V.B.Z. STUDIO, Zagreb, 15.str.
[26] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 21.str.

## 2.3. Modeli vodstva

Teorija se mnogo bavila vodstvom i njegovim značenjem. Kao rezultat toga razvilo se mnoštvo modela koji se u literaturi danas objedinjuju u tri osnovne grupe modela vodstva. To su:[27]

1. Modeli osobina
2. Biheviоralni modeli
3. Kontigencijski modeli

### 2.3.1. Modeli osobina

Model osobina predstavlja najstariji model vodstva. Njegov razvoj se odvijao kroz sljedeće 3 faze:[28]

– teorija velikih ljudi
– rani profil osobina
– suvremeni profil osobina

***Teorija velikih ljudi*** svoja istraživanja temelji prvenstveno na osobi vođe, odnosno na njegovim osobinama. Ukoliko je želio biti uspješan, vođa je trebao imati urođene osobine. Inteligencija, osobnost, sposobnost upravljanja, socijalna osjetljivost bile su one osobine koje su otkrivale potencijalnog vođu. Pojedinci koji nisu posjedovali navedeno izuzimali su se iz procesa istraživanja. Osnova ovog modela, zasnovanog na teoriji velikih ljudi, jest da se vođe rađaju, a ne stvaraju.

Faza ***rani profil osobina*** okarakterizirana je mišljenjem teoretičara da uspješni vođa posjeduje određene osobine. Prema navedenom, organizacijska uspješnost će biti mnogo bolja ako se za vođu odabere osoba sa poželjnim karakteristikama i kvalitetama. Na kraju se uvidjelo kako ovaj pristup nije odgovarajući s obzirom da je mali broj osobina koje bi mogli označiti kao zajedničke svim vođama.

[27] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 517. str.
[28] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 517. – 520. str.

Treću faza razvoja, ***suvremeni profil osobina***, posebno je obilježio Warren Bennis. Na uzorku od 90 uspješnih menadžera identificirao je četiri grupe kompentencija odnosno zajedničkih osobina, i to:

1. Upravljanje pažnjom – kombinacija vizije i jake osobne obveze privlači druge i inspirira ih da opaze novi uzrast
2. Upravljanje značenjem – uspješni vođa posjeduje izuzetnu sposobnost komuniciranja koja mu služi za priključivanje drugih s njihovim slučajem
3. Upravljanje povjerenjem – jasna i konstantna usredotočenost na centralne ciljeve izgrađuje povjerenje drugih s obzirom da oni tako sagledavaju položaj vođe
4. Upravljanje sobom – uspješni vođe njeguju svoje prednosti, a uče iz svojih nedostataka

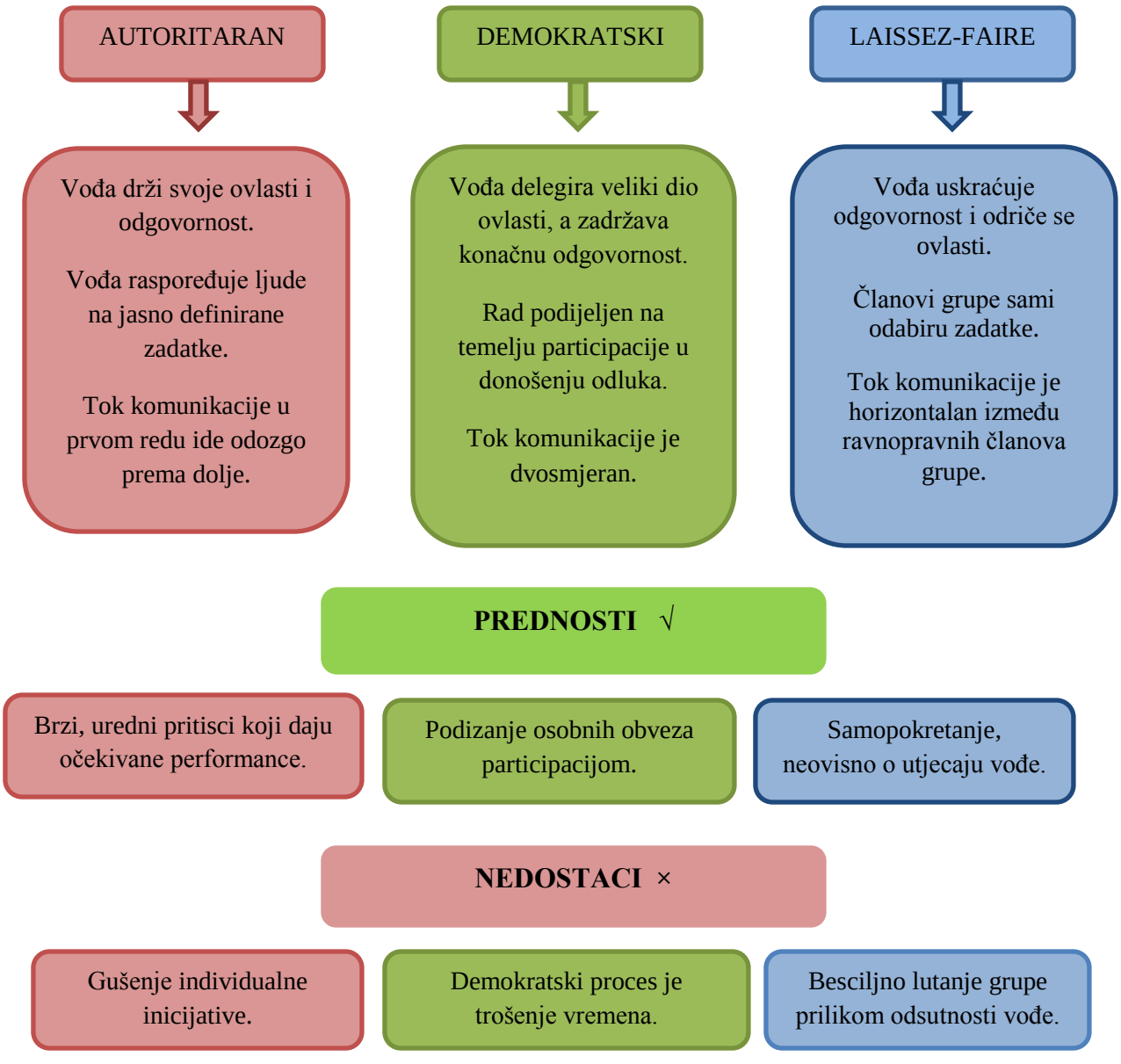
Navedene osobine koriste se za utvrđivanje aspiracija vođe. Bennis je predložio vođama da svoje organizacije osposobe tako da kreiraju radnu okolinu i radne uvjete u kojoj će se podređeni osjećati značajni i potrebni. Iako su neke teorije osobina i danas relevantne, teoretičari nisu mogli objaniti vođenje samo osobinama menadžera. Kasnije je od strane Koontza i Weihricha utvrđeno kako studije nisu bile plodonosan pristup u objašnjavanju vođenja. Naime, ne posjeduju sve vođe svaku osobinu, a i mnoge osobe koje nisu vođe također mogu posjedovati mnoge ili sve od tih osobina. Isto tako, ovaj pristup ne daje odgovor u kojoj mjeri osoba treba posjedovati neku od navedenih osobina.

### 2.3.2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva koje rezultira u stilovima vodstva. Posebno se istraživao odnos između pojedinih stilova – autokratskog i demokratskog, te stila orijentiranog ljudima i zadacima orijentiranog stila. Na toj osnovi razvijeni su brojni modeli koji su se uvijek nalazili na kontinuumu od onog autoritarnog na jednom kraju, preko demokratskog, do laissez-faire stila na drugom kraju kontinuuma.[29]

[29] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 521. str.

Analiza tri navedena klasična stila vodstva prikazana na slici 2 prikazuje njihovu stvarnu anatomiju.




**Slika 2. Tri klasična stila vodstva**

Izvor: Buble, M.(2006), Menadžment, EFST, Split, 521.str.

Opća karakteristika bihevioralnih modela je da pokušavaju odrediti najbolji stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama. Obzirom na tu činjenicu razvili su se različiti modeli vodstva od kojih će se izdvojiti samo neki. To su:[30]

1) Autokratsko – demokratsko vodstvo
2) Likertovi stilovi vodstva
3) Menadžerska mreža (Managerial Grid)
4) Teorija 3-D

1) ***Model autokratsko – demokratskog vodstva*** razvijen je iz Teorije X i Teorije Y. Teorija X pretpostavlja da ljudima rad nije prirodan i tvrdi kako je ljude potrebno neprestano usmjeravati. Kod njih izostaje želja za odgovornošću, nisu kreativni i nemaju želju za rješavanje problema poduzeća, motivirani su novcem, a sigurnost im je iznad svega. S druge strane, Teorija Y pretpostavlja da su ljudi kreativni , te da ih se ne mora striktno kontrolirati ukoliko su ispravno motivirani. Teorija X daje model vodstva prema kojem se vođa predstavlja kao tvrdokorni autokrata koji podržava čvrstu kontrolu primjenom sustava nagrada-kazna. Nasuprot tome, Teorija Y daje demokratski model vodstva prema kojem je vođa benevolentan i participativan s uvjerenjem u samokontrolu zaposlenih.

2) ***Likertovi sustavi vodstva*** temelje se na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Na temelju rezultata koje je dobio istraživanjem Likert je razradio model stilova vodstva, a nazvao ih je:[31]

- Eksploatatorsko – autoritativan stil vodstva
- Benevolentno – autoritativan stil vodstva
- Konzultativan stil vodstva
- Participativan stil vodstva

[30] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 522. - 523. str.
[31] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 524. str.

Kod Eksploatatorsko – autoritativnog stila sve odluke u poduzeću se donose na vrhu. Podređeni su prisiljeni raditi sa strahom, prijetnjama, kaznama, te ponekad nagradama. Između nadređenih i podređenih prisutan je mali stupanj komunikacije, a funkcija kontrole je koncentrirana visoko u rukama vrhovnog menadžmenta.

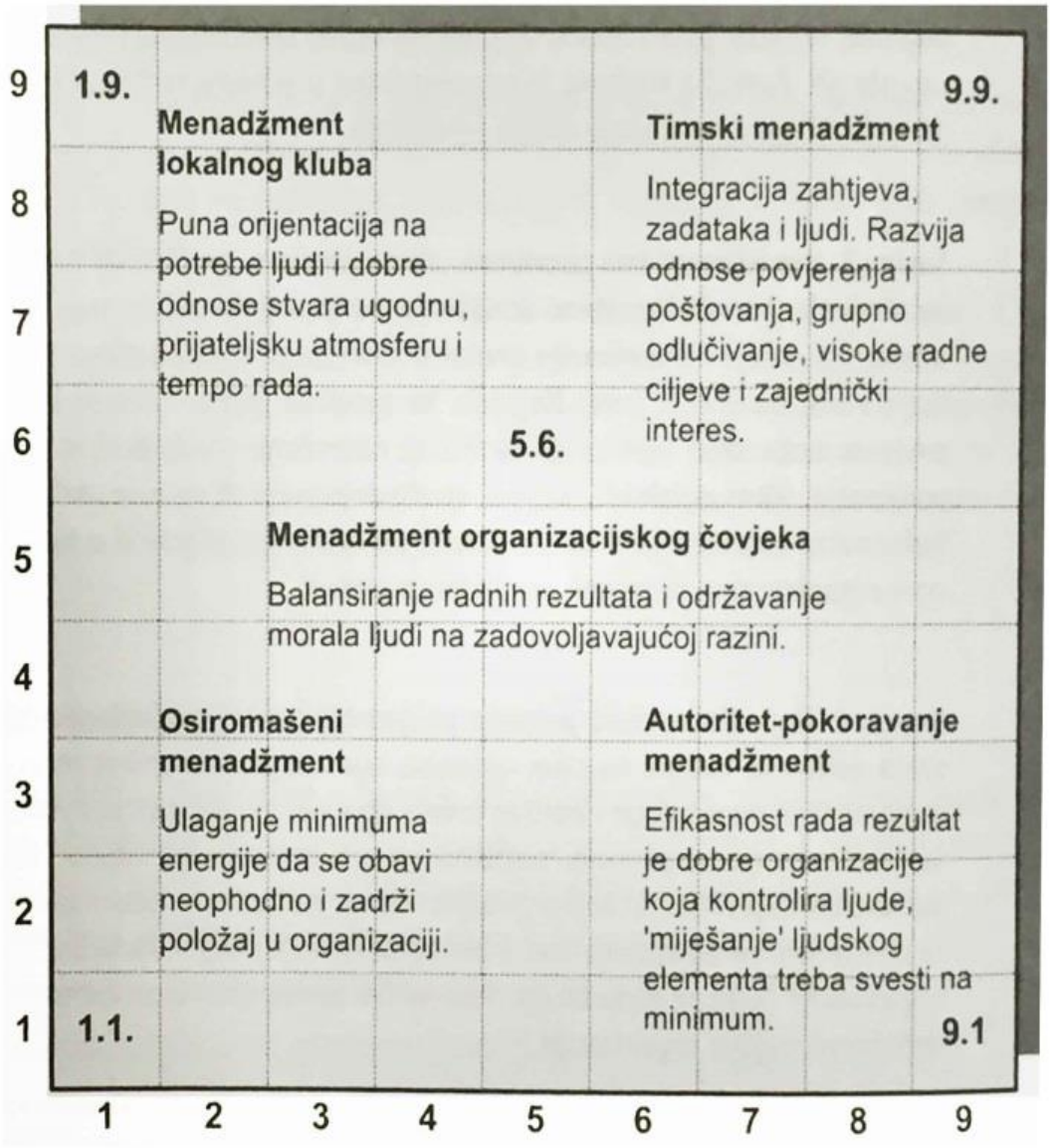
Benevolentno – autoritativan stil ima ponešto povjerenja u podređene. Ciljevi i odluke se postavljaju na vrhu menadžmenta, dok se neke rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije.

Konzultativan stil daje poprilično, ali ne i potpuno povjerenje podređenima. Podređenima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Linije komunikacije unutar poduzeća idu u oba smjera: odozgo prema dolje i odozdo prema gore Najvažnije sredstvo motivacije kod ovog stila su nagrade.

Kod participativnog stila menadžment ima potpuno povjerenje u svoje podređene. Proces donošenja odluka je široko raširen na svim razinama hijerarhije. Komunikacija se odvija u svim pravcima. Zaposleni se motiviraju participacijom, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva, satisfakcijom ostvarenim ciljevima. Sve je usmjereno na ostvarivanje unaprijed definiranih ciljeva organizacije.

3) ***Menadžerska mreža (managerial grid)*** je model vodstva koji su razvili Blake i Mouton na temelju rezultata do kojih se došlo Ohio State istraživanjima. U model koji se temelji na dvije dimenzije – vertikalna (orijentacija na ljude) i horizontalna (orijentacija na proizvodnju), autori uvode i treću dimeziju, motivaciju. Motivacija, kao treća dimenzija, presijeca mrežu pod pravim kutom u određenim točkama kombinacije prve dvije dimenzije.

4) ***Teorija 3 – D*** naslanja se na menadžersku mrežu Blake – Moutona. Uz vertikalnu i horizontalnu dimenziju modelu se dodaje i treća dimenzija, efikasnost. Treća dimenzija nazvana je efikasnost jer se prilikom postavljanja većine organizacijskih ciljeva koriste različiti kriteriji kako bi pospješili stupanj efikasnosti ili stupanj neefikasnosti menadžera ili vođe. Pritom je važno imati na umu da je treća dimenzija okolina u kojoj vođa djeluje.




**Slika 3. Menadžerska mreža Blake/Mouton**

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 531. str.

## 2.4. Suvremeni pristupi vodstvu

Vodstvo predstavlja najvažniju kariku u ostvarivanju uspjeha poduzeća. Ono ima poseban značaj kod velikih promjena koje su se dogodile u organizacijskoj strukturi poduzeća. Česte promjene posla od strane menadžera, njihov prelazak iz velikih u srednja poduzeća, samozapošljavanje, te daljnje obrazovanje dovode do pojave novih stilova vodstva. Daft pritom razlikuje pet novih pristupa vodstvu:[32]

1. Transakcijsko vodstvo
2. Karizmatsko vodstvo
3. Transformacijsko vodstvo
4. Interaktivno vodstvo
5. Uslužno vodstvo

Kod transakcijskog vodstva vođa organizira rad svojih podređenih. Odgovoran je za postavljene ciljeve te ima zadatak pomagati, savjetovati i osigurati potrebne resurse podređenima kako bi uspješno ostvarili postavljene ciljeve. Odnosi između vođe i podređenih odvijaju se po principu „nagrada za ostvareno“. Ovaj tip transakcijskog vođe je tolerantan i pravedan pri čemu se pridržava organizacijskih vrijednosti i norma poduzeća.[33]

Karizmatskog vođu karakterizira njegova sposobnost da motivira podređene na ostvarenje performansi iznad normalnih očekivanja. Učinak karizmatskog vođenja proistječe iz vizije budućnosti poduzeća s kojom se zaposleni mogu identificirati, oblikovanja sustava vrijednosti

poduzeća koji će se prihvatiti i povjerenja u zaposlene. Karizmatski vođa stvara atmosferu promjene, te vizije koje potiču zaposlene na ostvarenje boljih performansi.[34]

[32] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 543. str.
[33] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 543. str.
[34] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 544. str.

Karakteriziraju ga sljedeće osobine:

1) Samopouzdanje – potpuno povjerenje u vlastitu prosudbu
2) Vizionarstvo – predanost viziji ( preuzimanje rizika i velikih troškova)
3) Nekonvencionalno ponašanje – novo ponašanje, suprotno normama
4) Kreiranje promjena – inicijatori radikalnih promjena

Osnova transformacijskog vodstva je izmjena temeljnih stavova podređenog osoblja kako bi se povećala njihova predanost organizaciji. Transformacijski vođa posjeduje karizmu, viziju, razumijevanje te suosjećanje sa radnicima i njihovim potrebama, on unosi inovacije i promjene. Ovakvim načinom vođenja menadžer iskazuje sposobnost stvaranja uvjeta koji potiču radnike da ostvare visoke performanse, fokusira se na viziju budućnosti te razvoj zajedničkih normi i vrijednosti.[35]

Interaktivni vođa sklon je konsenzusu i participaciji. Smatra da zaposleni ostvarujući ciljeve poduzeća, ujedno ostvaruju i vlastite ciljeve. Interaktivni stil vođenja nije karakterističan samo za žene, također i mnogi muškarci podliježu ovom stilu vođenja.[36]

Uslužni vođa djeluje na dvije razine:[37]

1. Na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih

2. Na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije

Cilj uslužnog vodstva je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinaca ciljevima poduzeća. Posebno je važna njegova upotreba u učećim organizacijama jer potiče kreativnost zaposlenihi prirodne impulse za učenje. Vođa je kod uslužnog vodstva više posvećen izgradnji organizacije nego pribavljanju stvari za sebe, odnosno vlastitom interesu.

[35] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 543. – 544. str.
[36] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 544. str.
[37] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 544. – 545. str.

# 3. TEORIJSKE OSNOVE MOTIVACIJE

## 3.1. Motivacija

Motivacija i menadžment predstavljaju dva veoma usko povezana pojma. Menadžeri se često pitaju kako to da neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade mnogo manje i nekvalitetnije. Postavljaju si pitanja o uzrocima promjena kod ljudi, te o načinima na koji oni kao menadžeri mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih radnika. U tom smislu, razumijevanje motivacije može uvelike pomoći u razumijevanju ponašanja u organizacijama. Osnovni zadatak menadžmenta pritom je odrediti najbolji pristup i način motiviranja putem kojeg će zaposlene voditi ka ostvarenju postavljenih ciljeva organizacije.[38]

Prije iznošenja definicije motivacije potrebno je istaknuti u čemu zapravo leži bit i važnost motivacije. Veliki interes prisutan za pojam motivacije u osnovi ima tri razloga:[39]

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke

Motivacija se može definirati na više načina. Neke od definicija kažu da je motivacija:

- ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba[40]

- svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi[41]

- zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje[42]

[38] Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, ZG, 555.str.
[39] Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, ZG, 556.str.
[40] Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, 4. izd., Zagreb, 318.str.
[41] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 485.str.
[42] Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, ZG, 557.str.

- stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje[43]

Na motivaciju utječu brojni faktori. Porter i Miles posebno ističu tri grupe faktora, a to su:[44]

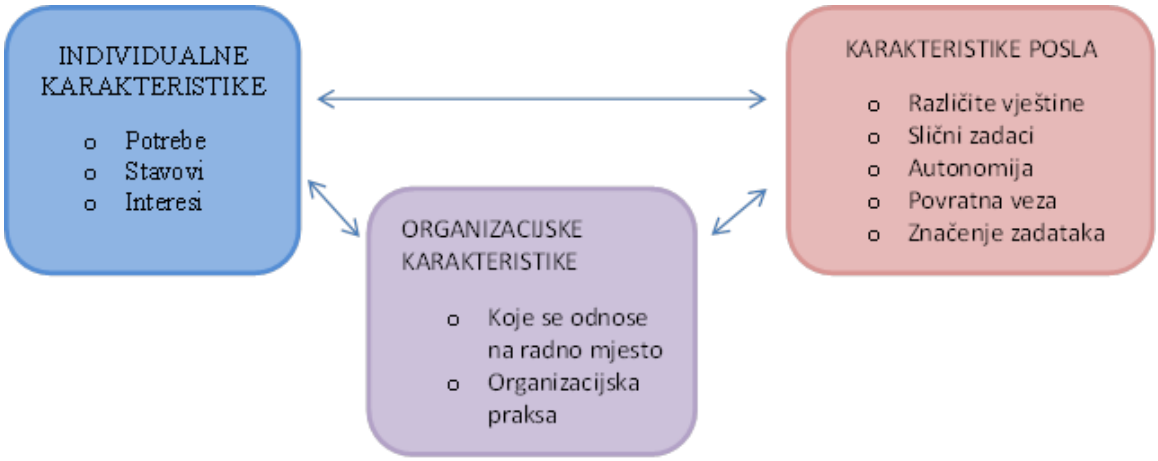
1. Individualne karakteristike
2. Karakteristike posla
3. Organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe pri čemu su različiti i motivi koji potiču na izvršavanje radnih zadataka. Netko je motiviran novcem, drugi pak sigurnošću posla, dok za treće motiviranost proizlazi iz izazovnosti posla. Pritom je veoma važna svjesnost menadžmenta o navedenim razlikama kako bi mogao što bolje reagirati u vidu poticaja ostvarenju ciljeva poduzeća.

Kao karakteristike posla najčešće se navode kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i slični faktori. Različiti faktori znače i različite definicije istog posla. Kod ove grupe faktora najvažnije je da se prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi navedeni instrumenti trebaju biti koncipirani da privlače nove te zadržavaju postojeće zaposlenike.

[43] Jambrek I., Penić Ivica I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v.29, br.2, 14. str.
[44] Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 486.str.




**Slika 4. Interakcija motivacijskih faktora**

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 486.str.

Na slici 4 prikazana je interakcija motivacijskih faktora koja uključuje osobne karakteristike koje zaposleni posjeduju, karakteristike koje zaposleni moraju imati s obzirom na posao koji obavljaju, te organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlene na njihovom radnom mjestu.

### 3.2. Teorije motivacije

Prilikom definiranja pojma motivacije angažirane su brojne teorije čija različitost proizlazi iz suprotnih gledišta na osnove i uzroke ljudskog ponašanja. Od svih teorija koje su se razvile najviše pozornosti se obraća na dvije skupine, sadržajne i procesne teorije motivacije.

***Sadržajne teorije motivacije*** naglašavaju prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad te nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore žele dok druge izbjegavaju. Razlikuju se 4 različite sadržajne teorije motivacije, a to su:[45]

- Teorija hijerarhije potreba

[45] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 121.str.

- Teorija trostupanjske hijerahije
- Teorija motivacije postignuća
- Dvofaktorska teorija motivacije

Od navedenih teorija u nastavku će se pobliže objasniti dvije najzanimljivije sadržajne teorije motivacije, i to teorija hijerahije potreba te dvofaktorska teorija motivacije.

***Teoriju hijerarhije potreba*** razvio je Abraham Maslow. Temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Maslow je sve te potrebe formirao u sljedećih pet kategorija:[46]

- Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. Predstavljaju esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže najprije zadovoljavanju ovih potreba, a tek nakon toga teže zadovoljenju drugih, takozvanih „viših" potreba. Nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale potrebe te na taj način daju prostora zadovoljavanju navedenih primarnih potreba.
- Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijtnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.
- Potrebe za ljubavlju odnose se na potrebe za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanju. To u prvom redu znači kako zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok s druge strane oni s niskim stupnjem ovih potreba rade na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.
- Potrebe za poštovanjem traže visoku ocjenu samih sebe, samopoštovanje i poštovanjem od strane drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, što ih vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje navedenih potreba razvija osjećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utječe na motivaciju ljudi.
- Potrebe za samoaktualizacijom podrazumijevaju osobni razvoj, samoostvarenje i realizaciju punog osobnog potencijala. To je najviši stupanj potreba za realizacijom

[46] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 122.str.

pomoću kojih se omogućava manifestacija principa da „čovjek mora biti ono što može biti“. U poduzeću to znači da zaposlenima tog ranga potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično.

Slijedom navedenog potrebno je naglasiti kako najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Čim je neka potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeće razine hijerarhije potreba. Temeljem tog principa Maslow je razvio dvije temeljne postavke ove teorije:[47]

1) pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „bitnije“ potrebe
2) svaka potreba ili želja povezana je sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba i stoga se nijedna ne može promatrati izolirano

Važnost ove teorije leži u pretpostavci da uspješno vođenje ljudi u izvršenju postavljenih zadataka znači poznavanje njihovih potreba i što bolje njihovo zadovoljenje. Pritom menadžer mora imati na umu kako zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije, niti može biti dovoljno motivirajuće.[48]

[47] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 123.str.
[48] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 123.str.



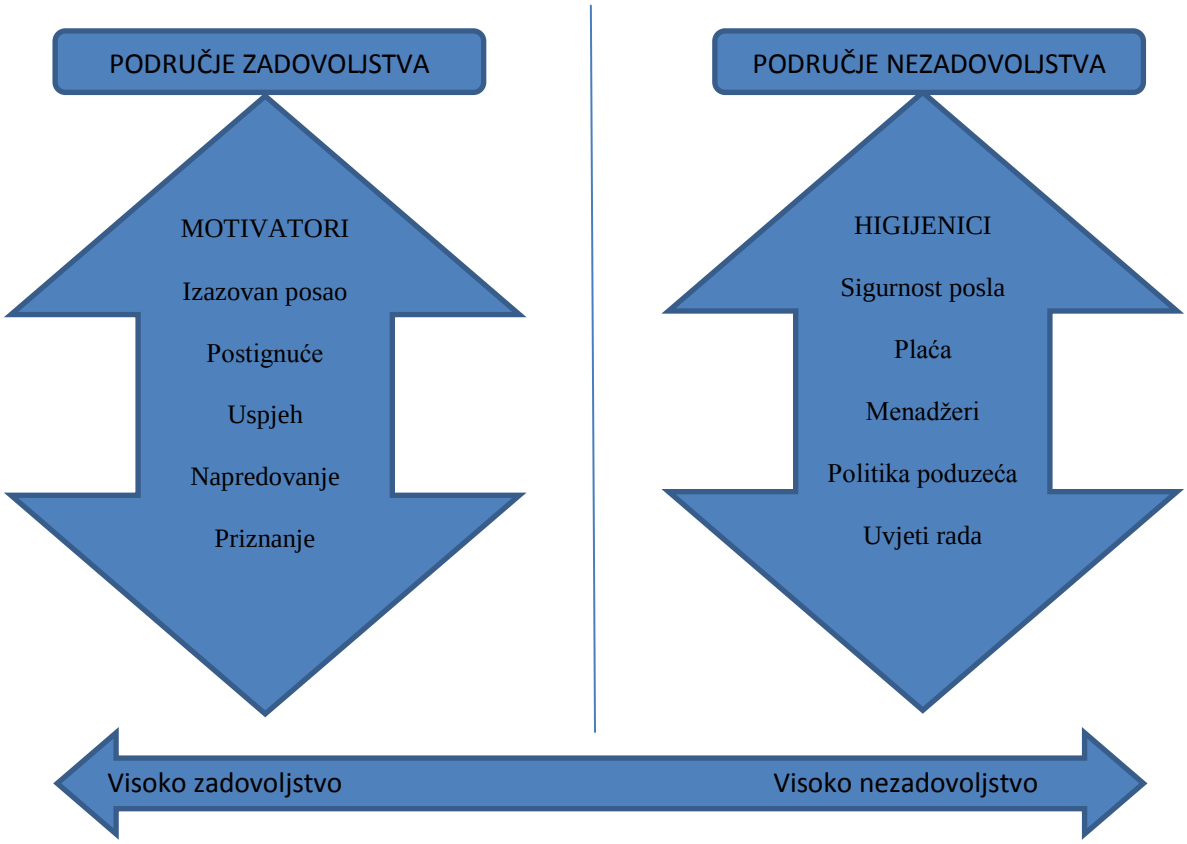

**Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 122.str.

***Dvofaktorsku teoriju motivacije*** razvio je Herzberg. Ova se teorija temelji na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad pri čemu se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom. Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije u ovoj teoriji.

1. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma. Pritom je suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva odsutnost zadovoljstva, dok je suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva odsutnost nezadovoljstva.

2. Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzičnih/higijenskih i intrinzičnih/motivatora. Ekstrinzični faktori se vežu za situaciju u kojoj čovjek djeluje, dok se intrinzični faktori vežu uz sam posao kojega čovjek obavlja.[49]




**Slika 6. Koncept Herzbergove teorije motivacije**

Izvor: Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 125.str.

[49] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 125.str.

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora. Ta činjenica kaže kako oni vode većem zadovoljstvu radom, a samim tim i većem radnom angažmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće, uspjeh, odgovornost, sve su to faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo na radu i radno ponašanje, a isto tako i na proizvodnost rada.[50]

Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika što znači da sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali pritom sami ne utječu na veći radni angažman. Prema tome, dobri međuljudski odnosi, visoka plaća i slični faktori ne predstavljaju faktore motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman. Iz navedenog koncepta vidljivo je da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualni razvoj.[51]

***Procesne teorije motivacije*** polaze od toga da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije. Prema tome, u analizu se uključuju i drugi faktori kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Ova vrsta teorija nastoji objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, prema čemu su i dobile naziv. Od ovih teorija najzanimljivije su sljedeće:[52]

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

Sve navedene teorije izrazito naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima, pa im odatle i naziv teorije očekivanja.

Kod ***Vroomovog modela motivacije*** osnovna pretpostavka je da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. U tom slučaju vrši se procjena efekata i njihovo značenje za čovjeka, pri čemu se neke alternative preferiraju dok se druge nastoje izbjeći. Upravo je glavni problem kod ovog modela pitanje zašto se pojedinac u konkretnoj situaciji

[50] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 126.str.
[51] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 126.str.
[52] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 127.str.

opredjelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. Kako bi dao odgovor na postavljeno pitanje, Vroom je uveo tri različita koncepta, i to:[53]

- Koncept valencije
- Koncept očekivanja
- Koncept instrumentalnosti

Prema konceptu valencije glavna motivacijska snaga nalazi se upravo u značenju koje taj efekt ima za pojedinca. To bi značilo kako apsolutni izraz efekta, npr. visina plaće, nije dovoljno motivirajući faktor, odnosno nije dovoljno privlačan efekt za pojedinca.

S druge strane, koncept očekivanja podrazumijeva odabir one alternative čijim izborom pojedinac može ostvariti željene ciljeve. Ako on očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će bolje i raditi. U tom su smislu očekivanja pojedinca zapravo ono što ga pokreće na postignuće.

Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. To bi značilo kako za pojedinca nije samo važno značenje efekta odabrane alternative, niti vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, nego i veza između tog cilja i uloženog napora.

Temeljem svega navedenog Vroom je zaključio kako ja intezitet motivacije ravnomjenro povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. To bi značilo da je motivacija rezultat važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje nastoji ostvariti odabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve. Povećanje ili smanjenje bilo kojeg faktora jednako rako smanjuje ili povećava motivaciju.[54]

***Porter/Lawlerov model očekivanja*** smatra kako je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka. Obzirom na tu činjenicu oni Vroomov model proširuju novim faktorima . Ti faktori pored onih standardnih u procesnim modelima, kao što su nagrade,

[53] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 127. – 128. str.
[54] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 128.str.

njihova vrijednost i pravednost, uključuju i one poput sposobnosti i karakteristika pojedinca, percepcija uloge/zadatka i zadovoljstva.[55]

Porter Lawlerov model karakterizira sljedećih devet varijabli:

1. Vrijednost nagrade
2. Veza napora i nagrade
3. Napor zaposlenog
4. Sposobnost i obilježja
5. Percepcija uloge
6. Performanse
7. Intrizične i ekstrinzične nagrade
8. Percepcija pravednosti nagrade
9. Satisfakcija

Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca koji će on uraditi da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora nego je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U model su pitom ugrađene dvije povratne sprege: između učinka i percipirane vrijednosti nagrade i napora, te između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza ukazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili pak to nije, pa ga u narednom ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti . Druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju, ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.[56]

***Adamsova teorija*** istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Obzirom na tu činjenicu, on polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Pritom, na jednoj strani pojedinac ulaže

[55] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 128.str.

[56] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 129.str.

svoja znanja, iskustvo i energiju, dok na drugoj strani za to od organizacije dobiva različite kompenzacije poput plaće i beneficija.

U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili čak obje strane. Upravo taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Prema njegovom mišljenju potrebno je utvrditi:[57]

1) uvjete i mehanizme generiranja percepcije nejednakosti
2) metode rješavanja tih nejednakosti

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:[58]

1. Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije, odnosno outputa i onoga što daje, tj. inputa

Čim je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene. Dok je u prvom je slučaju ona u korist pojedinca, a na štetu organizacije, u drugom je pak slučaju obrnuto.

2. Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini

Čim ne postoji jednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega. Prema mišljenju Adamsa, razlike u razmjeni koje pojedinac doživljava motiviraju ga da ih otkloni ili da ih barem smanji. Snaga je ove motivacije proporcionalna veličini doživljene nejednakosti pri čemu veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njenom eliminacijom.

Rješenje nejednakosti može se provesti na tri načina:[59]

1. Djelovanjem na vlastite inpute i outpute, i to tako da u slučaju negativne razlike razlike smanjuje inpute, dok ih u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati
2. Rezistencijom prema radu koja se manifestira u izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršavanjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije

[57] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 129. – 130. str.
[58] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 130.str.
[59] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 130.str.

3. Racionalizacija nastalih razlika iznalaženjem opravdanja za razlike ili promjenom referentne grupe iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati

Prema Adamsu svi ovi načini redukcije nejednakosti nisu svim osobama jednako dostupni, što uvjetuje da pojedinac bira onaj koji maksimalizira outpute i minimalizira inpute, a koji ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi. Adamsova teorija nejednakosti ističe kako se osnovni zadatak menadžmenta sastoji u tome da prati faktore utjecaja na nejednakosti u socijalnoj razmjeni te da oblikuje takve mehanizme koji će motivirati na veće inpute. Pritom se poseban značaj daje varijablama poput: apsentizma, fluktuacija, stavova prema radu i ostalih koji su u visokoj korelaciji s nezadovoljstvom na radu, odnosno osjećajem nejednakosti.[60]

### 3.3. Mjerenje motivacije

Mjerenje motivacije ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja efikasnog menadžmenta. Radi se o tome da svaka dijagnoza uzroka ostvarene efikasnosti rada zahtijeva i propitivanje motivacije za rad, kako menadžera, tako i svih drugih zaposlenika u poduzeću. To saznanje dragocjeno je za predlaganje mjera unapređenja s obzirom da i te mjere moraju polaziti od efikasne motivacije za njihovim ostvarenjem. U protivnom će te mjere ostati neostvarene. Isto tako, mjerenje motiviranosti moralo bi uslijediti kao instrument analize i valorizacije izvedenih mjera poboljšanja rada i poslovanja, kako bi se moglo suditi o ispravnosti tih mjera. To je u izvjesnom smislu povratna veza k novom radnom ciklusu u koji se može ući sa ili bez novih mjera poboljšanja rada.[61]

Međutim, treba istaknuti da je mjerenje motivacije jedan od veoma složenih i teških problema, s obzirom da je i ljudsko ponašanje veoma kompleksno. Da bi se ono ipak omogućilo u psihologiji su razvijena određena pravila od kojih su najvažnija ona koja govore o izboru indirektnog puta mjerenja motivacije i primjeni projektivne tehnike. Na toj su osnovi razvijeni različiti pristupi mjerenju motivacije, a kao posljedica toga nastale su i različite tehnike, instrumenti i indikatori.

[60] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 131.str.
[61] Buble M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 508. str.

Klasifikaciju svih tehnika moguće je izvršiti na različite načine, a neki od njih su:[62]

1. Dubinske psihološke tehnike
2. Indirektne tehnike
3. Psihološke tehnike

**Dubinske psihološke tehnike** nastale su tridesetih godina prošlog stoljeća, ekspandirale pedesetih godina, a nakon toga jačanjem kritičkog odnosa dolazi do opadanja njihove popularnosti i primjene. U biti ovih tehnika nalaze se projektivne tehnike čija je suština da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran. Kao osnovne dubinske tehnike ističu se *dubinski intervju, test tematske apercepcije, test nedovršenih rečenica, asocijacija riječi, Rorschachov test mrlja, ček-lista svojstava, testovi vizualizacije, Rosenzweigov test frustracije* i *semantički diferencijal.*[63]

Dubinski intervju je čvrsto usmjeren razgovor o poslu kojega obavlja ili će obavljati intervjuirani s ciljem da se otkriju neke osobine pozitivnog ili negativnog usmjerenja prema obavljanju određenog posla. Najbolji se rezultati postižu u onim slučajevima kada se razgovor vodi s grupama od 3 do 5 ispitanika.

Test tematske apercepcije sastoji se u tome da ispitanik dobije seriju slika crno-bijele tehnike s ljudskim figurama u nejasnim i neodređenim aktivnostima i položajima, te da ih razgleda i da o svakoj ispriča ili napiše po jednu priču.

Test nedovršenih rečenica sastoji se u tome da ispitanik dovrši nedovršene rečenice koje samo polovično određuju misao koju opisuju, da bi se na temelju njegova nastavka rečenice utvrdio njegov stav ili osjećaj prema predmetu ispitivanja.

Test asocijacije riječi sastoji se u tome da se od ispitanika traži da na jednu riječ koju izgovori ispitivač, a koja se odnosi na predmet ispitivanja, što brže odgovori drugom riječi koja mu padne na pamet.

[62] Buble M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 509. str.
[63] Buble M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 509. – 510. str.

Rorschachov test mrlja koji se sastoji od 10 standardnih mrlja tintom od kojih su neke crno-bijele, a neke u bojama, traži od ispitanika da svaku od njih opiše. Dobiveni se opisi boduju I svrstavaju u kategorije mjesta na mrlji čime se utvrđuju indikatori naročitih težnji ličnosti.

Ček-lista svojstava sastoji se od popisa poslova odnosno radnih mjesta i popisa osobina ličnosti, a od ispitanika se traži da među ponuđenim osobinama ličnosti odabere one koje najbolje odgovaraju određenom poslu.

Testovi vizualizacije sastoje se u tome da ispitanik opiše ponašanje neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji. Budući da se pretpostavlja da će ispitanik svoje motive projicirati kroz motive i ponašanje osobe koju opisuje, na taj način bi se došlo do spoznaje o motivima ispitanika.

Rosenzweigov test frustracije u originalnom se obliku sastoji od 24 slike na kojima je jedna od osoba frustrirana, ugrožena ili joj je nanijeta nepravda. Očekuje se da ispitanik umjesto frustrirane osobe odgovori na riječi onoga koji je uzrokovao tu frustraciju. Na taj se način ispitanik projicira u frustriranu osobu.

Semantički diferencijal se temelji na činjenici da većina riječi pored svog denotativnog/službenog značenja ima i svoje konotativno/intimno značenje. Utvrditi ovo konotativno značenje void k utvrđivanju nekih opterećenja i usmjerenja ličnosti ispitanika, što se postiže primjenom odgovarajućih bipolarnih skala.

**Indirektne metode** mjerenja motivacije polaze od pretpostavke da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate, pa stoga mjeriti motivaciju za rad znači mjeriti razinu radnog učinka. U tom će se smislu u neposrednoj proizvodnji najprije utvrđivati razina individualnog i grupnog učinka, a na način koji je zavisan o mogućnostima mjerenja.[64]

Ukoliko radnici rade na normu, tada će izvršenje norme biti mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. Prema tome, neizvršenje norme zahtijevat će da se ispituju faktori utjecaja na strain posla i radne sredine, te na strain izvršitelja. U efikasnim poduzećima norma rada je samo jedno od mjerila radnog učinka koji uglavnom ima individualni karakter. Za

[64] Buble M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 510. str.

iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka koriste se i drugi indikatori, a koji se odnose na opseg proizvodnje, kvaliteta proizvoda, uštede u materijalu, stupanj iskorištenja kapaciteta, uštede u energiji, ostvarenje rokova proizvodnje i drugo. Primjena indirektne tehnike mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje tih mjera. Stoga se ona koriste kao dopuna dubinskoj psihološkoj tehnici koja se koristi kao osnovna.[65]

**Psihološke tehnike** su najznačajnije s aspekta praktičnog mjerenja motivacije zaposlenih u poduzeću. Posrednim prikupljanjem podataka o iskustvenim sadržajima usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad.[66]

Razlikuju se 3 psihološke tehnike zasnovane na samoopisu, to su sljedeće:[67]

1. Tehnike intervjua

2. Tehnike upitnika/ankete

3. Tehnike skaliranja

Tehnike intervjua predstavljaju način prikupljanja podataka koji se ostvaruju verbalnom komunikacijom. Pritom je za potrebe mjerenja motivacije za rad najpogodniji orijentirani usmjereni intervju koji pretpostavlja prethodno formulirane liste pitanja vezanih za predmet istraživanja. Potrebno je da se ispitivač drži formulirane liste pitanja tijekom intervjua. Tehnika intervjua rijetko se samostalno upotrebljava u mjerenju motivacije za rad, a najčešće se koristi kao dopunska tehnika drugim postupcima, ponajprije upitnicima.

Tehnika upitnika temelji se na pismeno formuliranim pitanjima otvorenog ili zatvorenog tipa na koje ispitanik mora sam dati odgovore. Iako slovi kao veoma popularna, ova tehnika nije ni brza niti laka za prikupljanje podataka. Ipak se, i pored navedenog, najviše koristi u mjerenju motivacije za rad.

[65] Buble M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 510. str.
[66] Buble M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 510. str.
[67] Buble M. (2006), Menadžment, EFST, Split, 510. – 511. str.

Tehnike skaliranja ili skale procjene predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije. U tu svrhu stoje na raspolaganju različite vrste skala procjene od kojih su najpoznatije tri – Bogardusova skala socijalne distance, Thurstonova skala procjene i Likertova skala procjene.

– Bogardusova skala sastoji se od određene dimenzije odnosa procjenjivača prema nekim društvenim pojavama, vrijednostima, grupama ili pojedincima. Stupnjevi na skali označeni su stavovima koji izražavaju određenu gradaciju odnosa, obično od 1 do 5. Ocjena o stavu ispitanika daje se na temelju frekventnosti ocjene.

– Thurstonova skala se sastoji od niza tvrdnji koje izražavaju stav prema ispitivanoj pojavi. Zadatak je ispitanika da označi one tvrdnje, zaokruživanjem njihova rednog broja ili podvlačenjem, s kojima se slaže, pri čemu može označiti neograničeni broj tih tvrdnji. Sve označene tvrdnje se na kraju dekodiraju i sabiru, a zatim se konačni zbrojdijeli s brojem označenih tvrdnji kako bi se dobio numerički izraz stave prema ispitivanoj pojavi.

– Likertova skala se sastoji od određenog broja sudova i pet mogućih odgovora za svaki sud. Zadatak je ispitanika da za svaki sud odabere odgovore, a koji se kasnije dekodiraju i njihove vrijednosti matematički obrađuju.

# 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE- POVEZANOST STILOVA VODSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA PUREX D.O.O.

## 4.1. Opći podaci o poduzeću Purex d.o.o.

### 4.1.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti

Purex d.o.o. je poduzeće koje se bavi proizvodnjom, preradom, pakiranjem i distribucijom purećeg i pilećeg mesa, proizvodnjom konzumnih jaja, te proizvodnjom suhomesnatih proizvoda od svinjetine. Poduzeće je osnovano 2002. godine i zapošljava oko 160 ljudi, a u Zagrebu i Splitu rade trgovine pod brandom Purex. Uprava tvrtke i centralna farma nalaze se u Košutama kod Sinja, dok su klaonica, pogon za preradu i pakiranje smješteni u Hrvacama.[68]

U današnjim uvjetima zbrke oko uvoza mesa i u konačnici nevjerice oko onoga što zapravo jedemo, u Hrvatskoj postoji svijetli primjer tvrtke koja vlastitom proizvodnjom izaziva divljenje budući da kroz kontrolirani uzgoj bez GMO proizvoda, bez antibiotika i hormona na tržište plasiraju mesne proizvode koji se mogu konzumirati s punim povjerenjem.Vlasnik Purexa, Milivoj Dragošević po struci diplomirani inženjer strojarstva i projektant bio je u svom životu vođen željom da svojoj djeci pruži što zdraviju prehranu te je stoga odlučio pokrenuti proizvodnju uzgoja purana. Odrastao je u omiškoj zagori u malenom selu Smolonje gdje u početku u manjoj štalici hrabro smješta prvo jato purica koje prehranjuje. Već od samih početaka budno prati stanje na tržištu te odabire samo najkvalitetniju pripravke za svoju perad, a hranu priprema potpuno samostalno. S vremenom uspješno rješava sve izazove na koje nailazi te njegova proizvodnja sve više raste. Od svojih skromnih početaka s purićima Purex širi svoj asortiman te kreće u proizvodnju pilića, a otišlo se i korak dalje te se proizvodnja proširila i na tradicionalne dalmatinske specijalitete od svinja. Ponosno ističe kako njegova prvotna misija i nit

[68] Purex: Lijepa priča o domaćem proizvođaču zdravih mesnih proizvoda, dostupno na: http://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/23244-purex-lijepa-prica-o-domacem-proizvodacu-mesnih-proizvoda

vodilja o zdravoj hrani za svoju djecu živi i dalje te se posebno vodi briga o prehrani i kvaliteti mesa.[69]

### 4.2. Metodologija istraživanja

Za potrebe istraživanja, koje je za cilj imalo analizirati povezanost između faktora motivacije i stilova vodstva u poduzeću Purex d.o.o., korišten je anketni upitnik. Istraživanje se provelo na reprezentativnom uzroku zaposlenika poduzeća te se ukupno distribuiralo 33 anketna upitnika. Istraživanje je provedeno u mjesecu svibnju 2015. godine.

Za potrebe analize stilova vodstva, odnosno za ispitivanje ključnih obilježja vodstva korištena je Likertova tipologija, odnosno primijenjene su Likertove skale sa 4 stupnja intenziteta.

Razina motivacije utvrđena je uz pomoć Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije koja ispituje intrizične i ekstrinzične faktore, a pritom i radne uvjete, sigurnost posla, visinu plaće, politiku poduzeća, izazovnost posla, međuljudske odnose, postignuće i uspjeh, delegiranje ovlasti, razvoj i napredovanje te priznanja. Sami anketni upitnik nudi po 4 odgovora na svako od postavljenih pitanja koje uzima u obzir ove varijable. Odgovor ponuđen pod a) označava najniži stupanj motivacije, te dobiva 1 bod, dok je odgovor pod d) najbolji tj. predstavlja najvišu razinu motivacije i dobiva najviša 4 boda. Bodovi se zbrajaju i dijele sa brojem ispitanih u pojedinom sektoru, kako bi se dobila prosječna razina motivacije menadžera. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskog paketa SPSS te su niže prezentirani.

[69] Prva prava bio priča u proizvodnji puretine i piletine, dostupna na: http://www.wish.hr/2016/11/prva-prava-bio-prica-u-proizvodnji-puretine-i-piletine/

## Obilježja zaposlenika

### Spol zaposlenika

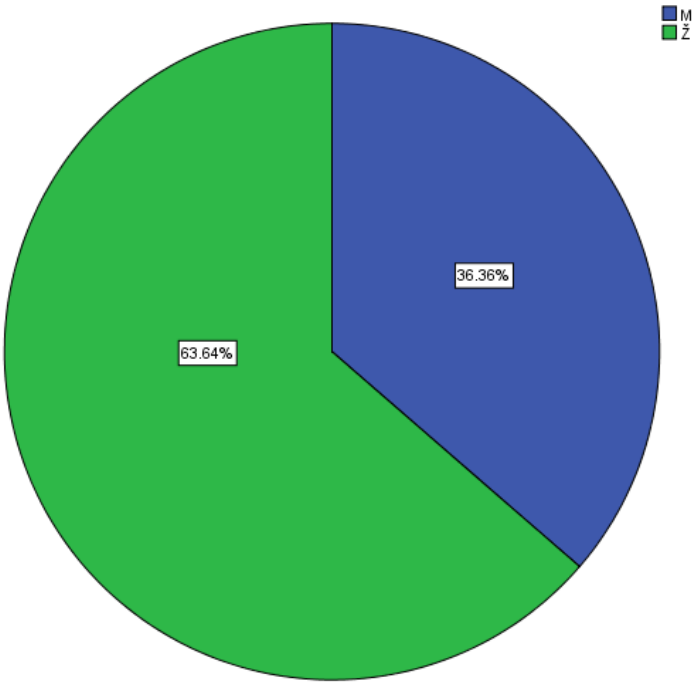
**Tablica 1: Spol**

**Spol**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | M | 12 | 36.4 | 36.4 | 36.4 |
| | Ž | 21 | 63.6 | 63.6 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

**Grafikon 1: Spol**




Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice i grafa vidljivo je da je među ispitanicima 63,64% ispitanika ženskog spola, dok je 36,36% ispitanika muškog spola.

**Dob zaposlenika**

Anketa sadrži i pitanje o životnoj dobi zaposlenika, da bismo utvrdili radi li se o mlađoj ili starijoj populaciji.

**Tablica 2: Dob**

**Dob**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 20-29 | 8 | 24.2 | 24.2 | 24.2 |
| | 30-39 | 15 | 45.5 | 45.5 | 69.7 |
| | 40-49 | 6 | 18.2 | 18.2 | 87.9 |
| | 50-59 | 4 | 12.1 | 12.1 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Vidljivo je da su ispitanici uglavnom u dobi od 30-39 godina (45,5%) što čini izuzetno vrijedan potencijal poduzeća.

**Bračno stanje**

**Tablica 3: Bračno stanje**

**Bračno stanje**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | neoženjen/neudata | 10 | 30.3 | 30.3 | 30.3 |
| | oženjen/udata | 22 | 66.7 | 66.7 | 97.0 |
| | udovac/ica | 1 | 3.0 | 3.0 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da je najviše oženjenih/udatih (66,7%). 30,3% je neoženjenih/neudatih dok je samo jedan ispitanik udovac.

## Broj članova domaćinstva

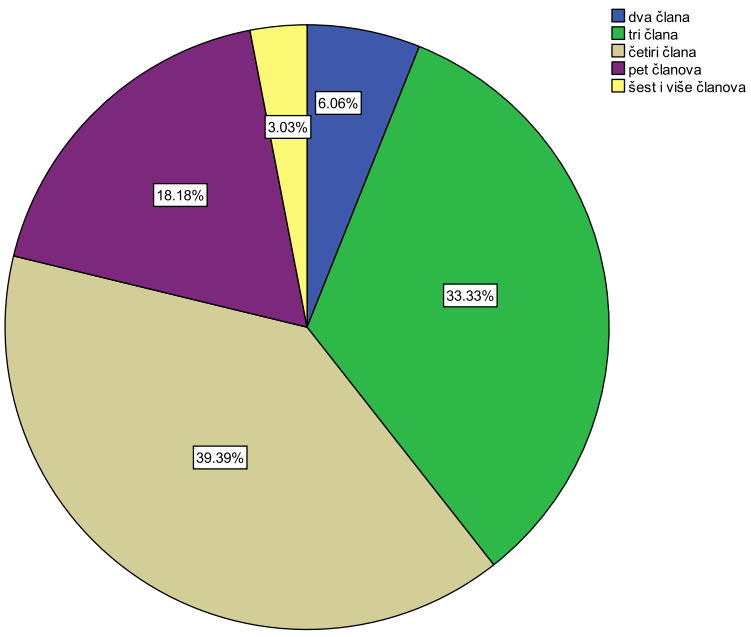
### Tablica 4: Broj članova domaćinstva

**Broj članova domaćinstva**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | dva člana | 2 | 6.1 | 6.1 | 6.1 |
| | tri člana | 11 | 33.3 | 33.3 | 39.4 |
| | četiri člana | 13 | 39.4 | 39.4 | 78.8 |
| | pet članova | 6 | 18.2 | 18.2 | 97.0 |
| | šest i više članova | 1 | 3.0 | 3.0 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

### Grafikon 2: Broj članova domaćinstva




Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona i tablice je vidljivo da broj članova domaćinstva u obitelji ispitanika varira od dva do šest i više članova, a najviše je onih sa četiri i više članova.

## Odnos prema političkim strankama

**Tablica 5: Odnos prema političkim strankama**

**Odnos prema političkim strankama**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Član sam jedne od stranaka | 5 | 15.2 | 15.2 | 15.2 |
| | Nisam član ni simpatizer nijedne stranke, niti me to zanima | 19 | 57.6 | 57.6 | 72.7 |
| | Nisam član nijedne stranke, ali simpatiziram jednu | 9 | 27.3 | 27.3 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Od ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju najviše ih nije član ni simpatizer nijedne stranke, niti ih to zanima, dok su samo 5 ispitanika članovi samo jedne stranke.

## Stupanj stručne spreme

**Tablica 6: Stupanj stručne spreme**

Stupanj stručne spreme

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | stručno trogodišnje obrazovanje | 6 | 18.2 | 18.2 | 18.2 |
| | stručno četverogodišnje obrazovanje | 12 | 36.4 | 36.4 | 54.5 |
| | više stručno obrazovanje | 5 | 15.2 | 15.2 | 69.7 |
| | visoko stručno obrazovanje | 10 | 30.3 | 30.3 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Vidljivo je da je najviše ispitanika sa stručnim četverogodišnjim obrazovanjem i sa visokim stručnim obrazovanjem.

**Godine radnog staža**

**Tablica 7: Godine radnog staža**

**Godine radnog staža**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | < 5 godina | 6 | 18.2 | 18.2 | 18.2 |
| | 6-10 godina | 13 | 39.4 | 39.4 | 57.6 |
| | 11-20 godina | 9 | 27.3 | 27.3 | 84.9 |
| | 21-30 godina | 5 | 15.2 | 15.2 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz tablice i grafa pokazuju da je najveći broj ispitanika sa radnim stažom od 6 do 10 godina, te od 11 do 20 godina.

**Rad u dotičnom poduzeću**

**Tablica 8: Rad u dotičnom poduzeću**

**Rad u dotičnom poduzeću**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Do godinu dana | 6 | 18.2 | 18.2 | 18.2 |
| | 2-3 godine | 9 | 27.3 | 27.3 | 45.5 |
| | 4-5 godina | 9 | 27.3 | 27.3 | 72.7 |
| | 6-10 godina | 9 | 27.3 | 27.3 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice i grafikona je vidljivo da je po 9 zaposlenika sa radnim stažom u dotičnom poduzeću od 2-3, od 4-5 odnosno od 6-10 godina.

## Promjene zaposlenja

**Tablica 9: Promjene zaposlenja**

**Promjene zaposlenja**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | bez odgovora | 1 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| | nijedanput | 5 | 15.2 | 15.2 | 18.2 |
| | dva puta | 13 | 39.4 | 39.4 | 57.6 |
| | tri i više puta | 14 | 42.4 | 42.4 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati pokazuju da najveći broj ispitanika do sada mijenjao zaposlenje tri i više puta.

## Prosječno trajanje radnog dana

**Tablica 10: Prosječno trajanje radnog dana**

**Prosječno trajanje radnog dana**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 8h | 14 | 42.4 | 42.4 | 42.4 |
| | 9 do 13h | 14 | 42.4 | 42.4 | 84.8 |
| | > 13h | 3 | 9.1 | 9.1 | 93.9 |
| | ne mogu procijeniti | 2 | 6.1 | 6.1 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: Istraživanje autora

Iz istraživanja je vidljivo da kod 14 zaposlenika radni dan traje 8 sati, odnosno od 9-13 h.

**Analiza sustava vodstva**

Likert je razradio četiri stila vodstva:

1) Eksploatatorsko – autoritativan
2) Benevolentno – autoritativan
3) Konzultativan
4) Participativan

Analiza se provodi preko upitnika o osnovnim karakteristikama vođenja. Postoji šest područja rada na kojima se provodi analiza: vodstvo, motivacija, komuniciranje, odlučivanje, ciljevi i kontrola.

- **Vodstvo**

Važno je utvrditi kako se provodi vodstvo, što se analizira putem pitanja u sljedećoj tablici.

**Tablica 11: Organizacijske varijable vodstva**

| Organizacijske varijable | Stilovi vodstva - u % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Prosjek |
| 1. Pouzdanost i povjerenje prema podređenima | 0,0% | 42,4% | 51,5% | 6,1% | 2,64 |
| 2. Sloboda u razgovoru s nadređenima | 0,0% | 36,4% | 63,6% | 0,0% | 2,64 |

Izvor: Istraživanje autora

Prethodna tablica sadrži dva pitanja koja ocjenjuju odnos između menadžera i podređenih. Tablica pokazuje da je najveći broj ispitanika odgovorio odgovorom pod brojem 3, što ukazuje na to da u ovom segmentu prevladava konzultativan stil vodstva, tj. da nadređeni imaju poprilično dosta povjerenja u zaposlene te oni mogu donositi neke manje važne odluke.

- **Motivacija**

**Tablica 12: Organizacijske varijable motivacije**

| Organizacijske varijable | Stilovi vodstva - u % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Prosjek |
| 1. Vrste motiva | 27,3% | 18,2% | 21,2% | 33,3% | 2,61 |
| 2. Faktori motivacije | 0,0% | 9,1% | 42,4% | 48,5% | 3,39 |
| 3. Odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća | 6,1% | 0,0% | 39,4% | 54,5% | 3,42 |
| 4. Timski rad | 0,0% | 21,2% | 66,7% | 12,1% | 2,91 |

Izvor: Istraživanje autora

Vidljivo je da najviše ispitanika smatra da se koriste raznovrsni oblici motivacije te da su faktori motivacije koji se najčešće koriste nagrade i participacija. Također je vidljivo da je više od polovice zaposlenika odgovorilo da su za ostvarenje ciljeva poduzeća odgovorni svi zaposleni, te da u poduzeću u priličnoj mjeri postoji timski rad. Dakle, u ovom segmentu prevladava participativni stil vodstva, što govori da se zaposlenike motivira participacijom te mogu slobodno donositi odluke.

- **Komuniciranje**

**Tablica 13: Organizacijske varijable komuniciranja**

| Organizacijske varijable | Stilovi vodstva - u % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Prosjek |
| 1. Uobičajeni pravac toka informacija | 6,1% | 12,1% | 45,5% | 36,4% | 3,12 |
| 2. Prihvaćanje informacija od strane zaposlenika | 0,0% | 3,0% | 30,3% | 66,7% | 3,64 |
| 3. Točnost informacija koje zaposleni prenose | 0,0% | 9,1% | 42,4% | 48,5 | 3,39 |
| 4. Menadžersko poznavanje problema zaposlenika | 21,2% | 51,5% | 24,2% | 3,0% | 2,09 |
| 5. Količina i karakter interakcije sa podređenima | 0,0% | 36,4% | 63,6% | 0,0% | 2,64 |

Izvor: Istraživanje autora

Da bi se saznalo kolika je razvijenost komunikacije između zaposlenih u poduzeću potrebno je odrediti uobičajeni pravac toka informacija, prihvaćanje informacija od strane zaposlenika, točnost informacija koje zaposlenici prenose, menadžersko poznavanje problema zaposlenih te količinu i karakter interakcije sa podređenima. Iz tablice je vidljivo da je uobičajeni tok informacija većinom dolje i gore, tako je odgovorilo 45,5% ispitanika. 66,7% zaposlenih je odgovorilo da informacije koje im se prenose odozgo prihvaćaju s povjerenjem, dok je 48,5% zaposlenika odgovorilo da su informacije koje se prenose prema gore često točne. Više od polovice ispitanika je odgovorilo da donekle poznaje probleme s kojima se zaposlenici suočavaju, dok 63,6% ispitanika smatra da je količina interakcije sa podređenima prilična.

- **Odlučivanje**

**Tablica 14: Organizacijske varijable odlučivanja**

| Organizacijske varijable | Stilovi vodstva - u % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Prosjek |
| 1. Razina na kojoj se donose odluke | 9,1% | 60,6% | 15,2% | 15,2% | 2,36 |
| 2. Uključenost zaposlenih u donošenje odluka | 6,1% | 45,5% | 48,5% | 0,0% | 2,42 |

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da se glavne odluke u poduzeću donose većinom na vrhu te da su zaposlenici uključeni u odlučivanje u vidu konzultiranja.

- **Ciljevi**

**Tablica 15: Organizacijske varijable ciljeva**

| Organizacijske varijable | Stilovi vodstva - u % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Prosjek |
| 1. Način na koji se postavljaju ciljevi poduzeća | 6,1% | 30,3% | 33,3% | 27,3% | 2,84 |
| 2. Razine na kojima se postavljaju ciljevi | 12,1% | 33,3% | 54,5% | 0,0% | 2,42 |
| 3. Prisutnost otpora prema ciljevima poduzeča | 0,0% | 3,0% | 78,8% | 18,2% | 3,15 |
| 4. Učestalost provođenja analize ciljeva i realizacije | 0,0% | 42,4% | 15,2% | 42,4% | 3,00 |

Izvor: Istraživanje autora

Iz prethodne tablice je vidljivo da je 33,3% ispitanika odgovorilo da se ciljevi postavljaju davanjem zapovijedi ali i prihvaćanjem komentara od podređenih, dok ih je 78,8% odgovorilo da ponekad ima nešto otpora ciljevima poduzeća, ali taj otpor nije velik. 54,5% ispitanika je odgovorilo da se na razini odjela postavljaju ciljevi dok je po 42,4% ispitanika odgovorilo da se rijetko odnosno mjesečno provodi analiza ciljeva.

- **Kontrola**

**Tablica 16: Organizacijske varijable kontrole**

| Organizacijske varijable | Stilovi vodstva - u % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Prosjek |
| 1. Osoba koja obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja | 0,0% | 15,2% | 72,7% | 12,1% | 2,97 |
| 2. Prisutnost otpora prema pravilima poduzeća | 3,0% | 6,1% | 66,7% | 24,2% | 3,12 |
| 3. Svrha korištenja kontrolnih podataka | 0,0% | 15,2% | 21,2% | 63,6% | 3,48 |

Izvor: Istraživanje autora

Podaci iz tablice pokazuju da većinu kontrole obavljaju rukovoditelji, što je odgovorilo 72,7% ispitanika. 66,7% ispitanika je odgovorilo da ponekad postoje grupe koje se opiru pravilima rada poduzeća, dok je njih 24,2% odgovorilo da ne postoje takve grupe. Da se podaci o troškovima, proizvodnosti i drugi kontrolni podaci koriste za samoregulaciju i rješavanje radnih problema odgovorilo je 63,6% zaposlenika.

Varijable koje određuju stil vodstva prema Likertu su različite u slučaju poduzeća Purex d.o.o. Većina varijabli pokazuje da poduzeće koristi konzultativni stil vodstva, dok je drugi stil vodstva po zastupljenosti participativan stil. Stoga je potrebno sumirati rezultate kako bi dobili profil organizacijskih karakteristika koji je prikazan na sljedećoj tablici.

**Tablica 17: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Purex d.o.o.**

| | Organizacijske varijable | Sustav 1 | Sustav 2 | Sustav 3 | Sustav 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| VODSTVO | Pouzdanost i povjerenje prema podređenima | Praktično ništa | Ponešto | Prilično mnogo | Puno |
| | Sloboda u razgovoru s nadređenima | Niti malo | Donekle slobodno | Prilično slobodno | Vrlo slobodno |
| MOTIVACIJA | Vrste motiva | Plaće | Plaće, status | Plaće, status, pohvale, priznanja | Raznovrsni oblici motivacije |
| | Faktori motivacije | Zastrašivanje, prijetnje, kazne, rijetko nagrade | Najčešće kazne i nagrade | Ponekad kazne, često nagrade i participacija | Nagrade i participacija |
| | Odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća | Isključivo direktor | Direktor poduzeća i direktori sektora | Direktor poduzeća, direktori sektora i rukovoditelj službe | Menadžeri svih razina |
| | Timski rad | Nema ga | Vrlo malo | Prilično | U velikoj mjeri, kroz cijelu organizaciju |
| KOMUNICIRANJE | Uobičajeni pravac toka informacija | Uvijek odozgo prema dolje | Uglavnom prema dolje | Dolje i gore | U svim smjerovima |
| | Prihvaćanje informacija od strane zaposlenika | S nepovjerenjem | S dosta nepovjerenja | Sumnjičavo | S dosta povjerenja |
| | Točnost informacija koje zaposleni prenose | Najčešće krive | Cenzurirane | Selekcionirane | Najčešće točne |
| | Menadžersko poznavanje problema zaposlenika | Vrlo mala | Donekle | Dosta dobra | Potpuna |
| | Količina i karakter interakcije sa podređenima | Mala, s nepovjerenjem | Mala, s oprezom | Prilična, s dosta povjerenja | Intenzivna s povjerenjem |
| ODLUČIVANJE | Razina na kojoj se donose odluke | Samo na vrhu | Glavne odluke donose se na vrhu | Okvirne odluke na vrhu uz delegiranje | Na svim razinama |
| | Uključenost zaposlenih u donošenje odluka | Nikada | Povremene konzultacije | Konzultacije | Potpuna uključenost |
| CILJEVI | Način na koji se postavljaju ciljevi poduzeća | Naredbama | Naredbama, ponekad uz raspravu | Raspravama i naredbama | Grupno |
| | Razine na kojima se postavljaju ciljevi | Uvijek na vrhu | Uglavnom na vrhu | Na odjelima | Na područjima |
| | Prisutnost otpora prema ciljevima poduzeća | Jako otpor | Prilićan otpor | Otpor se ponekad javlja | Nema otpora |
| | Učestalost provođenja analize ciljeva i realizacije | Nikada | Rijetko | Polugodišnje | Mjesečno |
| KONTROLA | Osoba koja obavlja funkcije kontrole rada i poslovanja | Isključivo generalni direktor | Generalni direktor i direktori sektora | Svi rukovoditelji | Sve razine |
| | Prisutnost otpora prema pravilima poduzeća | Uvijek | Obično | Ponekad | Ne postoje |
| | Svrha korištenja kontrolnih podataka | Za kažnjavanje | Za nagrađivanje i kažnjavanje | Za nagrađivanje i samousmjeravanje | Za samoregulaciju i rješavanje problema |

Izvor: Istraživanje autora

**Rezultati istraživanja motivacije zaposlenika**

Razina motivacije utvrđena je uz pomoć Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije koja ispituje intrizične i ekstrinzične faktore, a pritom radne uvjete, sigurnost posla, visinu plaće, politiku poduzeća, izazovnost posla, međuljudske odnose, postignuće i uspjeh, dlegiranje ovlasti, razvoj i napredovanje te priznanja. Sami anketni upitnik nudi po 4 odgovora na svako od postavljenih pitanja koje uzima u obzir ove varijable. Odgovor ponuđen pod *a)* označava najniži stupanj motivacije, te dobiva 1 bod, dok je odgovor pod *d)* najbolji tj. predstavlja najvišu razinu motivacije i dobiva najviša 4 boda. Bodovi se zbrajaju i dijele sa brojem ispitanih u pojedinom sektoru, kako bi se dobila prosječna razina motivacije menadžera.

**Tablica 18: Razina motivacije po sektorima u poduzeću Purex d.o.o.**

| Varijable motivacije | Top menadžment | Viši menadžment | Srednji i niži menadžment |
|---|---|---|---|
| **Broj bodova** | | | |
| Radni uvjeti | 2,60 | 3,00 | 2,83 |
| Visina plaće | 2,20 | 3,00 | 3,00 |
| Sigurnost radnog mjesta | 3,00 | 3,17 | 3,33 |
| Politika poduzeća | 2,67 | 2,58 | 3,17 |
| Međuljudski odnosi | 2,53 | 2,58 | 2,67 |
| Izazovnost posla | 2,20 | 2,36 | 2,83 |
| Postignuće i uspjeh | 2,53 | 2,33 | 2,83 |
| Delegiranje ovlasti | 2,87 | 2,83 | 2,67 |
| Razvoj i napredovanje | 2,80 | 2,64 | 3,33 |
| Priznanja | 2,53 | 2,27 | 2,83 |
| **Prosječna ocjena** | **2,59** | **2,67** | **2,94** |

Izvor: Istraživanje autora

- *Top menadžment* ima najveći stupanj motivacije u pogledu sigurnosti radnog mjesta sa maksimalnom ocjenom 3,00. Potom dolazi delegiranje ovlasti, razvoj i napredovanje te politika poduzeća. Top menadžment se također izjašnjava kako najnižu razinu motivacije za njih donosi visina plaće te izazovnost posla, sa ocjenom od tek 2,20.
- *Viši menadžment* smatra da im najveći stupanj motivacije donosi sigurnost radnog mjesta sa 3,17 bodova, koju slijedi visina plaće i radni uvjeti. Najmanju motiviranost u ovoj menadžerskoj razini odnose priznanja sa 2,27 prosječnom ocjenom.
- *Srednji i niži menadžment* je najmotiviraniji u pogledu razvoja i napredovanja te sigurnosti radnog mjesta, sa ocjenama od 3,33. S druge strane ih najmanje motiviraju delegiranje ovlasti i međuljudski odnosi, koji su dobili najmanju ocjenu 2,67.

Najveću prosječnu ocjenu među svim razinama ima srednji i niži menadžment (2,94), potom ga slijedi viši menadžment (2,67), te na zadnje mjesto po motiviranosti dolazi top menadžment (2,59).

**Utjecaj stilova vodstva na motivaciju**

Postavljene hipoteze koje želimo dokazati su:

H1: Postoji ovisnost između stilova vodstva i motivacije zaposlenih u proizvodnom poduzeću Purex d.o.o.

Na temelju glavne hipoteze testirat će se i tri pomoćne hipoteze, a to su:

H1.1. Postoji povezanost između eksploatatorsko – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenih u poduzeću Purex d.o.o.

Eksploatatorsko – autoritativan stil vodstva također može utjecati na radnu angažiranost zaposlenika. Ovaj stil vodstva uključuje cjelokupnu kontrolu zaposlenika koji su pod pristiskom

vođe, rade sa strahom i prijetnjama te sukladno tome postižu brže rezultate s obzirom na veću radnu angažiranost. Sve odluke kod ovog stila donose se na vrhu.[70]

H1.2. Postoji povezanost između benevolentno – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

Benevoletno – autoritativan stil vodstva pruža zaposleniku osjećaj odgovornosti za izvršenje radnih zadataka, te donošenje nekih rutinskih odluka. Vođe istodobno potpuno kontroliraju zaposlenika i njegov rad što u konačnici treba rezultirati povećanjem zadovoljstva zaposlenika kao i njihove motivacije za rad.[71]

H1.3. Postoji povezanost između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

Participativni stil vodstva potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka što utječe na povećanje stupnja motivacije zaposlenika. Participativan stil podrazumijeva potpuno povjerenje u svoje zaposlenike i donošenje odluka na svim razinama hijerarhije što može pozitivno utjecati na povećanje motiviranosti zaposlenika.[72]

U nastavku rada testirana je veza između stilova vodstva i motivacije zaposlenika.

[70] Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 524.str
[71] Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 524.str
[72] Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 524.str

## Tablica 19: Korelacija stilova vodstva i radnih uvjeta

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Radni uvjeti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .285 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .108 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Radni uvjeti | Correlation Coefficient | .285 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .108 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

## Tablica 20: Korelacija stilova vodstva i visine plaće

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Visina plaće |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .069 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .703 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Visina plaće | Correlation Coefficient | .069 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .703 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 21: Korelacija stilova vodstva i sigurnosti radnog mjesta**

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Sigurnost radnog mjesta |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .216 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .236 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Sigurnost radnog mjesta | Correlation Coefficient | .216 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .236 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 22: Korelacija stilova vodstva i politike poduzeća**

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Politika poduzeća |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .419 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .015 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Politika poduzeća | Correlation Coefficient | .419 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .015 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost manja od 5%).

**Tablica 23: Korelacija stilova vodstva i međuljudskih odnosa**

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Međuljudski odnosi |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .221 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .216 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Međuljudski odnosi | Correlation Coefficient | .221 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .216 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 24: Korelacija stilova vodstva i izazovnosti posla**

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Izazovnost posla |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .006 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .972 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Izazovnost posla | Correlation Coefficient | .006 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .972 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

## Tablica 25: Korelacija stilova vodstva i postignuća i uspjeha

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Postignuće i uspjeh |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .346 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .049 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Postignuće i uspjeh | Correlation Coefficient | .346 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .049 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost manja od 5%).

## Tablica 26: Korelacija stilova vodstva i delegiranja ovlasti

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Delegiranje ovlasti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .232 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .194 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Delegiranje ovlasti | Correlation Coefficient | .232 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .194 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

## Tablica 27: Korelacija stilova vodstva i razvoja i napredovanja

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Razvoj i napredovanje |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .299 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .097 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Razvoj i napredovanje | Correlation Coefficient | .299 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .097 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

## Tablica 28: Korelacija stilova vodstva i priznanja

**Correlations**

| | | | Stilovi vodstva | Priznanja |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Stilovi vodstva | Correlation Coefficient | 1.000 | .314 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .080 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Priznanja | Correlation Coefficient | .314 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .080 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

## Tablica 29: Korelacija između motivacije i faktora radni uvjeti

**Correlations**

| | | | Motivacija | Radni uvjeti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | .276 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .120 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Radni uvjeti | Correlation Coefficient | .276 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .120 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

## Tablica 30: Korelacija između motivacije i faktora visina plaće

**Correlations**

| | | | Motivacija | Visina plaće |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | .103 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .568 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Visina plaće | Correlation Coefficient | .103 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .568 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 31: Korelacija između motivacije i faktora sigurnost radnog mjesta**

**Correlations**

| | | | Motivacija | Sigurnost radnog mjesta |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | .044 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .810 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Sigurnost radnog mjesta | Correlation Coefficient | .044 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .810 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 32: Korelacija između motivacije i faktora politika poduzeća**

**Correlations**

| | | | Motivacija | Politika poduzeća |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | .134 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .458 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Politika poduzeća | Correlation Coefficient | .134 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .458 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 33: Korelacija između motivacije i faktora izazovnost posla**

**Correlations**

| | | | Motivacija | Izazovnost posla |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | -.055 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .764 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Izazovnost posla | Correlation Coefficient | -.055 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .764 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska vrijednost veća od 5%).

**Tablica 34: Korelacija između motivacije i faktora postignuće i uspjeh**

**Correlations**

| | | | Motivacija | Postignuće i uspjeh |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | .208 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .245 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Postignuće i uspjeh | Correlation Coefficient | .208 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .245 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska vrijednost veća od 5%).

**Tablica 35: Korelacija između motivacije i faktora delegiranje ovlasti**

**Correlations**

| | | | Motivacija | Delegiranje ovlasti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | .292 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .099 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Delegiranje ovlasti | Correlation Coefficient | .292 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .099 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska vrijednost veća od 5%).

**Tablica 36: Korelacija između motivacije i faktora priznanja**

**Correlations**

| | | | Motivacija | Priznanja |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Motivacija | Correlation Coefficient | 1.000 | -.185 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .311 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Priznanja | Correlation Coefficient | -.185 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .311 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska vrijednost veća od 5%).

**Tablica 37: Korelacija između komuniciranja i faktora radni uvjeti**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Radni uvjeti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .211 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .239 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Radni uvjeti | Correlation Coefficient | .211 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .239 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 38: Korelacija između komuniciranja i faktora visina plaće**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Visina plaće |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .021 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .908 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Visina plaće | Correlation Coefficient | .021 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .908 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 39: Korelacija između komuniciranja i faktora visina plaće**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Sigurnost radnog mjesta |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .187 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .305 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Sigurnost radnog mjesta | Correlation Coefficient | .187 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .305 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska vrijednost veća od 5%).

**Tablica 40: Korelacija između komuniciranja i faktora politika poduzeća**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Politika poduzeća |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .424 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .014 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Politika poduzeća | Correlation Coefficient | .424 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .014 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanosr (empirijska vrijednost manja od 5%).

**Tablica 41: Korelacija između komuniciranja i faktora politika poduzeća**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Politika poduzeća |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .424 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .014 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Politika poduzeća | Correlation Coefficient | .424 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .014 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanosr (empirijska vrijednost manja od 5%).

**Tablica 42: Korelacija između komuniciranja i faktora izazovnost posla**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Izazovnost posla |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .212 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .245 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Izazovnost posla | Correlation Coefficient | .212 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .245 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska vrijednost veća od 5%).

**Tablica 43: Korelacija između komuniciranja i faktora postignuće i uspjeh**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Postignuće i uspjeh |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .467 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .006 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Postignuće i uspjeh | Correlation Coefficient | .467 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .006 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost manja od 5%).

**Tablica 44: Korelacija između komuniciranja i faktora delegiranje ovlasti**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Delegiranje ovlasti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .330 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .060 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Delegiranje ovlasti | Correlation Coefficient | .330 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .060 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 45: Korelacija između komuniciranja i faktora razvoj i napredovanje**

**Correlations**

| | | | Komuniciranje | Razvoj i napredovanje |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Komuniciranje | Correlation Coefficient | 1.000 | .398 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .024 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Razvoj i napredovanje | Correlation Coefficient | .398 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .024 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost manja od 5%).

**Tablica 46: Korelacija između odlučivanje i faktora radni uvjeti**

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Radni uvjeti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | -.073 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .687 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Radni uvjeti | Correlation Coefficient | -.073 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .687 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 47: Korelacija između odlučivanje i faktora visina plaće**

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Visina plaće |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | .215 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .229 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Visina plaće | Correlation Coefficient | .215 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .229 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 48: Korelacija između odlučivanje i faktora sigurnost radnog mjesta**

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Sigurnost radnog mjesta |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | .060 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .744 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Sigurnost radnog mjesta | Correlation Coefficient | .060 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .744 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 49: Korelacija između odlučivanja i faktora politika poduzeća**

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Politika poduzeća |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | .208 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .247 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Politika poduzeća | Correlation Coefficient | .208 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .247 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 50: Korelacija između odlučivanja i faktora izazovnost posla**

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Izazovnost posla |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | .143 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .434 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Izazovnost posla | Correlation Coefficient | .143 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .434 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 51: Korelacija između odlučivanja i faktora delegiranje ovlasti**

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Delegiranje ovlasti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | .135 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .454 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Delegiranje ovlasti | Correlation Coefficient | .135 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .454 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 52: Korelacija između odlučivanja i faktora razvoj i napredovanje**

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Razvoj i napredovanje |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | .434 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .013 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Razvoj i napredovanje | Correlation Coefficient | .434 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .013 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost manja od 5%).

## Tablica 53: Korelacija između odlučivanja i faktora priznanja

**Correlations**

| | | | Odlučivanje | Priznanja |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Odlučivanje | Correlation Coefficient | 1.000 | .318 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .076 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Priznanja | Correlation Coefficient | .318 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .076 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

## Tablica 54: Korelacija između ciljeva i faktora radni uvjeti

**Correlations**

| | | | Ciljevi | Radni uvjeti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Ciljevi | Correlation Coefficient | 1.000 | .324 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .066 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Radni uvjeti | Correlation Coefficient | .324 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .066 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 55: Korelacija između ciljeva i faktora visina plaće**

**Correlations**

| | | | Ciljevi | Visina plaće |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Ciljevi | Correlation Coefficient | 1.000 | .225 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .209 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Visina plaće | Correlation Coefficient | .225 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .209 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 56: Korelacija između kontrole i faktora radni uvjeti**

**Correlations**

| | | | Kontrola | Radni uvjeti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Kontrola | Correlation Coefficient | 1.000 | .289 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .103 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Radni uvjeti | Correlation Coefficient | .289 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .103 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 57: Korelacija između kontrole i faktora visina plaće**

**Correlations**

| | | | Kontrola | Visina plaće |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Kontrola | Correlation Coefficient | 1.000 | .304 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .085 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Visina plaće | Correlation Coefficient | .304 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .085 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 58: Korelacija između kontrole i faktora izazovnost posla**

**Correlations**

| | | | Kontrola | Izazovnost posla |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Kontrola | Correlation Coefficient | 1.000 | .217 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .234 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Izazovnost posla | Correlation Coefficient | .217 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .234 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 59: Korelacija između kontrole i faktora delegiranje ovlasti**

**Correlations**

| | | | Kontrola | Delegiranje ovlasti |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Kontrola | Correlation Coefficient | 1.000 | .367 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .036 |
| | | N | 33 | 33 |
| | Delegiranje ovlasti | Correlation Coefficient | .367 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .036 | . |
| | | N | 33 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

Utvrđena je statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost manja od 5%).

**Tablica 60: Korelacija između kontrole i faktora razvoj i napredovanje**

**Correlations**

| | | | Kontrola | Razvoj i napredovanje |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Kontrola | Correlation Coefficient | 1.000 | .164 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .368 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Razvoj i napredovanje | Correlation Coefficient | .164 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .368 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

**Tablica 61: Korelacija između kontrole i faktora priznanja**

**Correlations**

| | | | Kontrola | Priznanja |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Kontrola | Correlation Coefficient | 1.000 | .185 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .311 |
| | | N | 33 | 32 |
| | Priznanja | Correlation Coefficient | .185 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .311 | . |
| | | N | 32 | 32 |

Izvor: Istraživanje autora

Nije utvrđena statistički značajna povezanost (empirijska p vrijednost veća od 5%).

Uz pomoć testiranja hipoteze o nezavisnosti dvaju kvalitativnih obilježja elemenata osnovnog skupa želimo iz prikupljenih podataka ispitati postoji li ovisnost između stilova vodstva i motivacije zaposlenih u proizvodnom poduzeću Purex d.o.o.

Kako bi se proveo navedeni test, uzeti su u obzir svi elementi vodstva (ukupno 20 elemenata) te je izračunata njihova prosječna vrijednost i tako formirana nova varijabla stilovi vodstva. S druge strane, uzeti su u obzir svi faktori motivacije (ukupno 10 faktora) te je izračunata prosječna vrijednost i tako formirana nova varijabla motivacija zaposlenih. Potrebno je naglasiti kako su sve prosječne vrijednosti zaokružene na cijele brojeve i to kako je navedeno u sljedećoj tablici.

**Tablica 62: Rezultati o stilovima vodstva i motivaciji zaposlenih**

**Stilovi vodstva * Motivacija zaposlenih Crosstabulation**

Count

| | | Motivacija zaposlenih | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| Stilovi vodstva | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | 3 | 0 | 7 | 21 | 2 | 0 | 30 |
| | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 0 | 10 | 21 | 2 | 0 | 33 |

Izvor: Istraživanje autora

**Tablica 63: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom**

**Chi-Square Tests**

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 7.590[a] | 2 | .022 |
| Likelihood Ratio | 7.889 | 2 | .019 |
| N of Valid Cases | 33 | | |

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima iz prethodne tablice empirijska vrijednost $\chi^2$ testa je:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{c}\frac{(m_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 7.590$$

Tablična vrijednost $\chi^2$ - testa uz signifikantnost od 5% je:

$$\chi^2_{tab}[\alpha, df = (r-1)(c-1)] \Rightarrow [\alpha = 5\%; df = 2] = 5{,}991.$$

Vrijedi da je: $\chi^{2*} > \chi^2_{tab}$ ; što znači da se uz značajnost od 5% može prihvatiti početna pretpostavka da postoji ovisnost između između stilova vodstva i motivacije zaposlenih u proizvodnom poduzeću Purex d.o.o.. Dakle, postoji statistički značajna ovisnost.

Prema prethodnoj tablici može se vidjeti da je empirijska signifikantnost $\alpha^* = 0{,}022 = 2{,}2\% \rightarrow \alpha^* < 5\%$ pa se donosi jednak zaključak o zavisnosti promatranih obilježja.

Na temelju prethodnih rezultata donosi se zaključak o prihvaćanju glavne hipoteze. Dakle postoji ovisnost između stilova vodstva i motivacije zaposlenih u poduzeću Purex d.o.o.

# 5. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti povezanost stilova vodstva i motivacije zaposlenika poduzeća Purex d.o.o. Poduzeće je osnovano 2002. godine i zapošljava oko 160 ljudi, a u Zagrebu i Splitu rade trgovine pod brandom Purex. Uprava tvrtke i centralna farma nalaze se u Košutama kod Sinja, dok su klaonica, pogon za preradu i pakiranje smješteni u Hrvacama.

Kako bi se definirala veza između varijabli vodstva i faktora motivacije provedeno je anketno istraživanje na reprezentativnom uzorku od 33 zaposlenika navedenog poduzeća. Među ispitanicima je bilo 63,64% ispitanika ženskog spola, dok je 36,36% ispitanika muškog spola. Uglavnom su to ljudi u dobi od 30-39 godina (45,5%) što čini izuzetno vrijedan potencijal poduzeća.

Za analizu stilova vodstva primjenjena je Likertova tipologija, dok je razina motivacije utvrđena Herzbergovom dvofaktorskom teorijom motivacije koja ispituje intrizične i ekstrinzične faktore. Za obradu prikupljenih podataka korištene su prikladne statističke metode čime se nastojalo definirati prirodu veze između analiziranih varijabli.

S tim ciljem postavljena je glavna hipoteza te 3 pomoćne hipoteze, koje glase:

**H1: Postoji ovisnost između stilova vodstva i motivacije zaposlenih u proizvodnom poduzeću Purex d.o.o.**

H1.1. Postoji povezanost između eksploatatorsko – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenih u poduzeću Purex d.o.o.

H1.2. Postoji povezanost između benevolentno – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

H1.3. Postoji povezanost između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u poduzeću Purex d.o.o.

Analiza varijabli vodstva pokazala je da uglavnom prevladava konzultativan stil vodstva dok je drugi po zastupljenosti participativan stil. Za varijable odlučivanja utvrđeno je kako se glavne odluke u poduzeću donose većinom na vrhu te da su zaposlenici uključeni u odlučivanje u vidu konzultiranja što je karakteristično za benevolntno - autoritaran stil vodstva.

Kod ispitivanja faktora motivacije došlo se do zaključka kako najviše ispitanika smatra da se koriste raznovrsni oblici motivacije te da su faktori motivacije koji se najčešće koriste nagrade i participacija. Iz rezultata je također vidljivo da je više od polovice zaposlenika odgovorilo da su za ostvarenje ciljeva poduzeća odgovorni svi zaposleni, te da u poduzeću u priličnoj mjeri postoji timski rad. Prema tome, u ovom segmentu prevladava participativni stil vodstva, što govori da se zaposlenike motivira participacijom te mogu slobodno donositi odluke.

U zadnjem dijelu prikupljenih podataka analizirane su veze između faktora motivacije i varijabli vodstva primjenom Spearman rho koeficijenta. Glavnu hipotezu o postojanju veze između faktora motivacije i varijabli vodstva u promatranom poduzeću trebalo bi prihvatiti s obzirom na rezultate testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom između ove dvije varijable. Veza između motivacije i stilova vodstva je pozitivna i statistički značajna.

Utvrđene korelacije u većini analiziranih slučajeva su bile niskog intenziteta i nisu bile statistički značajne, tako da se pomoćne istraživačke hipoteze ne mogu u cijelosti prihvatiti. Navest će se samo one relacije koje su se pokazale značajnima.

Treća pomoćna hipoteza pretpostavila je da postoji povezanost između faktora motivacije i participativnog stila vodstva u promatranom poduzeću. Analizom je utvrđeno da između politike poduzeća kao faktora motivacije i vodstva postoji pozitivna i statistički značajna veza. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 1,5%. Također, na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti statistički značajna i pozitivna veza između postignuća i uspjeha i stilova vodstva. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 4,9%. Još jedna statistički značajna i pozitivna veza se može uočiti između faktora postignuća i uspjeha (pripadaju faktorima motivacije) i komuniciranja kao varijable vodstva. Ovaj zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,6%. Na temelju rezultata korelacijske analize može se uočiti još i statistički značajna i pozitivna veza između faktora razvoja i napredovanja i komuniciranja. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 2,4%. Isto tako,

statistički značajna i pozitivna veza uočena je između faktora razvoja i napredovanja (pripada faktorima motivacije) i odlučivanja kao varijable vodstva. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 1.3%. Na kraju, zadnja uočena statistički značajna veza je između faktora delegiranja ovlasti i kontrole kao varijable vodstva i to pri signifikantnosti od 3,6%.

S obzirom na dobivene rezultate provedenog istraživanja, možemo prihvatiti glavnu i treću pomoćnu hipotezu, dok kod druge dvije hipoteze nisu utvrđene korelacije pa se one mogu u potpunosti odbaciti.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ključne varijable vodstva

Slika 2. Tri klasična stila vodstva

Slika 3. Menadžerska mreža Blake/Mouton

Slika 4. Interakcija motivacijskih faktora

Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 6. Koncept Herzbergove teorije motivacije

## POPIS TABLICA

Tablica 19: Spol

Tablica 20: Dob

Tablica 21: Bračno stanje

Tablica 22: Broj članova domaćinstva

Tablica 23: Odnos prema političkim strankama

Tablica 24: Stupanj stručne spreme

Tablica 25: Godine radnog staža

Tablica 26: Rad u dotičnom poduzeću

Tablica 27: Promjene zaposlenja

Tablica 28: Prosječno trajanje radnog dana

Tablica 29: Organizacijske varijable vodstva

Tablica 30: Organizacijske varijable motivacije

Tablica 31: Organizacijske varijable komuniciranja

Tablica 32: Organizacijske varijable odlučivanja

Tablica 33: Organizacijske varijable ciljeva

Tablica 34: Organizacijske varijable kontrole

Tablica 35: Profil organizacijskih karakteristika menadžera u poduzeću Purex d.o.o.

Tablica 36: Razina motivacije po sektorima u poduzeću Purex d.o.o.

Tablica 19: Korelacija stilova vodstva i radnih uvjeta

Tablica 20: Korelacija stilova vodstva i visine plaće

Tablica 21: Korelacija stilova vodstva i sigurnosti radnog mjesta

Tablica 22: Korelacija stilova vodstva i politike poduzeća

Tablica 23: Korelacija stilova vodstva i međuljudskih odnosa

Tablica 24: Korelacija stilova vodstva i izazovnosti posla

Tablica 25: Korelacija stilova vodstva i postignuća i uspjeha

Tablica 26: Korelacija stilova vodstva i delegiranja ovlasti

Tablica 27: Korelacija stilova vodstva i razvoja i napredovanja

Tablica 28: Korelacija stilova vodstva i priznanja

Tablica 29: Korelacija između motivacije i faktora radni uvjeti

Tablica 30: Korelacija između motivacije i faktora visina plaće

Tablica 31: Korelacija između motivacije i faktora sigurnost radnog mjesta

Tablica 32: Korelacija između motivacije i faktora politika poduzeća

Tablica 33: Korelacija između motivacije i faktora izazovnost posla

Tablica 34: Korelacija između motivacije i faktora postignuće i uspjeh

Tablica 35: Korelacija između motivacije i faktora delegiranje ovlasti

Tablica 36: Korelacija između motivacije i faktora priznanja

Tablica 37: Korelacija između komuniciranja i faktora radni uvjeti

Tablica 38: Korelacija između komuniciranja i faktora visina plaće

Tablica 39: Korelacija između komuniciranja i faktora visina plaće

Tablica 40: Korelacija između komuniciranja i faktora politika poduzeća

Tablica 41: Korelacija između komuniciranja i faktora politika poduzeća

Tablica 42: Korelacija između komuniciranja i faktora izazovnost posla

Tablica 43: Korelacija između komuniciranja i faktora postignuće i uspjeh

Tablica 44: Korelacija između komuniciranja i faktora delegiranje ovlasti

Tablica 45: Korelacija između komuniciranja i faktora razvoj i napredovanje

Tablica 46: Korelacija između odlučivanje i faktora radni uvjeti

Tablica 47: Korelacija između odlučivanje i faktora visina plaće

Tablica 48: Korelacija između odlučivanje i faktora sigurnost radnog mjesta

Tablica 49: Korelacija između odlučivanja i faktora politika poduzeća

Tablica 50: Korelacija između odlučivanja i faktora izazovnost posla

Tablica 51: Korelacija između odlučivanja i faktora delegiranje ovlasti

Tablica 52: Korelacija između odlučivanja i faktora razvoj i napredovanje

Tablica 53: Korelacija između odlučivanja i faktora priznanja

Tablica 54: Korelacija između ciljeva i faktora radni uvjeti

Tablica 55: Korelacija između ciljeva i faktora visina plaće

Tablica 56: Korelacija između kontrole i faktora radni uvjeti

Tablica 57: Korelacija između kontrole i faktora visina plaće

Tablica 58: Korelacija između kontrole i faktora izazovnost posla

Tablica 59: Korelacija između kontrole i faktora delegiranje ovlasti

Tablica 60: Korelacija između kontrole i faktora razvoj i napredovanje

Tablica 61: Korelacija između kontrole i faktora priznanja

Tablica 62: Rezultati o stilovima vodstva i motivaciji zaposlenih

Tablica 63: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 3: Spol

Grafikon 2: Broj članova domaćinstva

# LITERATURA


1) Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, ZG
2) Buble, M. (2006), „Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb
3) Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb
4) Buble, M. (2006), „Management“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
5) Buble, M. (2006), Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
6) Certo C. Samuel., Certo S. Trevis (2006.): Moderni menadžment, MATE, Zagreb
7) Davis K., Newstrom J.W., Human behavior at work, McGraw-hill, USA, 8. Izdanje
8) Katz D., Kahn L. R. (1967.): The Social Psychology of Organizations, Wiley, 3.izdanje
9) Kouzes J.M.; Posner B.Z. (1987.): The leadership challenge, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
10) Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, 4. izd., Zagreb
11) Maxwell C. J. (2003) Razvijte vođu u sebi, V.B.Z. STUDIO, Zagreb
12) Porter W. L., Bigley A. G., Steers M. R. (2003): Motivation and Work Behaviour, McGraw-hill, 7. Izdanje
13) Rozga, A.:Statistika za ekonomiste, Sveučilište u splitu Ekonomski fakultet, Split, 2006.
14) Pivac, S., Rozga, A.: Statistika za statističko istraživanje, Sveučilište u Splitu filozofski fakultet, Split, 2006.
15) Vrdoljak-Raguž I.; Jelenec L.; Podrug N. (2013.): Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

16) Zelenika, R., (1998.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 3.izdanje

17) http://hrcak.srce.hr/40704: Jambrek I., Penić Ivica I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29 No.2, 1181. – 1206. str.

18) hrcak.srce.hr/file/175433: Bakotić D., Bogdanović V. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad

19) http://www.wish.hr/2016/11/prva-prava-bio-prica-u-proizvodnji-puretine-i-piletine/

20) http://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/23244-purex-lijepa-prica-o-domacem-proizvodacu-mesnih-proizvoda

## PRILOG 1 - ANKETNI UPITNIK

Poštovani, za potrebe diplomskog rada provodim istraživanje o povezanosti stilova vodstva i motivacije u proizvodnom poduzeću. Molim Vas da odvojite dio svog vremena te ispunite upitnik. Anketa je anonimna, a vaše sudjelovanje u istoj je iznimno važno kako bi se dobile potpune informacije. Odaberite onaj odgovor koji prema Vašem mišljenju, najbolje odgovara svakoj ponuđenoj tvrdnji.

**1. Spol:**

a) muški

b) ženski

**2. Dob:**

a) 20-29

b) 30-39

c) 40-49

d) 50-59

e) više od 60

**3. Bračno stanje:**

a) neoženjen/neudata
b) oženjen/udata
c) razveden(a)
d) udovac(ica)

**4. Broj članova domaćinstva (uključujući i Vas):**

a) samac(ica)
b) dva člana
c) tri člana
d) četiri člana
e) pet članova

f) šest i više članova

**5. Kakav je Vaš odnos prema političkim strankama:**

a) član sam jedne od stranaka
b) nisam član nijedne stranke, ali simpatiziram jednu
c) nisam član ni simpatizer nijedne stranke, niti me to zanima

**6. Stupanj stručne spreme:**

a) samo osnovna škola
b) stručno trogodišnje obrazovanje
c) stručno četverogodišnje obrazovanje
d) više stručno obrazovanje
e) visoko stručno obrazovanje

**7. Godine radnog staža:**

a) < 5 godina

b) 6-10 godina

c) 11-20 godina

d) 21-30 godina

e) > 30 godina

**8. Koliko dugo radite u dotičnom poduzeću:**

a) Do godine dana

b) 2-3 godine

c) 4-5 godina

d) 6-10 godina

**9. Koliko ste puta mijenjali zaposlenje:**

a) nijedanput

b) jedan put

c) dva puta

d) tri i više puta

**10. Koliko sati dnevno, u prosjeku, traje Vaš radni dan:**

a) do 6 sati
b) 7 do 8 sati
c) 9 do13 sati
d) preko 13 sati
e) ne mogu procijeniti

**11. Koje vrste motiva se koriste u poduzeću?**

a) plaće

b) plaće, status

c) plaće, status, pohvale, priznanja

d) raznovrsni oblici motivacije

**12. Koji faktori motivacije se primjenjuju u poduzeću?**

a) zastrašivanje, prijetnje, kazne, rijetko nagrade

b) najčešće kazne i nagrade

c) ponekad kazne, često nagrade i participacija

d) nagrade i participacija

**13. Koliko pouzdanosti i povjerenja se pokazuje prema podređenima?**

a) Praktično ništa

b) Ponešto

c) Prilično mnogo

d) Puno

**14. Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s nadređenim razgovaraju o poslu?**

a) Niti malo

b) Donekle slobodno

c) Prilično slobodno

d) Vrlo slobodno

**15. Koga smatrate odgovornim za ostvarenje ciljeva poduzeća?**

a) Isključivo direktor poduzeća
b) Direktori i drugi rukovoditelji
c) Nitko baš određeno
d) Svi zaposleni

**6. Koji je najčešći smjer informacija u vašem sektoru?**

Informacije koje idu odozdo prema gore su informacije od radnika prema svom nadređenom i dalje prema višem menadžmentu, dok su informacije prema dolje one koje idu od glavnom menadžera prema nižim razinama.

a) uvijek odozgo prema dolje,

b) uglavnom prema dolje,

c) dolje i gore,

d) u svim smjerovima

**17. Kako zaposleni prihvaćaju informacije dobivene odozgo?**

a) s nepovjerenjem

b) s dosta nepovjerenja

c) sumnjičavo

d) s povjerenjem

**18. Koliko su točne informacije koje daju podređeni?**

a) najčešće krive

b) cenzurirane

c) selekcionirane

d) najčešće točne

**19. Koliko je dobra informiranost o problemima podređenih?**

a) vrlo mala

b) donekle dobra

c) dosta dobra

d) potpuna

**20. Kakvi su količina i karakter interakcije sa podređenima?**

a) mala, s nepovjerenjem

b) mala, s oprezom

c) prilična, s dosta povjerenja

d) intenzivna s povjerenjem

**21. U kojoj mjeri u vašem poduzeću postoji timski rad i suradnja?**

a) nema ga

b) vrlo malo

c) prilično

d) u velikoj mjeri, kroz cijelu organizaciju

**22. Koliko se često traže ideje i suglasnost od podređenih?**

a) nikada

b) rijetko

c) obično

d) uvijek

**23. Kolika je količina utjecaja podređenih?**

a) nikakva,

b) vrlo mala,

c) prilična,

d) velika.

**24. Na kojoj se razini donose odluke?**

a) samo na vrhu,

b) glavne odluke donose se na vrhu,

c) okvirne odluke na vrhu uz delegiranje,

d) na svim razinama.

**25. Da li se podređene uključuje u donošenje odluka koje se odnose na njih?**

a) nikada,

b) povremene se konzultiraju

c) općenito se konzultiraju

d) potpuna uključenost

**26. Na koji se način postavljaju ciljevi?**

a) naredbama,

b) naredbama, ponekad uz raspravu,

c) raspravama i naredbama,

d) grupno.

**27. Na kojim razinama se postavljaju ciljevi?**

a) uvijek na vrhu,

b) uglavnom na vrhu,

c) na odjelima,

d) na područjima.

**28. Da li se među podređenima javlja otpor prema postavljenim ciljevima?**

a) jaki otpor,

b) priličan otpor,

c) otpor se ponekad javlja,

d) nema otpora.

**29. Koliko se često provodi analiza ciljeva i realizacije?**

a) nikada,

b) rijetko,

c) polugodišnje,

d) mjesečno.

**30. Tko obavlja kontrolu?**

a) isključivo generalni direktor,

b) generalni direktor i direktori sektora,

c) svi rukovoditelji,

d) sve razine.

**31. Da li postoje pojedinci ili grupe koje pružaju neformalni otpor formalnoj organizaciji?**

a) uvijek,

b) obično,

c) ponekad,

d) ne postoje.

**32. U koju svrhu se koriste podaci dobiveni na temelju kontrole?**

a) za kažnjavanje,

b) za nagrađivanje i kažnjavanje,

c) za nagrađivanje i samousmjeravanje,

d) za samoregulaciju i rješavanje problema.

**33. Ocijenite radne uvjete u Vašoj organizacijskoj jedinici?**

a) loši

b) zadovoljavajući

c) dobri

d) vrlo dobri

**34. Koliko ste zadovoljni visinom Vaše plaće?**

a) potpuno nezadovoljan/na

b) nisam baš zadovoljan/na

c) zadovoljan/na sam

d) veoma zadovoljan/na

**35. Ocijenite sigurnost Vašeg radnog mjesta!**

a) loša,

b) srednja,

c) dobra,

d) vrlo dobra.

**36. Ocijenite politiku Vašeg poduzeća!**

a) loša,

b) srednja,

c) dobra,

d) vrlo dobra.

**37. Ocijenite međuljudske odnose u Vašem poduzeću!**

a) loša,

b) srednja,

c) dobra,

d) vrlo dobra.

**38. Da li smatrate Vaš posao izazovnim?**

a) ne,

b) ponekad,

c) cesto,

d) uvijek.

**39. Da li postoji mogućnost ostvarivanja postignuća i uspjeha u vašoj organizaciji?**

a) ne,

b) ponekad,

c) često,

d) uvijek.

**40. Da li u Vašoj organizacijskoj jedinici Vaš nadređeni delegira ovlasti i odgovornosti?**

a) nikada,

b) rijetko,

c) cesto,

d) uvijek.

**41. Da li postoji mogućnost razvoja i napredovanja u Vašoj organizacijskoj jedinici?**

a) ne postoji,

b) rijetko,

c) cesto postoji,

d) uvijek postoji.

**42. Da li dobivate priznanja za dobro izvršen zadatak?**

a) nikada,

b) rijetko,

c) cesto,

d) uvijek.

ZAHVALJUJEM VAM NA STRPLJENJU I POZORNOSTI