

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**RAZVIJENOST VJEŠTINA MOTIVIRANJA U
PODUZEĆU NP „KORNATI“**

Mentor:

izv.prof.dr.sc. Ivana Bulog

Student:

Nela Turčinov

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja	1
1.2. Ciljevi rada	1
1.3. Metode rada	1
1.4. Struktura rada	1
2. MENADŽERSKE VJEŠTINE.....	2
2.1. Pojmovno određenje menadžerskih vještina	2
2.2. Kategorizacije menadžerskih vještina	3
2.3. Uloga menadžerskih vještina u poslovanju poduzeća	6
3. MOTIVACIJSKE VJEŠTINE	8
3.1. Pojmovno određenje motivacijskih vještina.....	8
3.1.1. Vještine delegiranja kao motivacijske vještine	9
3.1.2. Komunikacijske vještine kao motivacijske vještine	10
3.1.3. Razvoj zaposlenika	12
3.1.4. Upravljanje promjenama kao motivacijska vještina.....	12
3.1.5. Stil vodstva kao motivacijska vještina	13
3.2. Struktura motivacijskih vještina	14
3.2.1. Teorije motivacije	14
3.2.2. Vještine upravljanja ljudskim resursima	16
3.2.3. Motiviranje i nagrađivanje	17
3.2.4. Uloga menadžera u motivaciji zaposlenika	18
3.3. Važnost i značaj motivacijskih vještina.....	19
4. MOTIVACIJSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU PODUZEĆA NP KORNATI.....	21
4.1. Osnovne informacije o poduzeću	21
4.2. Djelatnost i funkcije.....	22
4.3. Organizacijska struktura NP Kornati.....	23
4.4. Ljudski resursi	24
4.5. Poslovanje.....	25
4.6. Empirijsko istraživanje o razvijenosti motivacijskih vještina u poduzeću	27
4.6.1. Metodologija istraživanja.....	27
4.6.2. Ispitanici.....	27
4.6.3. Rezultati istraživanja.....	29
4.6.4. Preporuke za unaprjeđenje vještina motiviranja u JU NP „Kornati“	35

5. ZAKLJUČAK	36
LITERATURA.....	37
POPIS SLIKA	39
POPIS TABLICA.....	39
POPIS GRAFIKONA	39
PRILOG.....	40
SAŽETAK.....	45
SUMMARY.....	46

1. UVOD

Motivacijske vještine imaju značajnu ulogu u stvaranju pozitivne i poticajne radne atmosfere te u stvaranju osjećaja povezanosti i pripadnosti zaposlenika organizaciji. Razvijenost motivacijskih vještina u poduzeću se pozitivno odražava na stupanj zadovoljstva zaposlenika, a time posljedičnost i na učinkovitost izvedbe radnih zadataka te na ukupni financijski rezultat poduzeća.

1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja predstavljaju vještine motiviranja zaposlenika u poduzeću Nacionalni park Kornati.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je teorijsko upoznavanje s vještinama motiviranja potkrijepljeno istraživanjem o njihovoj razvijenosti u poduzeću Nacionalni park Kornati. Krajnji cilj je saznanja kako one utječu a radne performanse, od kolikog su značaja te u kolikom postotku su prisutne u dotičnom poduzeću.

1.3. Metode rada

Metoda koja će se koristiti u ovom radu je metoda anketiranja kojom će se ispitati mišljenja i stavovi zaposlenika u poduzeću Nacionalni park Kornati.

1.4. Struktura rada

Struktura rada je podijeljena na pet glavnih cjelina. Uvodno poglavlje je prva cjelina u kojoj je predstavljen problem, metode i ciljevi rada. U drugom dijelu rada detaljno su razrađeni pojmovi i karakteristike menadžerskih vještina, dok treći dio rada obuhvaća motivacijske vještine. U četvrtom dijelu nalaze se podaci o poduzeću nakon čega slijedi detaljna analiza provedenog upitnika. Rad završava zaključkom.

2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Zadatak menadžera je realizacija poslovnih ciljeva uz pridržavanje načela efikasnosti koja znači da je zadatke potrebno izvršavati na optimalan način i efektivnosti koja znači da je potrebno odabrati prave zadatke i aktivnosti koje vode poduzeće ka ispunjenju zadanih ciljeva (Buble, 2006).

2.1. Pojmovno određenje menadžerskih vještina

U definiranju pojma menadžerskih vještina i vještina uopće polazi se od poimanja vještine kao talenta ili urođenog dara i poimanja vještine kao slijeda aktivnosti koji se usavršava kroz iskustveno ili praktično učenje. Vještinu je moguće pojmovno odrediti kao „primjenu znanja i upotrebu propisanih načina rada (know-how) u izvršenju zadaća i rješavanju problema. Vještine se odnose na kognitivne (logičko, intuitivno i kreativno razmišljanje) i/ili psihomotoričke (fizička spretnost te upotreba metoda, instrumenata, alata i materijala) vještine“ (Agencija za znanost i visoko obrazovanje). Analogno navedenoj definiciji vještina, menadžerske vještine se mogu ubrojiti u kognitivne vještine jer realizacija poslovnih ciljeva zahtijeva razvijeno logističko, ali i intuitivno i kreativno razmišljanje u provedbi procesa upravljanja poduzećem koje podrazumijeva izvedbu menadžerskih funkcija „planiranja, organizacije, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole“ (Buble, 2006).

Menadžerske funkcije planiranja, organizacije i kontrole zahtijevaju iznimno strukturiran i logički način mišljenja (konvergentno mišljenje), dok je u realizaciji funkcija upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja koje podrazumijeva interpersonalni aspekt menadžmenta naglašena potreba za intuitivnim i kreativnim mišljenjem (Garača i Kadlec, 2011). Na temelju navedenog se zaključuje da se menadžerskim vještinama smatra stupanj razvijenosti sposobnosti pojedinca za uspješno izvršenje menadžerskih zadataka. Proces menadžmenta je složeni proces koji uključuje kombiniranje različitih vrsta oskudnih resursa s ciljem realizacije poslovnih ciljeva uz zadovoljenje načela ekonomičnosti i profitabilnosti, ali i uz zadovoljenje potreba ključnih dionika u poduzeću. S obzirom na niz različitih načela koje menadžer treba zadovoljiti prilikom obavljanja svakodnevnih zadaća, zaključuje se da uspješan menadžer treba biti opremljen nizom različitih, a međusobno komplementarnih vještina što je prikazano u nastavku rada.

2.2. Kategorizacije menadžerskih vještina

U stručnoj menadžerskoj literaturi su dostupne različite kategorizacije skupa menadžerskih vještina. Pristupi različitih autora kategorizaciji menadžerskih vještina prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Kategorizacija menadžerskih vještina

Autor(i)	Kategorizacija menadžerskih vještina
Weinrich i Koontz (1994)	Konceptualne vještine Vještine rada s ljudima (humane vještine) Tehničke vještine
Buble (2009)	Vještine planiranja Vještine organiziranja Vještine vođenja Vještine kontrole
Davis, Hellervik i Sheard (1992)	Vještine upravljanja vremenom Vještine donošenja odluka
Wang i Horng (2002)	Vještine kreativnog rješavanja problema

Izvor: izrada autora

Kategorizacija menadžerskih vještina prema Weinrichu i Koontu (1994) na konceptualne, humane, tehničke i vještine oblikovanja široko je prihvaćena u menadžerskoj teoriji i praksi. Navedena podjela menadžerskih vještina ujedno se naziva podjelom na osnovne menadžerske vještine:

- Razvijenost konceptualnih vještina osobito je važna kod strateških menadžera koji poimaju poslovanje poduzeća iz najšire perspektive. Posjedovanje konceptualnih vještina se odnosi na sposobnost razumijevanja i analize složenih strateških situacija u poslovanju poduzeća. Kako bi se učinkovito odgovorilo na izazove u suvremenom dinamičnom i kompleksnom strateškom planiranju i upravljanju, od strateških se menadžera zahtjeva kreativno mišljenje „van postojećih okvira“, ali i snažne analitičke sposobnosti u ocjeni utjecaja pojedinih snaga, slabosti, prilika i prijetnji u poslovanju poduzeća. Visoko razvijene konceptualne vještine odlike su menadžera – vizionara,
- Humane vještine ili vještine rada s ljudima nužne su za uspješno odvijanje formalne i neformalne organizacijske komunikacije u poduzeću. Komunikacija je osnovno sredstvo prenošenja, odnosno slanja i primanja poruka u poslovnom i privatnom životu, a ključ uspješne komunikacije je međusobno razumijevanje. Menadžeri s visoko razvijenim interpersonalnim ili vještinama rada s ljudima imaju visok stupanj emocionalne inteligencije te razvijene socijalne vještine empatije, aktivnog slušanja i

asertivne komunikacije u kojoj se zadovoljavaju vlastite potrebe uz istovremeno poštovanje potreba drugih ljudi. Visoko razvijene interpersonalne vještine menadžera esencijalne su u motivaciji i nadahnuću te usmjerenju zaposlenika na djelovanje u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Interpersonalnim vještinama stvara se snažna povezanost menadžera s ključnim dionicima u unutarnjoj i vanjskoj okolini, a osobito važnu ulogu ima stvaranje kohezije i odnosa povjerenja unutar timova zaposlenika,

- Tehničke vještine predstavljaju vještine koje se odnose na uspješnu izvedbu specifičnih zadataka unutar poduzeća i one osobito dolaze do izražaja na taktičkoj i operativnoj razini menadžmenta. Posjedovanje tehničkih vještina u radu menadžera ključno je za uspješnu evaluaciju izvedbe članova tima kao i za usmjeravanje, usavršavanje i kontinuirano napredovanje zaposlenika,

Na temelju skupa menadžerskih vještina prema kategorizaciji Weinricha i Koontza (1994), menadžer uspijeva zadovoljiti potrebe za menadžerskom orijentacijom na uspješno izvršenje organizacijskih zadataka putem tehničkih vještina, za uspješnu izgradnju međuljudskih odnosa i poticanje organizacijske kulture koja značajno doprinosi uspješnosti i produktivnosti putem interpersonalnih vještina te udovoljava potrebi za pravodobnom anticipacijom promjena i trendova u okruženju na strateškoj razini poduzeća, putem razvijenih konceptualnih vještina.

Buble (2009) je kategorizirao menadžerske vještine sukladno menadžerskim funkcijama planiranja, organizacije, vođenja i kontrole. Navedena podjela menadžerskih vještina ujedno se naziva podjelom na posebne menadžerske vještine. Vještine planiranja esencijalne su u procesu utvrđivanja vizije, misije i strategije razvoja poduzeća. Menadžeri se koriste vještinama planiranja da se utvrdila analiza stanja u kojem se poduzeće trenutno nalazi, analizi koju poziciju želi postići u budućnosti i pri utvrđivanju kako stići na željenu poziciju. Ograničenost resursa i neizvjesnost okoline su ključni čimbenici koje je potrebno uzeti u obzir prilikom procesa planiranja u poslovanju poduzeća. Organizacijske vještine menadžera potrebne su da bi se ukupni organizacijski resursi (zaposlenici, sredstva za rad i predmeti rada) najučinkovitije rasporedili u cilju izvedbe organizacijskih ciljeva. Organizacijskim vještinama se uspostavlja organizacijska struktura, odnosno pojedine poslovne funkcije i odjeli u organizaciji te se utvrđuju komunikacijski i koordinacijski lanci na razini poduzeća (Sikavica i Hernaus, 2011).

Vještine vođenja istovjetne su skupu interpersonalnih, humanih vještina menadžera iz kategorizacije Weinricha i Koontza (1994). Vještine vođenja odnose se na liderske vještine iz kojih proizlazi sposobnost motiviranja i usmjeravanja rada zaposlenika. Lidrske vještine značajno utječu na organizacijsku kulturu i moral, međusobno povjerenje te na osjećaj

povezanosti i pripadnosti organizaciji. U skupinu menadžerskih vještina vođenja moguće je ubrojiti i vještinu delegiranja ili dodjele pojedinih organizacijskih zadataka zaposlenicima s ciljem uspostave optimalne razine decentralizacije organizacijskog poslovanja. Vještina delegiranja osim leaderske predstavlja i značajnu organizacijsku vještinu (Buble, 2009).

Kontrola je menadžerska funkcija koja je usko povezana s menadžerskom funkcijom planiranja. U fazi planiranja se postavljaju organizacijski ciljevi koji ujedno predstavljaju standarde izvedbe koje je potrebno ispuniti tijekom određenog vremenskog razdoblja. Putem vještine kontroliranja, menadžeri uspoređuju ostvarenu razinu izvedbe organizacije s planiranom te utvrđuju postoje li značajna odstupanja. Ukoliko se utvrde odstupanja, menadžeri osmišljavaju i provode preventivne i korektivne mjere. Vještine kontrole menadžera usko su povezane s tehničkim menadžerskim vještinama iz kategorizacije Weinricha i Koontza (1994) s obzirom da se kontrola provodi na razini pojedinih poslovnih funkcija te se uobičajeno razlikuje financijska kontrola, kontrola marketinga te kontrola ljudskih resursa.

Davis, Hellervik i Sheard (1992) uz prethodno opisane menadžerske vještine naglašavaju ulogu menadžerskih vještina upravljanja vremenom i vještina učinkovitog donošenja odluka u suvremenom i dinamičnom poslovnom okruženju. S obzirom na velik broj aktivnosti koje menadžeri trebaju ispuniti tijekom radnog dana, od velike je važnosti uspješnost organizacije i racionalizacije vremena koja se posvećuje pojedinim zadacima. Utvrđivanje prioriteta zadataka ključna je vještina koja značajno utječe na povećanje učinkovitosti u radu menadžera. Ujedno je važna disciplina i pridržavanje vremena utvrđenog za provedbu određenih radnih zadataka, sastanka i konferencija. Menadžer koji uspješno upravlja vremenom ujedno je svjestan da svoju pažnju treba posvetiti zadacima koji zahtijevaju kreativno mišljenje i vještinu rješavanja problema, dok je rutinske zadatke potrebno delegirati kako radno vrijeme menadžera ne bi bilo neučinkovito organizirano (Davis Hellervik i Sheard, 1992).

Menadžer je osoba koja upravlja poslovanjem poduzeća na strateškoj, taktičkoj ili operativnoj razini te je stoga na njemu odgovornost za donošenje odluka sukladno s ovlastima koje posjeduje. Vještine donošenja odluka usko su povezane s konceptualnim vještinama iz kategorizacije Weinricha i Koontza (1994). Kako bi se razvila menadžerska vještina odlučivanja, nužno je slijediti proces koji se sastoji od definiranja problema, analize mogućih rješenja i odabira najboljeg rješenja na temelju analize scenarija. U suvremenom poslovnom okruženju sve veću ulogu i potporu u procesu menadžerskog odlučivanja imaju informacijski sustavi za donošenje odluka kojima se osigurava da se proces donošenja odluka temelji na

realnim i pravodobnim podacima i informacijama iz unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća (Ćurko, 2001).

Wang i Hornq (2002) ističu vještinu kreativnog pristupa rješavanju problema kao ključnu vještinu suvremenih menadžera koji posluju u okolini s niskom razinom statičnosti u kojoj se često mijenja priroda problema s kojima se poduzeće susreće, a sukladno tome je potrebno prilagoditi i način odlučivanja. Proces kreativnog rješavanja problema sastoji se od više faza kao i proces donošenja odluka, međutim uključuje i fazu evaluacije i praćenja učinkovitosti donesenog rješenja. Prva faza procesa je identifikacija problema te zatim slijedi proces prikupljanja informacija. Na osnovu procesa prikupljanja informacija omogućuje se provedba dubinske analize uzroka nastalog problema kao i posljedica koje je prouzročio ili može prouzročiti. Na osnovu analize uzroka problema postavljaju se potencijalna rješenja i analiziraju se očekivani učinci svakog identificiranog rješenja. Potom se pristupa procesu donošenja odluke i evaluira se njezin učinak na poslovanje poduzeća.

2.3. Uloga menadžerskih vještina u poslovanju poduzeća

Menadžer je osoba odgovorna za cjelokupan uspjeh u poslovanju poduzeća te je stoga vrlo važno do kojeg su stupnja razvijene njegove vještine. Upravo iz odgovornosti menadžera za uspjeh u poslovanju poduzeća, proizlazi i potreba za njegovim cjeloživotnim usavršavanjem i učenjem te dobrim poznavanjem vlastitih snaga i slabosti. Menadžeri koji nemaju adekvatno razvijene vještine planiranja i konceptualne vještine kao i vještine donošenja odluka te kreativnog rješavanja problema ne mogu biti uspješni na poziciji strateških ili top menadžera. Pozicija strateškog menadžmenta zahtijeva sposobnost vrlo temeljite i točne analize situacije u kojoj se poduzeće nalazi iz šire perspektive kako bi se strateški ciljevi i planovi optimalno i realno postavili. U dinamičnom i neizvjesnom okruženju u kojem posluju suvremeni menadžeri, situacijsku analizu i anticipaciju utjecaja promjena u okruženju na poslovanje poduzeća je potrebno sve češće provoditi što povećava značaj razvijenosti vještina planiranja i konceptualnih vještina te brzog i učinkovitog donošenja odluka u promjenjivom okruženju (Budimir, 2013).

Interpersonalne vještine koje uključuju komunikacijske i socijalne vještine te se temelje na stupnju razvijenosti emocionalne inteligencije menadžera kao i njegovu ulaganju u razvoj pojedinih socijalnih vještina dobivaju sve veći značaj u suvremenim poduzećima. Razlog tome

je činjenica da sve manje poduzeća posluje u okruženju u kojem se odvijaju zadaci rutinske prirode, a sve veću ulogu u osiguranju održive konkurentske pozicije imaju kreativnost i inovativnost menadžera i zaposlenika, odnosno elementi ljudskog (intelektualnog) kapitala poduzeća (Kolaković, 2003). Da bi se učinkovito razvijale inovacijske sposobnosti poduzeća koje se temelje na ulaganju znanja i kreativnosti timova zaposlenika, menadžer treba posjedovati visoko razvijene vještine empatije, aktivnog slušanja, pregovaranja i asertivne komunikacije, a ujedno treba posjedovati karizmu kojom će istinski motivirati i inspirirati sljedbenike te tako kontinuirano povećavati učinkovitost tima istodobno razvijajući skladne međuljudske odnose. Poslovno okruženje se odmiče od stabilnog, rutinskog okruženja u kojem je menadžer primjenjivao tehnike „mrkve i štapa“ da bi motivirao zaposlenike te se stoga povećava i uloga interpersonalnih vještina u radu suvremenog menadžera.

Tehničke vještine imaju osobit značaj u procesu kontrole rada zaposlenika te u procesu usmjeravanja i razvoja zaposlenika. Ove vještine manje dolaze do izražaja na strateškoj razini poslovanja, ali ih nužno trebaju posjedovati menadžeri pojedinih poslovnih funkcija i odjela na taktičkoj i operativnoj razini u poslovanju poduzeća (primjerice, u nabavi, marketingu, financijama i računovodstvu, proizvodnji i sl.). Tehničke vještine danas sve više postaju visoko i usko specijalizirane, a u suvremenom okruženju je prisutna pojava brzog zastarijevanja znanja i vještina, što se odnosi upravo na segment tehničkih vještina menadžera. Pojava brzog zastarijevanja tehničkih znanja i vještina uslijed napretka informacijsko-komunikacijske tehnologije te inovacija u proizvodnim, uslužnim i pratećim poslovnim procesima razlog je za kontinuirano ulaganje menadžera u usvajanje novih trendova i znanja s ciljem održavanja kompetitivnosti poduzeća, ali i vlastite kompetitivnosti na tržištu rada (Rupčić i Žic, 2012). Na temelju izlaganja o ulozi menadžerskih vještina u poslovanju poduzeća se kontinuirano nameće teza o potrebi za stalnim usavršavanjem menadžera. To znači da je optimalan splet vještina koje menadžer treba posjedovati odraz prirode i zahtjeva unutarnjeg i vanjskog okruženja te je zadaća menadžera shvatiti da je proces razvoja znanja i vještina dinamičan i kontinuiran proces te je samo osobnim usavršavanjem moguće osigurati stabilnu tržišnu poziciju poduzeća u suvremenim uvjetima.

3. MOTIVACIJSKE VJEŠTINE

Motivacija ima ključnu ulogu u poticanju zaposlenika na realizaciju postavljenih organizacijskih ciljeva, a kroz stvaranje motivirajućeg ili poticajnog radnog okruženja se ujedno značajno doprinosi stupnju zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom što doprinosi povećanju produktivnosti zaposlenika.

3.1. Pojmovno određenje motivacijskih vještina

Prije samog determiniranja pojma motivacijskih vještina, ključno je definirati pojam motivacije koji ima značajnu ulogu u osobnom i poslovnom životu jer se motivacijom stvara volja i želja za ostvarivanjem određenih ciljeva. S obzirom na odabrani predmet istraživanja u završnom radu, motivacija se definira u kontekstu ostvarenja poslovnih ciljeva. „Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih“ (Varga, 2011). Motivacija je usko vezana uz ciklus ljudskih potreba, odnosno u srži motivacije leži težnja za realizacijom potreba.

S obzirom da motivacija proizlazi iz potreba, pojedinci su često intrinzično usmjereni (motivirani) na postizanje određenih ciljeva, a na razini poduzeća se provodi ekstrinzična ili izvanjska motivacija zaposlenika kao sredstvo za usmjeravanje zaposlenika ka ostvarenju organizacijskih ciljeva. Da bi motivacija zaposlenika bila uspješna, ključno je postići internalizaciju ili identifikaciju pojedinačnih ciljeva zaposlenika sa ciljevima poduzeća, a da bi se to postiglo ključno je detaljno poznavanje potreba pojedinih zaposlenika jer se potrebe pojedinca mogu bitno i značajno razlikovati. Pojam motivacije se ne smije poistovjećivati s manipulacijom jer manipulacija označava *win-lose* situaciju u kojoj osoba koja manipulira ostvaruje vlastite interese nauštrb interesa drugih, dok je u pozadini motivacijskih tehnika težnja za razvojem suradnje i povjerenja na obostrano zadovoljstvo zaposlenika i menadžera – vođe tima.

Motiviranje zaposlenika je interpersonalan komunikacijski proces te zahtijeva visoko razvijene humane vještine menadžera. Menadžer koji je uspješan u motiviranju i usmjeravanju zaposlenika posjeduje entuzijazam i istinsku posvećenost te vjeru u ostvarenje organizacijskih ciljeva, ima sposobnost sagledavanja i naglašavanja zajedničkih interesa i dobrobiti svih

uključenih strana u procesu realizacije poslovnih ciljeva te teži motivirati zaposlenike kroz vlastiti primjer, odnosno biti uzor željenog organizacijskog ponašanja (Gotal, 2013).

Osim posjedovanja znanja i tehnika motivacije zaposlenika, uspješan menadžer treba posjedovati potrebne motivacijske vještine, a to su vještine delegiranja, komunikacijske vještine, vještine razvoja sljedbenika i vještine uspješnog upravljanja promjenama kao i stil vodstva menadžera (Ljubetić, Bulog, 2017). U nastavku su opisane značajke navedenih motivacijskih vještina.

3.1.1. Vještine delegiranja kao motivacijske vještine

Delegacija je jedna od najvažnijih upravljačkih i motivacijskih vještina. Dobra strategija delegiranja štedi vrijeme, razvija tim i motivira zaposlenike jer ih suočava s izazovima i procesom iskustvenog učenja. Vještina delegiranja neizravno, ali značajno pridonosi profesionalnom razvoju članovima tima i doprinosi zadovoljavanju potrebe za postignućem i napredovanjem kod zaposlenika. Delegiranje se u svakodnevnoj poslovnoj praksi često poistovjećuje s dodjelom zadatka zaposleniku, ali delegiranje kao motivacijska vještina predstavlja ima znatno složenije značenje. Menadžer i vođa koji ima razvijenu vještinu delegiranja kao menadžersku i motivacijsku vještinu prvotno ocjenjuje je li zadatak pogodan za delegiranje i postoji li sukladnost između prirode zadatka i kompetencija zaposlenika kojemu se zadatak planira dodijeliti. U otvorenoj komunikaciji u kojoj menadžer uvažava zaposlenike, menadžer teži što detaljnije i jasnije objasniti razloge zbog kojih se odlučio na delegaciju zadatka i zašto je zadatak dodijeljen određenom zaposleniku. Osobito je važno da menadžer objasni prirodu i važnost zadataka u širem kontekstu realizacije organizacijskih ciljeva (Samardžija, 2008).

Uspješno razvijena vještina delegiranja obvezno podrazumijeva i dogovor oko sustava povratnih informacija i mjerenja učinkovitosti izvedbe zadatka. Zaposleniku je potrebno objasniti kriterije prema kojima se ocjenjuje uspješnost jer se tako ujedno naglašava što se točno očekuje od zaposlenika prilikom samostalne izvedbe delegiranog zadatka. Menadžer osigurava zaposleniku sve potrebne resurse za izvedbu zadatka kako bi se izbjegle frustracije i eventualna kašnjenja te se ujedno dogovaraju rokovi i terminski planovi izvedbe zadatka.

Tijekom procesa izvedbe zadatka od strane zaposlenika, menadžer ima i ulogu mentora koji podržava i prati izvedbu zadatka i pruža korisne savjete oko eventualnih nedoumica s kojima se zaposlenik susreće. Iz navedenih aspekata koje je potrebno analizirati prilikom donošenja odluke o delegiranju je vidljivo da vještina delegiranja predstavlja znatno više od dodjele

zadatka. To je vještina koja osigurava osnaživanje zaposlenika i poticanje odgovornosti te inicijative što ima snažan odraz na ostvarenje potrebe za postignućem i priznanjem te jača osjećaj samopoštovanja kod zaposlenika. Ukoliko se menadžer koristi delegiranjem isključivo kao tehnikom upravljanja vremenom i ne podržava zaposlenika prilikom izvedbe zadatka, ne može se govoriti o menadžeru koji se uspješno koristi delegiranjem kao motivacijskom vještinom (Samardžija, 2008).

3.1.2. Komunikacijske vještine kao motivacijske vještine

Komunikacijske vještine predstavljaju samu srž motivacijskih vještina menadžera-vođe. Pojam komunikacijskih vještina je vrlo širok, a u kontekstu predmeta istraživanja se odnosi na komunikacijski stil kojim se menadžer koristi prilikom ophođenja sa zaposlenicima (Madlock, 2008). Komunikacijski stil izravno je povezan s dominantnim stilom vodstva u organizaciji. Menadžeri koji ne izražavaju jasno svoje zahtjeve i potrebe te su skloni popuštanju isključivo u cilju izbjegavanja organizacijskih konflikata koriste se pasivnim komunikacijskim stilom. S obzirom na temeljne značajke osobnosti koju menadžer treba posjedovati, vrlo je rijetka pojava da osoba koja primjenjuje pasivni komunikacijski stil dospije na menadžersku poziciju jer nije razvila socijalne vještine zadovoljavanja vlastitih potreba u što se može uključiti i zadovoljavanje potrebe za postignućem i napredovanjem. U poslovnoj praksi češće može doći do situacije da menadžer-vođa primjenjuje pasivno-agresivni komunikacijski stil kojim ucjenjuje zaposlenike i nedovoljno jasno i na neadekvatan način komunicira što od njih zahtijeva. Pasivni komunikacijski stil ne osigurava adekvatnu disciplinu i strukturiranost tima te ujedno u potpunosti ugrožava autoritet menadžera-vođe, dok pasivno-agresivni stil stvara atmosferu nepovjerenja i međusobnog zamjerenja. Cilj pasivno-agresivnog pojedinca je na svjesnoj ili nesvjesnoj razini izazvati osjećaj krivnje kod drugog pojedinca. Dakle, pasivna agresija je destruktivan obrazac ponašanja koji se može poimati kao oblik emocionalnog zlostavljanja u interpersonalnim odnosima koje nagrizava povjerenje među ljudima. Značajke obaju komunikacijskih stilova upućuju na zaključak da menadžeri s razvijenim komunikacijskim vještinama neće koristiti ni pasivni ni pasivno-agresivni komunikacijski stil jer na taj način demotiviraju zaposlenike i stvaraju atmosferu nezadovoljstva (Madlock, 2008).

Agresivni komunikacijski stil drugi je ekstrem u načinu ophođenja menadžera-vođe prema zaposlenicima. Navedeni komunikacijski stil odlikuje se iznimnom usmjerenošću na ostvarenje vlastitih ciljeva, dok se ciljevi i interesi drugih osoba (zaposlenika) u potpunosti zanemaruju. Impulzivno ponašanje, nasrtljivost i tvrdoglavost te sklonost ulasku u nepotrebne i destruktivne organizacijske sukobe temeljne su osobine menadžera koji primjenjuju agresivni

komunikacijski stil. Agresivna komunikacija uobičajeno izaziva strah kod drugih ljudi i rezultira potrebom okoline da se distancira od agresivnog sugovornika. Ukoliko se primjenjuje kontinuirano, neminovno je da se u poslovnom i privatnom okruženju razvije odbojnost i netrpeljivost prema agresivnom sugovorniku što rezultira otporom okoline i osvetoljubivošću. Agresivna komunikacija prepoznatljiva je po zahtijevanju i naređivanju, optuživanju i stalnom traženju krivaca, nepriznavanju vlastitih pogreški, kritiziranju osoba umanjujući njihovu vrijednost, a ne po kritiziranju određenog nepoželjnog ponašanja, prekidanju i neslušanju sugovornika, vrlo glasnom govoru i agresivnoj i dominantnoj gestikulaciji (Ames, 2008).

Kako je realizacija potrebe za moći i postignućem duboko ukorijenjena u prirodu osobe koja primjenjuje agresivni komunikacijski stil, ove osobe često se nalaze na menadžerskim pozicijama, a zbog nedovoljno razvijene emocionalne inteligencije i socijalnih vještina, često nisu sposobne uvidjeti vlastite nedostatke kada je riječ o uporabi komunikacijskog stila s ciljem motivacije zaposlenika. Zaposlenici čiji vođa primjenjuje agresivni komunikacijski stil osjećaju kako nemaju pravo glasa te kako nije ispunjena jedna od osnovnih čovjekovih potreba, a to je potreba za poštovanjem. To su razlozi zbog kojih agresivni komunikacijski stil nije učinkovit u osiguranju motivacije i zadovoljstva zaposlenih.

Ravnoteža između ekstrema u komunikacijskom stilu (pasivnosti i agresivnosti) sadržana je u asertivnom komunikacijskom stilu. Asertivna osoba raspolaže predispozicijama koje joj omogućuju učinkovitu komunikaciju, a time i ispunjavajuće međuljudske odnose međusobnog uvažavanja. U poslovnoj komunikaciji asertivnost je komunikacijski „alat“ koji osobito doprinosi stupnju uspješnosti timskog rada i rješavanju problema. Asertivni stil komunikacije podložan je općim pravilima koja je moguće usvojiti kroz proces učenja, no jednako je tako važno naglasiti da je riječ o komunikacijskom stilu koji ima značajku fleksibilnosti te je uspješnost uvjetovana stupnju prilagođenosti specifičnim situacijskim okolnostima. Asertivni komunikacijski stil u praksi znači da menadžer-vođa jasno i dosljedno izražava svoje potrebe te iskazuje očekivanja koja zaposlenici trebaju ostvariti, ali pritom ne ugrožava potrebe drugih (zaposlenika tima). Asertivan komunikacijski stil je stil kojim se gradi povjerenje sa timom zaposlenika upravo zbog jasnoće, transparentnosti i dosljednosti u komunikaciji. Istodobno se uvažavaju potrebe zaposlenika čime menadžer iskazuje poštovanje te se razvija odnos u kojem je zaposlenik jasno usmjeren prema cilju jer mu je jasno što se i zašto te u kojem roku od njega očekuje, a s druge strane je svjestan da će mu se u slučaju potrebe dati potrebna pažnja i pomoć, bez kritičnosti i osuđivanja. Primjenom asertivnog komunikacijskog stila postavljaju se jasne

granice i „pravila igre“ unutar tima što stvara osjećaj sigurnosti kod svakog člana tima (Clark i sur., 2009).

3.1.3. Razvoj zaposlenika

Važna uloga menadžera-vođe u organizaciji je ulaganje u razvoj radnog tima kojim rukovodi. Jedna od važnih potreba zaposlenika je napredovanje i profesionalno usavršavanje te razvoj karijere. Preduvjet za uspješan razvoj zaposlenika je kontinuirano ulaganje u formalnu i neformalnu edukaciju, odnosno poticanje procesa cjeloživotnog učenja od strane menadžera-vođe. Prilikom planiranja i provedbe edukacije zaposlenika s ciljem osiguranja njihova razvoja, ključno je poznavanje želja i ciljeva zaposlenika te njihovo usklađivanje s ciljevima i planovima organizacijskog rasta i razvoja. Važnu ulogu u procesu razvoja zaposlenika kao motivacijskoj vještini ima usklađenost između osobina i kompetencija zaposlenika i temeljnih značajki radnog mjesta na koje se zaposlenik promiče (Vokić i Grizelj, 2007).

3.1.4. Upravljanje promjenama kao motivacijska vještina

Organizacijske promjene često su nužne za opstanak i razvoj organizacije u suvremenom poslovnom okruženju. Dinamika promjena u okruženju utječe na potrebu za učestalim organizacijskim promjenama. U prirodi čovjeka je opiranje promjenama i težnja za zadržavanjem *statusa quo* jer svaka promjena u pojedincu potiče strah od nepoznatog. Organizacijski otpor prema promjenama najčešće je rezultat nerazumijevanja razloga zbog kojih su promjene potrebne i dobiti koje promjena može donijeti. Uspješan menadžer s visoko razvijenim vještinama motivacije svjestan je potrebe komunikacije sa sljedbenicima o važnostima i razlozima zbog kojih je potrebno uvesti organizacijske promjene te o učincima organizacijskih promjena. Pritom prepoznaje načine putem kojih je moguće uskladiti individualne potrebe zaposlenika i organizacijske potrebe kako bi otpor prema promjenama pretvorio u *win-win* situaciju u kojoj su sve uključene strane dobitnici. O uspješnosti menadžera u upravljanju promjenama ovisi i cjelokupan organizacijski uspjeh jer se organizacijski otpori vrlo negativno odražavaju na profitabilnost i učinkovitost te na cjelokupni organizacijski moral (Aleksić, 2009).

3.1.5. Stil vodstva kao motivacijska vještina

Stil vodstva koji određeni vođa primjenjuje značajno utječe na stupanj motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Jedna od učestalih podjela stilova vodstva u stručnoj literaturi je podjela na transakcijsko i transformacijsko vodstvo (Gotal, 2013). Transakcijski vođa usmjeren je isključivo na uspješno ispunjavanje organizacijskih zadataka i koristi se kaznom i nagradom kao isključivim motivacijskim alatima. Transakcijski vođe preferiraju nisku razinu uključenosti zaposlenika u proces donošenja odluka te je po svojoj prirodi autokratsko.

Iako navedeni stil vodstva može generirati uspješne rezultate u uvjetima kada zaposlenici imaju rutinske i ponavljajuće zadaće, u uvjetima kada se od zaposlenika traži kreativni pristup rješavanju problema i usmjerenje na razvoj inovacijskih sposobnosti poduzeća te razvoj samoinicijative, navedeni pristup nije poželjan jer ne potiče u zaposleniku osjećaj da se njegovo mišljenje i ideje vrednuju i prepoznaju kao značajna dobrobit na organizacijskoj razini.

Za razliku od transakcijski usmjerenog vođe koji je usmjeren isključivo na realizaciju zadataka, transformacijski vođa posvećuje pažnju učinkovitosti u izvedbi zadataka, ali ujedno je orijentiran na izgradnju harmoničnih međuljudskih odnosa među članovima radnog tima. To znači da transformacijski vođa u proces kreiranja mogućih rješenja i donošenja odluka uključuje zaposlenike i potiče dvosmjernu komunikaciju.

Otvorenost i dvosmjernost komunikacije potiču u zaposlenicima osjećaj pripadnosti organizaciji i osjećaj vrijednosti jer im se poručuje da je njihovo mišljenje važno. U takvoj atmosferi zaposlenici rado preuzimaju inicijativu i ispunjavaju organizacijske zadatke jer uistinu razumiju na koji način to doprinosi njihovim vlastitim i organizacijskim ciljevima, a ne zbog straha od kazne. U transformacijskom vodstvu se naglašava intrinzična motivacija i pristup kojim se potiče razvoj sljedbenika. Transformacijsko vodstvo je usmjereno na motiviranje radnih skupina i njihovo osnaživanje u dinamičnoj poslovnoj okolini (Gotal, 2013).

3.2. Struktura motivacijskih vještina

Uspješna primjena motivacijskih vještina ovisi o poznavanju teorija motivacije od strane vođe, razvijenosti vještina upravljanja ljudskim resursima, politici motiviranja i nagrađivanja u organizaciji te ulozi menadžera u motivaciji zaposlenika.

3.2.1. Teorije motivacije

Teorije motivacije mogu se podijeliti na sadržajne i procesne teorije. U skupinu sadržajnih teorija motivacije ubrajaju se Maslowljeva teorija o hijerarhiji potreba, McClellandova teorija naučenih potreba te Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. U skupinu procesnih teorija motivacije ubrajaju se teorija jednakosti, teorija očekivanja i teorija postavljanja cilja (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016). Prema navedenim autorima, suština sadržajnih teorija motivacije je u utvrđivanju veze između ljudskih potreba i motivacije, dok su procesne teorije motivacije orijentirane na analizu samog procesa motivacije i njegovu realizaciju te proces donošenja odluka koji je uvjetovan motivacijom.

Abraham Maslow svakako je predstavljao začetnika u razvoju sadržajnih teorija motivacije te je ukupne ljudske potrebe u **teoriji hijerarhije potreba** podijelio na primarne ljudske potrebe ili fiziološke potrebe te potrebu za sigurnošću te na sekundarne ili društvene potrebe čovjeka. Maslow navodi da čovjek prvo zadovoljava potrebe nižeg reda (primarne fiziološke potrebe za snom, hranom i sl.) te potrebe za sigurnošću te se tek potom u njemu bude sekundarne društvene potrebe u koje se ubrajaju potreba za društvenom pripadnošću, potreba za postignućem, ugledom i poštovanjem od strane drugih i, u konačnici, potreba za samorealizacijom kao najviša razina čovjekovih potreba. Kako bi vođe uspješno motivirale sljedbenike, ključno je da znaju prepoznati koje su potrebe sljedbenika nezadovoljene i da mu pomognu u njihovoj uspješnoj realizaciji (Varga, 2011).

McClellandova teorija naučenih potreba razvijena je 1960.-ih godina, a polazi od poimanja potreba kao nečeg što je stečeno, odnosno naučeno u procesu socijalnog učenja primarno tijekom djetinjstva. Pod utjecajem okoline u čovjeku se u ranim formativnim godinama može razviti snažna potreba za postignućem koja se izražava kao težnja da u životu bude vrlo učinkovit i postiže visoke rezultate u onom čime se bavi. Važan aspekt potrebe za postignućem

je i težnja za kontinuiranim usavršavanjem, odnosno nadmašivanjem postignutih rezultata (tuđih i vlastitih) (Varga, 2011).

McClelland smatra da ljudi kroz djetinjstvo mogu biti naučeni da imaju snažnu potrebu za moći, odnosno visoku razinu želje za kontrolom drugih osoba i situacija te za utjecajem na druge. Osobe s izraženom potrebom za moći imaju i izražen osjećaj odgovornosti za vlastito ponašanje i ponašanje drugih (sljedbenika u organizaciji) kao i izražen osjećaj odgovornosti za posljedice donesenih odluka (Varga, 2011).

Potreba za pripadanjem je potreba koju McClelland svrstava u naučenu potrebu, dok Maslow smatra kako je to prva u razini društvenih potreba koju pojedinac teži zadovoljiti. Ova se potreba ogleda u težnji za ostvarenjem harmoničnih, skladnih i ispunjavajućih međuljudskih odnosa. U profesionalnom životu, osobe s izraženom potrebom za pripadnošću su vrlo sklone timskom radu te su motivirane na razvoj uspješnih odnosa suradnje u poslovnom okruženju (Varga, 2011).

Herzbergova teorija motivacije može se podijeliti na dvije pod-teorije, a to su teorija X i teorija Y. Teorija X polazi od uvjeta u radnom okruženju kao motivirajućih čimbenika. U ovoj se teoriji smatra da je pojedinac motiviran na rad ukoliko mu je osigurana zaštita od buke, adekvatna razina svjetlosti, čisto radno okruženje i ergonomski uvjeti rada, odnosno ukoliko su ispunjeni svi „higijenični“ čimbenici. Imajući na umu složenost ljudskih potreba, može se zaključiti da vanjski uvjeti rada imaju važnu ulogu u prevenciji demotivacije, ali nemaju nikakav utjecaj na poticanje zaposlenog na ostvarenje cilja (motiviranje). Teorija Y se stoga smatra znatno uspješnijom u objašnjenju motivacije zaposlenika. U ovoj teoriji Herzberg naglašava potrebu za stvaranjem izazovnog okruženja s ciljem uspješne motivacije zaposlenika te ujedno ističe potrebu za participativnom donošenjem odluka te usklađivanjem osobnih ciljeva zaposlenika s organizacijskim ciljevima (Dropulić, 2010).

Teorija jednakosti ili pravičnosti socijalne razmjene jedna je od procesnih teorija motivacije. U ovoj teoriji se naglašava važnost usporedbe zaposlenika u organizaciji u pogledu materijalnih i nematerijalnih kompenzacija te društvenog tretmana u cjelini. Navedena je teorija usko vezana uz sustave motivacije i nagrađivanja zaposlenika u organizaciji i percepciju zaposlenika o pravičnosti navedenog sustava. Percepcija nepravičnosti sustava motiviranja i nagrađivanja rezultira demotivacijom i osjećajem nezadovoljstva zaposlenika jer on osjeća da nije adekvatno kompenziran za uloženi trud u odnosu na zaposlenike i stoga ne vidi smisao u posvećenosti zadacima i međuljudskim odnosima u organizaciji. Teorija jednakosti objašnjava utjecaj

kompensacija na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika te ističe važnost pravedne kompenciacije na smanjenje fluktuacije zaposlenika u organizaciji (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013).

Vroomova teorija očekivanja je procesna teorija motivacije u kojoj se okruženje poima kao značajan čimbenik u ponašanju i ciljnoj usmjerenosti zaposlenika. Zaposlenik primarno usmjerava pažnju na postavljanje osnovnog cilja, a potom se fokusira na pod-ciljeve utvrđujući njihovu vrijednost i instrumentalnost kako bi utvrdili jesu li postavljeni ciljevi ostvarivi (Tafra i sur., 2017). Teorija postavljanja ciljeva polazi od postavke da je jasno definiranje ciljeva osnova za usmjeravanje prema njihovu ostvarenju.

3.2.2. Vještine upravljanja ljudskim resursima

Interes za upravljanjem ljudskim resursima kao disciplinom u izučavanju organizacije počeo se javljati u 20. stoljeću uslijed promjena u prirodi rada u razdoblju industrijalizacije društva. Industrijalizacija je uzrokovala jasnu razdvojenost između privatnog i poslovnog života, dok se u predindustrijskim razdobljima posao ispreplitao s privatnim životom jer je obitelj ujedno bila i gospodarska cjelina. U prvim razdobljima industrijalizacije, čovjek se smatrao produžetkom stroja, a društvena dimenzija organizacije je bila zanemarena. Razvojem teorije međuljudskih odnosa u organizaciji čiji je začetnik Elton Mayo, počinje se razvijati organizacijska psihologija i sve veći značaj se pridaje upravljanju ljudskim resursima s ciljem podizanja produktivnosti i učinkovitosti rada kroz sklad između osobnih i profesionalnih ciljeva te uravnotežene međuljudske odnose na organizacijskoj razini (Marušić, 2006).

Suvremeni menadžeri imaju važnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima te je nužno da imaju razvijene vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri vrše analizu i opis radnih mjesta s ciljem adekvatnog kadroviranja ili popunjavanja organizacijske strukture te uz organizacijske psihologe sudjeluju u procesu pribavljanja, selekcije i odabir kandidata za pojedina radna mjesta. Ovaj proces zahtijeva visoko razvijene vještine jer je cilj osigurati usklađenost između organizacijskih ciljeva i osobina te ambicija i ciljeva zaposlenika. Menadžeri potom ulažu u razvoj zaposlenika putem organizacijske naobrazbe i mentorstva kako bi se postigle optimalne kompetencije zaposlenika. Planiranje razvoja karijere, motiviranje i nagrađivanje su važni aspekti i vještine u upravljanju ljudski resursima kojima se

osigurava visoka razina zadovoljstva zaposlenika i smanjuje negativni utjecaj fluktuacije zaposlenika na ostvarenje organizacijskih ciljeva i organizacijski moral (Marušić, 2006).

3.2.3. Motiviranje i nagrađivanje

Motiviranje ili usmjeravanje ponašanja zaposlenika ka ostvarenju organizacijskih ciljeva može biti intrinzično (potaknuto od strane zaposlenika) ili ekstrinzično (uvjetovano vanjskim poticajima). Sustav motiviranja na organizacijskoj razini usko je povezan sa sustavom nagrađivanja ili kompenzacija u poduzeću. Sustav nagrađivanja ili kompenzacija u poslovanju poduzeća može se podijeliti na materijalne i nematerijalne kompenzacije. U skupinu materijalnih kompenzacija može se ubrojiti niz materijalnih davanja poput osnovne plaće, dodataka za dodatna zdravstvena osiguranja, mogućnost korištenja službenih automobila i mobitela.

Dok su navedene materijalne kompenzacije fiksne i predstavljaju osnovne kompenzacije koje se isplaćuju ili dodjeljuju zaposlenicima neovisno o poslovnom rezultatu, sve veći značaj u poslovanju suvremenih poduzeća imaju varijabilne materijalne kompenzacije koje se dodjeljuju ključnim zaposlenicima i menadžerima u slučaju dostizanja ili premašivanja osobnih ciljeva koji su postavljeni za određeno vremensko razdoblje. U skupinu varijabilnih kompenzacija mogu se ubrojiti bonusi ili stimulacije na plaću, mogućnost povlaštene kupnje dionica poduzeća za zaposlenike ili ulaganja u specijalizirane programe radničkog dioničarstva ESOP koji su ujedno planovi mirovinskog osiguranja zaposlenika. Bonusi su novčani poticaji koji su ovisni o realizaciji određenog poslovnog rezultata koji se najčešće izražava kao volumen i vrijednost prodaje ili dostizanje određenog cilja vezanog uz bruto ili neto maržu poduzeća. Ponekad se ciljevi izražavaju u nominalnim jedinicama, primjerice u broju prodanih proizvoda i usluga. Bonusi predstavljaju kratkoročnu vrstu novčanog poticaja te se obično dodjeljuju ključnim zaposlenicima na godišnjoj razini (Tipurić, 2008).

Dodjelom dionica i ulaganjem u ESOP programe radničkog dioničarstva stvara se dugoročna veza između zaposlenika i poduzeća u kojem su zaposleni što značajno utječe na povećanje motivacije. Dodjela dionica zaposlenicima u sklopu ESOP-a i sličnih programa radničkog dioničarstva kao i ustupanje zaposlenicima prava na kupnju dionica po povlaštenim cijenama smanjuje mogućnost pojave agencijskog ponašanja između menadžera i vlasnika poduzeća te između zaposlenika i menadžera. Agencijska teorija je pojava pri kojoj se zaposlenici i

menadžeri poduzeća (agenti) ponašaju oportuno nastojeći maksimizirati vlastite ciljeve nauštrb organizacijskih ciljeva i ciljeva vlasnika poduzeća (principala) (Tipurić, 2008). Zaposlenici i menadžeri na temelju dodjele ili povlaštenog prava na kupnju dionica poduzeća postaju suvlasnici poduzeća te njihove potrebe i interesi postaju u potpunosti sukladni interesima vlasnika poduzeća, u smislu ostvarenja željene razine povrata na ulaganja u dionice. Na ovaj je način moguće povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, ali ujedno i razviti snažan osjećaj pripadnosti i vezanosti zaposlenika za organizaciju i ostvarenje njezine vizije, misije i strateških poslovnih ciljeva.

Osim materijalne motivacije koja se realizira putem fiksnih i varijabilnih kompenzacija zaposlenicima, iznimno važnu ulogu ima nematerijalna motivacija. Prethodno opisane sadržajne teorije motivacije pružaju konceptualni okvir za razvoj strategija nematerijalnog motiviranja zaposlenika. Menadžer treba biti upoznat s potrebama i očekivanjima svakog sljedbenika u timu zaposlenika kojeg vodi i težiti dodjeli radnih zadataka na način koji će optimalno zadovoljiti potrebe zaposlenika, a istodobno djelovati ka realizaciji organizacijskih ciljeva. Kada zaposlenici dobivaju zadatke koji su sukladni njihovim kompetencijama i istinskim potrebama, nematerijalnom motivacijom se ujedno snažno potkrjepljuje intrinzična motivacija zaposlenika i osjećaj zadovoljstva poslom.

Sredstva kojima se organizacija koristi s ciljem nematerijalne motivacije zaposlenika su ulaganja u edukaciju i razvoj zaposlenika, pružanje mogućnosti za razvoj karijere, poslovna *incentive* putovanja, participacija u donošenju odluka, mogućnost samostalnog i fleksibilnog organiziranja radnog vremena i drugo. Cilj primjene nematerijalne motivacije je jačanje kohezije u organizacijskog kulturi te postizanje ili održavanje pozitivnog organizacijskog morala. Na temelju nematerijalne motivacije, zaposlenicima se šalje jasna poruka o njihovoj važnosti za organizaciju te se stvara pozitivna i ugodna radna atmosfera i ozračje u kojem se prepoznaje važnost zadovoljavanja profesionalnih potreba zaposlenika (Marušić, 2006).

3.2.4. Uloga menadžera u motivaciji zaposlenika

Menadžer je osoba koja svojim ponašanjem, akcijama i rezultatima treba pružati primjer sljedbenicima. Menadžer koji je istinski vođa, inspiriran i istinski posvećen organizacijskim ciljevima te usmjeren na kontinuirano usavršavanje prirodno stječe naklonost svojih sljedbenika na temelju karizme i ozračja koje stvara. Takav menadžer će prepoznati potencijale

zaposlenika i stvarati povoljne uvjete za njihovo potpuno izražavanje na zadovoljstvo svih dionika (Gotal, 2013).

Uspješna motivacija zaposlenika usko je povezana s načinom provedbe organizacijskih smjernica i politika materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Politike materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja u poduzeću trebaju biti jasno i mjerljivo utemeljene na realizaciji ciljeva u poduzeću. Ti se ciljevi odnose na pojedinačne ciljeve zaposlenika, ciljeve pojedinih timova i poslovnih funkcija te na organizacijske ciljeve u cjelini. Utemeljenost politika materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja na ciljevima stvara ozračje transparentnosti i temeljni je preduvjet za pravednu provedbu politika nagrađivanja o čemu govori o motivacijska teorija jednakosti ili percepcije socijalne pravičnosti u nagrađivanju.

Menadžer je osoba koja je izravno odgovorna za uspješnost izvedbe radnog tima ili poslovne funkcije kojom rukovodi, odnosno za uspješnost organizacije u cjelini ako je riječ o strateškom menadžeru što znači da je i sam podložan evaluaciji. Prilikom provedbe evaluacije uspješnosti svakog sljedbenika u svom timu, menadžer se treba koristiti objektivnim kriterijima za evaluaciju i povećati objektivnost evaluacije na način da u proces evaluacije uključi sve dionike (kolege, nadređene i podređene). Jedino primjenom objektivnog i etičnog sustava evaluacije članova tima i tima u cjelini, moguće je ostvariti pozitivne učinke politike nagrađivanja u poduzeću i izbjeći percepciju nepravednosti i netransparentnosti od strane pojedinih zaposlenika (Jakopec, Sušanji i Stamenković, 2013).

3.3. Važnost i značaj motivacijskih vještina

Menadžer se kombinacijom vještina delegiranja, komunikacijskim stilom i stilom vodstva, upravljanjem promjenama i razvojem zaposlenika da bi ostvario rast i razvoj na razini pojedinih ciljeva zaposlenika, ciljeva tima i organizacijskih ciljeva u cjelini. Ključna osobina menadžera koji ima razvijene motivacijske vještine je sposobnost djelovanja koje je u cilju zadovoljstva svih organizacijskih dionika, dok se izbjegavaju oportuni oblici ponašanja u kojima menadžer primarno zadovoljava vlastite ciljeve i interese.

Sve motivacijske vještine menadžera djeluju sinergijski u smjeru razvoja pojedinih zaposlenika i tima, ali i smjeru profesionalnog usavršavanja samog menadžera na osnovu iskustvenog učenja. Prilikom primjene motivacijskih vještina u konkretnom radnom okruženju, vrlo je važna pravilna procjena i analiza situacije od strane menadžera. Pravilnom procjenom na

temelju konceptualnih vještina, menadžer uspješno donosi odluke o tome kojem će zaposleniku, u kojem trenutku i u kojem obujmu delegirati zadatke te kako će mu najučinkovitije pružiti potporu i evaluirati uspješnost njegove izvedbe. Komunikacijski stil i stil vodstva menadžera kao motivacijske vještine također trebaju biti prilagođene potrebama konkretne situacije i problema s kojim se tim suočava. Kada je potrebno brzo i energično odlučivanje u kriznim situacijama, ključno je da se menadžer postavi transakcijski i usmjeri na izvršenje zadatka jer je vrijeme reagiranja ključno za ishod kriznih situacija.

U situacijama kada je potrebno donijeti kreativna rješenja za određene probleme kojima će se unaprijediti inovacijska i konkurentna sposobnost poduzeća, vrlo je važno participativno donošenje odluka i primjena načela transformacijskog vodstva kojim se teži kontinuiranom usavršavanju cijelog tima kroz atmosferu suradnje, dogovora i konstruktivno usmjerene rasprave. Asertivna komunikacija pritom predstavlja alat kojim se vođa služi da bi osigurao jasnoću i razumijevanje ciljeva koje je potrebno postići.

Menadžer s visoko razvijenim motivacijskim vještinama uspijeva svojim primjerom potaknuti zaposlenike i postiže identifikaciju zaposlenika s ciljevima poduzeća koje je potrebno ostvariti. U takvim okolnostima nestaje potreba za korištenjem „mrkve i štapa“ kao primarnih motivacijskih alata jer između menadžera i zaposlenika nestaje odnos karakteriziran otporom i strahom od kazne, a razvija se odnos utemeljen na međusobnom povjerenju, otvorenoj komunikaciji i suradnji te konstruktivnom rješavanju konflikata (Marušić, 2006).

4. MOTIVACIJSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU PODUZEĆA NP KORNATI

U istraživačkom djelu rada istražuju se motivacijske vještine koje su zastupljene kod menadžmenta javne ustanove Nacionalni park Kornati. U ovom poglavlju prikazane su osnovne informacije o poduzeću i njegovoj djelatnosti, organizacijskoj strukturi i ljudskim resursima te poslovanju. U konačnici su predstavljeni rezultati istraživanja o motivacijskim vještinama u poduzeću NP Kornati.

4.1. Osnovne informacije o poduzeću

Inicijative za zaštitu Kornatskog područja počele su se javljati već 1964. godine uslijed povećanog interesa turističkih posjetitelja za ovo područje. Izvršno vijeće Sabora Hrvatske je 1967. godine proglasilo Kornatsko otočje sa uvalom Telaščica rezervatom prirodnih predjela. Godine 1976. donesen je prijedlog za proglašenje dijela Kornatskog otočja i jugoistočnog dijela Dugog Otoka nacionalnim parkom. Godine 1980. veći dio Kornatskog akvatorija je proglašen nacionalnim parkom, a razlozi za proglašenje ovog područja Nacionalnim parkom su velika razvedenost obale, osobitost reljefa i obilježja krajolika kao i bogate biocenoze morskog ekosustava Kornatskog arhipelaga (Kulušić, 2006.)

Javna ustanova „Nacionalni park Kornati“ osnovana je na temelju Zakona o zaštiti prirode (NN 80/13) kojim se ujedno regulira djelatnost parka na poslovima zaštite prirode. Prvenstvena namjena Parka je osiguranje visokovrijednih izvornih prirodnih i krajobraznih vrijednosti uz osiguranje odgojno-obrazovnih i rekreativnih aktivnosti. Zadaća Javne ustanove NP „Kornati“ je ujedno upravljanje turističkom djelatnošću na području nacionalnog parka.

Temeljni programi na kojima se temelji rad javne ustanove su program zaštite prirode i program upravljanja i administracije. Zaštita prirode se provodi sukladno Godišnjem planu zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja zaštićenog područja. U Godišnjem programu se ujedno osiguravaju indikatori za praćenje uspješnosti realizacije programa. Programi se provode sukladno Planu upravljanja Nacionalnog parka „Kornati“ koji je donesen za razdoblje od 2014.-2024. godine.

4.2. Djelatnost i funkcije

Kao što zaštita prirode u cjelini nije sama sebi svrhom, već je svrha njezino racionalno korištenje i zaštita od utjecaja čovjeka, tako i nacionalni parkovi imaju svoje sasvim određeno mjesto i ulogu u toj zaštiti i ljudskom okolišu općenito. Međunarodne i definicije nacionalnih parkova u Republici Hrvatskoj na prvo mjesto stavljaju njihove znanstvene, kulturno – prosvjetne i u najširem smislu odgojne funkcije i djelatnosti. Nacionalni parkovi su idealni prostori proučavanja prirodnih zakona, procesa i odnosa bez čovjekova utjecaja. Svako veće zaštićeno područje, pa tako i nacionalni park danas ima sasvim konkretnu ekološku funkciju kao uporište prirodne ravnoteže za okolna područja. To je često rezervoar zdrave čiste vode, a za životinjski svijet dragocjen prostor, katkad i doslovno posljednje utočište. Nacionalni parkovi (i mnogi drugi rezervati, odnosno spomenici prirode i kulture) iznimna su mjesta za stjecanje spoznaja o vrijednosti zavičaja i domovine. U tome se ogleda daljnja odgojna uloga i djelatnost nacionalnih parkova. Na području nacionalnih parkova nije dozvoljeno obavljanje djelatnosti kojima se oštećuje, degradira i saturira okoliš. U nacionalnim parkovima se smiju odvijati isključivo tradicijske i autohtone djelatnosti koje ne narušavaju prirodni sklad i ambijentalne vrijednosti parka kao cjeline. Tradicionalna poljoprivreda i turističko-rekreativna djelatnost prepoznate su kao gospodarske djelatnosti u skladu s težnjom primjene održivog razvoja na području nacionalnih parkova te se navedenim djelatnostima ne ugrožava izvorna kvaliteta zaštićenog prirodnog područja.

Popis djelatnosti Javne ustanove „Nacionalni park Kornati“ utvrđen je u članku 10. Statuta Javne ustanove. To su sljedeće djelatnosti:¹

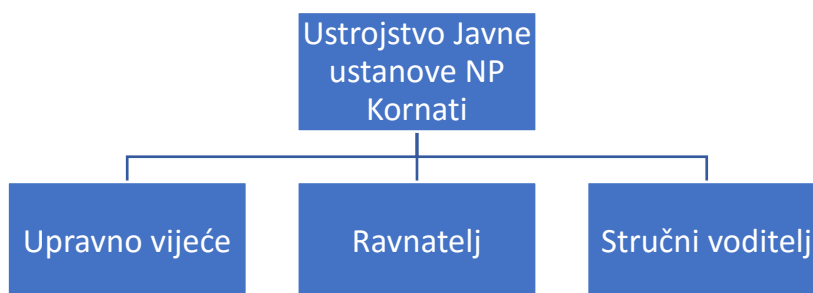
- zaštita biljnog i životinjskog svijeta, vode, tla i krajolika, te drugih znamenitosti nacionalnog parka,
- održavanje, promicanje i prezentacija prirodne i kulturne baštine nacionalnog parka,
- prihvata, vođenje i prijevoz posjetitelja nacionalnog parka,
- turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude: seoskom, zdravstvenom, kulturnom, wellness, kongresnom, za mlade, pustolovnom, lovnom, sportskom, golf turizmu, sportskom ili rekreacijskom ribolovu na moru, ronilačkom turizmu, i dr.
- ostale turističke usluge - iznajmljivanje pribora i opreme za sport i rekreaciju, kao što su sandoline, daske za jedrenje, bicikli na vodi, suncobrani, ležaljke i sl.,

¹ NP Kornati. Preuzeto s: <http://www.np-kornati.hr/hr/ustanova/legislativa>. Pristupljeno: 21.08.2018.

- prihvata, informiranje, stručno vođenje i prijevoz posjetitelja nacionalnog parka sukladno posebnim propisima,
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane te pripremanje i usluživanje pića i napitaka,
- pružanje usluga smještaja
- pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering),
- iznajmljivanje predmeta za osobnu uporabu, trgovina na veliko i malo,
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu,
- specijalizirana trgovina na malo suvenirima, rukotvorinama i religijskim predmetima te umjetninama,
- poticanje izrade proizvoda autohtone kulture (etnološko blago), sakupljanje i izložbe arheološkog ili kulturnog blaga i sl.,
- izdavačka djelatnost,
- djelatnost marina,
- odvoz smeća,
- sakupljanje otpada za potrebe drugih,
- prijevoz otpada za potrebe drugih,
- spaljivanje i drugi načini zbrinjavanja otpada, odnosno djelatnost gospodarenja posebnim kategorijama otpada.

4.3. Organizacijska struktura NP Kornati

Tijela javne ustanove „Nacionalni park Kornati“ su Upravno vijeće, ravnatelj i stručni voditelj.



Slika 1. Ustrojstvo Javne ustanove „Nacionalni park Kornati“

Izvor: vlastita izrada autora prema NP Kornati. Preuzeto s: <http://www.np-kornati.hr/hr/ustanova/legislativa>.

Pristupljeno: 21.08.2018.

Upravno vijeće upravlja Ustanovom, te donosi sve važne dokumente i odluke u vezi upravljanja. Sastoji se od pet članova koje imenuje Ministar zaštite okoliša i prirode, a svoje odluke donosi na sjednicama Upravnog vijeća. Upravno vijeće ima i značajnu kadrovsku funkciju s obzirom da raspisuje javne natječaje za izbor ravnatelja, imenuje i razrješava dužnosti stručnog voditelja, glavnog čuvara prirode, čuvara prirode i čelnike unutarnjih ustrojstvenih jedinica u Javnoj ustanovi. Osim Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu, Upravno vijeće donosi Pravilnik o plaćama, Pravilnik o radu i odlučuje o raspolaganju nepokretnom imovinom Javne ustanove pri čemu je nužna suglasnost Vlade Republike Hrvatske.

Ravnatelj je zadužen za organizaciju i vođenje poslovanja Javne ustanove. Osobita dužnost ravnatelja je zastupanje i predstavljanje Javne ustanove i poduzimanje pravnih radnji u ime i za račun Ustanove. Ravnatelj ujedno zastupa Javnu ustanovu „Nacionalni park Kornati“ pred sudovima, upravnim i drugim državnim tijelima kao i prema pravnim osobama koje imaju javne ovlasti. Ravnatelj provodi i izvršava odluke Upravnog vijeća te snosi odgovornost za zakonito poslovanje Javne ustanove „Nacionalni park Kornati“.

Stručni voditelj zadužen je za nadzor i izvršenje stručnih poslova u okviru primarne djelatnosti Nacionalnog parka, a to je zaštita, održavanje, promicanje i korištenje nacionalnog parka. Stručni voditelj obavlja navedene poslove sukladno godišnjim i dugoročnim planovima i programima rada te obavlja opisane djelatnosti uz suglasnost ravnatelja Javne ustanove „Nacionalni park Kornati“.

4.4. Ljudski resursi

Proces planiranja ljudskih resursa u NP „Kornati“ odvija se sukladno desetogodišnjem planu upravljanja koji je odobren za razdoblje od 2014.-2024. godine. Plan upravljanja ljudskim resursima usklađen je sa strateškim razvojnim potrebama Parka. Ljudski resursi koji su zaposleni u NP „Kornati“ raspoređeni su u Uredu ravnatelja, Službi stručnih poslova, Službi nadzora, tehničkoj službi i službi održavanja, službi za promidžbene aktivnosti i ugostiteljsko-turističku djelatnost te službi za opće i zajedničke poslove. Raspored ljudskih resursa prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Broj djelatnika u Nacionalnom parku Kornati

Unutarnja ustrojstvena jedinice	Ukupan broj radnika	Zaposleni na proračunu	Zaposleni na vlastitim prihodima	Sezonski zaposleni na vlastitim prihodima
Ured ravnatelja	2	2	0	0
Služba stručnih poslova	3	2	1	0
Služba nadzora	5	5	0	0
Tehnička služba i služba održavanja	11	7	0	4
Služba za promidžbene aktivnosti i ugostiteljsko - turističku djelatnost	15	2	1	12
Služba za opće i zajedničke poslove	3	3	0	0
UKUPNO:	39	21	2	16

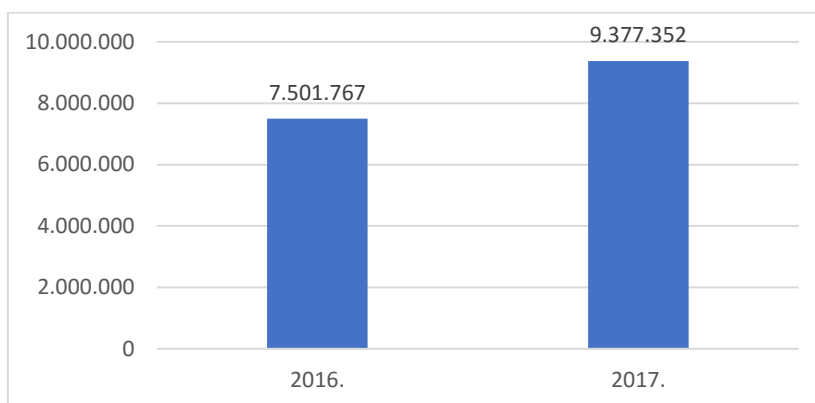
Izvor: Javna ustanova NP Kornati: Nacrt Plana upravljanja Nacionalnim parkom Kornati 2014-2014., str. 12.

U poslovanju javne ustanove Nacionalni park „Kornati“ razlikuju se zaposlenici čije se plaće i davanja isplaćuju iz proračuna te iz vlastitih prihoda. Zaposlenici čije se plaće isplaćuju iz vlastitih prihoda ustanove mogu biti zaposleni po cjelogodišnjoj ili sezonskog osnovi. U uredu ravnatelja radi dvoje zaposlenika koji su zaposleni na proračunu. Od ukupno 3 zaposlenika u službi stručnih poslova, dva zaposlenika su zaposlenika na proračunu, a jedan na vlastitim prihodima. U tehničkoj službi i službi održavanja se od ukupno 11 djelatnika 7 zapošljava na proračunu, a 4 zaposlenika su sezonski zaposlenici. U službi za promidžbene aktivnosti i ugostiteljsko-turističku djelatnost, 12 od ukupno 15 djelatnika su sezonski zaposlenici, a u služni za opće i zajedničke poslove radi ukupno tri zaposlenika koji primaju kompenzacije iz proračunskih davanja.

4.5. Poslovanje

Poslovanje Javne ustanove Nacionalni park „Kornati“ ocijenjeno je na temelju podataka iz Računa dobiti i gubitka te Bilance za 2016. i 2017. godinu. Kretanje ukupnih prihoda od poslovanja u JU NP „Kornati prikazano je u grafikonu 1.

Grafikon 1. Kretanje ukupnih prihoda u JU NP „Kornati“

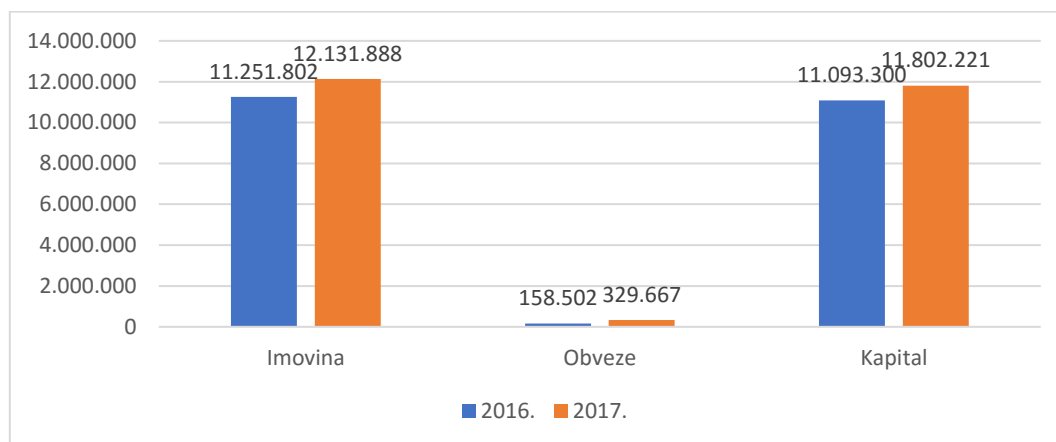


Izvor: Financijski izvještaji. Preuzeto s: https://www.np-kornati.hr/images/legislatura/financijski_planovi/financijski%20izvjestaj%202017.pdf, pristupljeno: 22.08.2018.

Podaci u grafikonu 1 pokazuju da je u 2016. godini ostvareno 7.501.767 kn, dok su prihodi poslovanja u 2017. podignuti na 9.377.352 kn.

U grafikonu 2 prikazan je odnos između ukupne imovine, kapitala i obveza u JU NP „Kornati“.

Grafikon 2. Odnos između ukupne imovine, kapitala i obveza u JU NP „Kornati“



Izvor: Financijski izvještaji. Preuzeto s: https://www.np-kornati.hr/images/legislatura/financijski_planovi/financijski%20izvjestaj%202017.pdf, pristupljeno: 22.08.2018.

Podaci u grafikonu 1 pokazuju da je ukupna imovina u JU NP „Kornati“ povećana sa 11.251.802 kn u 2016. na 12.131.888 kn u 2017. Udio obveza u ukupnoj imovini iznosio je u 2016. 1,41%, a 2017. 2,72%.

4.6. Empirijsko istraživanje o razvijenosti motivacijskih vještina u poduzeću

U ovom poglavlju predstavljena je metodologija istraživanja, demografska struktura ispitanika i rezultati istraživanja o razvijenosti motivacijskih vještina u poduzeću.

4.6.1. Metodologija istraživanja

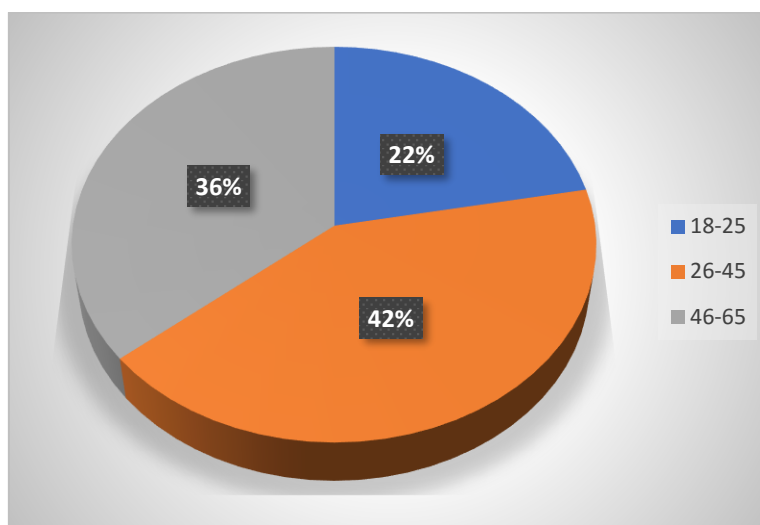
Istraživanje je provedeno na uzorku od N=30 ispitanika koji su zaposlenici Nacionalnog parka „Kornati“, dok ukupna ciljna populacija iznosi 39 ispitanika. Prilikom provedbe istraživanja korištena je metoda namjernog prigodnog uzorka. Proces prikupljanja podataka odvijao se osobnim putem te je trajao 7 dana, od 01. do 07. rujna 2018. godine.

Instrument koji je korišten u procesu prikupljanja podataka je bio strukturirani anketni upitnik sastavljen od pitanja zatvorenog tipa. Prva tri pitanja odnosila su se na socio-demografske značajke zaposlenika; dob, spol i obrazovnu strukturu. U ostalim pitanjima, ispitanici su na Likertovoj skali od 1-5 ocijenili razvijenost vještina motiviranja u javnoj ustanovi Nacionalni park „Kornati“ uključujući vještine delegiranja, komunikacijske vještine, razvoj zaposlenika, vještine upravljanja promjenama i stil vodstva menadžera javne ustanove.

4.6.2. Ispitanici

Spolna struktura ispitanika pokazala je da je u uzorak istraživanja uključen 41% ispitanika muškog spola i 49% ispitanika ženskog spola. Ispitanici su prema dobnoj strukturi podijeljeni u razrede od 18-25 godina, od 26-45 godina te od 46-65 godina. Dobna struktura ispitanika prikazana je u grafikonu 3.

Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika

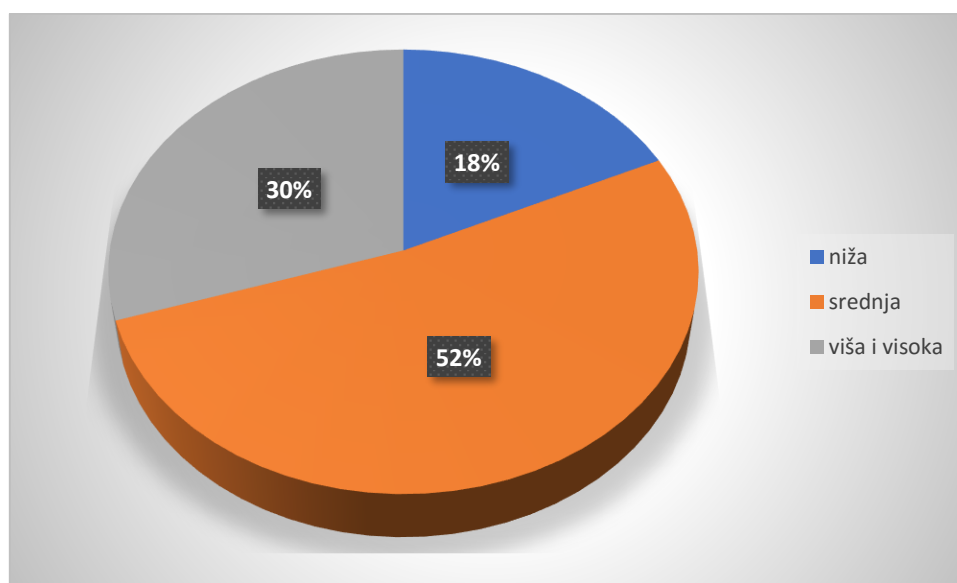


Izvor: rezultati istraživanja

Dobna struktura ispitanika pokazuje da ukupno 22% ispitanika spada u dobnu skupinu od 18-25 godina, 42% ispitanika pripada dobnoj skupini od 26-45 godina, a u dobnu skupinu od 46-65 godina spada ukupno 36% ispitanika.

Obrazovna struktura ispitanika podijeljena je na nižu kvalifikacijsku razinu, srednju kvalifikacijsku razinu te višu i visoku kvalifikacijsku razinu. Struktura ispitanika prema kriteriju obrazovanja prikazana je grafikonom 4.

Grafikon 4. Obrazovna struktura ispitanika



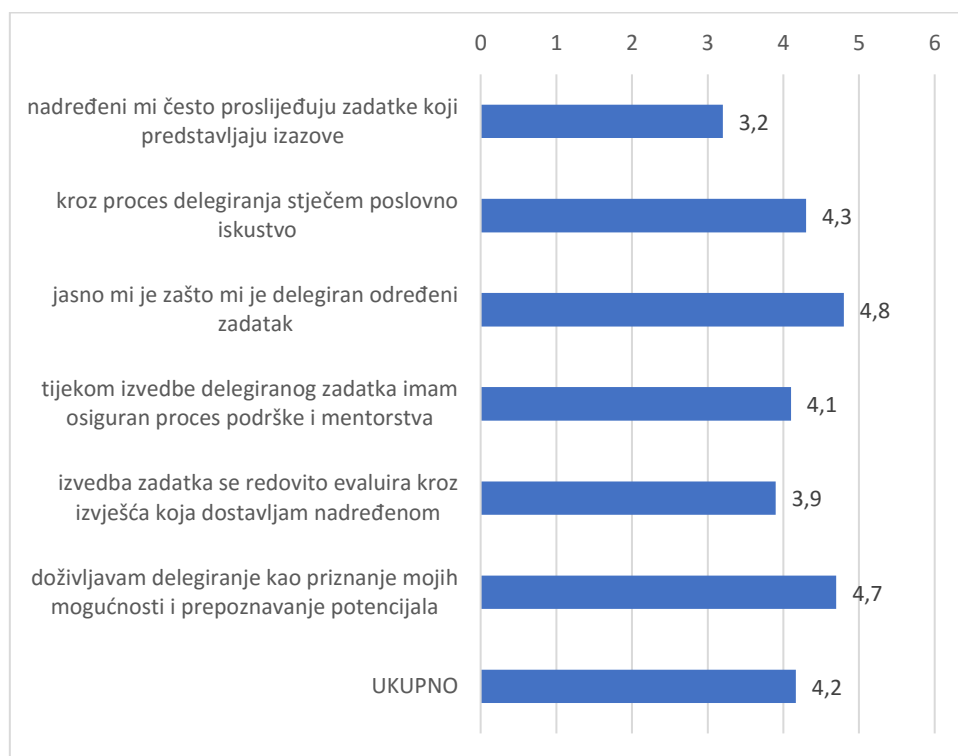
Izvor: rezultati istraživanja

U uzorku istraživanja sudjelovalo je ukupno 52% ispitanika sa srednjom kvalifikacijskom razinom. Udio ispitanika niže kvalifikacijske razine iznosio je 18%, a udio ispitanika više i visoke kvalifikacijske razine 30%.

4.6.3. Rezultati istraživanja

Ispitanici su iskazali stav prema razvijenosti vještina delegiranja u poduzeću NP „Kornati“. Zamoljeni su da na ljestvici od 1-u potpunosti se ne slažem, 2-ne slažem se, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem izraze svoj stupanj slaganja s pojedinim tvrdnjama koje odražavaju razvijenost vještina motiviranja u poduzeću. Prosječna ocjena stavova ispitanika o razvijenosti vještina delegiranja prikazana je grafikonom 5.

Grafikon 5. Prosječan stav ispitanika o razvijenosti vještina delegiranja u JU NP „Kornati“



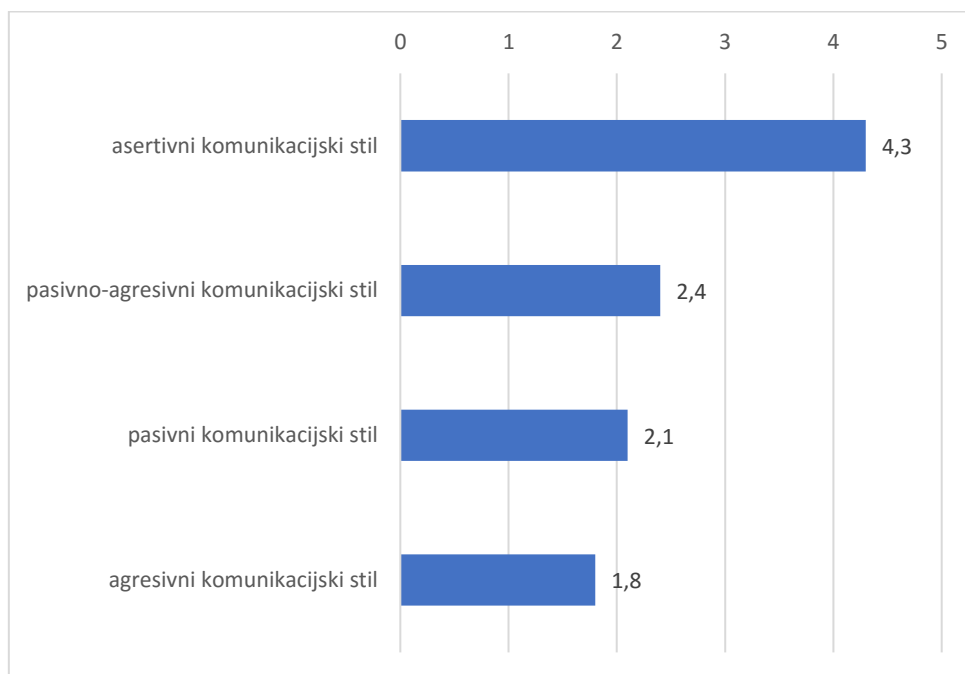
Izvor: rezultati istraživanja

Tvrdnje ispitanika u grafikonu 5 pokazuju da zaposlenici razumiju svrhu delegiranja i važnost izvedbe određenog zadatka u kontekstu ostvarenja ukupnih organizacijskih ciljeva (4,8) te pozitivno reagiraju na delegiranje zadataka jer poimaju delegiranje kao priznavanje njihovih mogućnosti i prepoznavanje potencijala (4,7) te pozitivno reagiraju na delegiranje jer da vide

kao priliku za stjecanje poslovnog iskustva (4,3). Podrška i mentorstvo tijekom procesa delegiranja zadataka visoku su razvijeni u Nacionalnom parku „Kornati“ te su ispitanici ovoj tvrdnji dodijelili prosječnu ocjenu 4,1. Praćenje izvedbe zadatka putem sustava izvješća kojima se nadređenima ustupa povratna informacija ocijenjeno je s prosječno 3,9. Prosječna ocjena razvijenosti vještina delegiranja iznosi visokih 4,2, a preporuka je dodatno unaprijediti učestalost delegiranja i praćenja izvedbe zadataka kroz izvješća te dodatno optimizirati proces mentorstva jer su to nešto slabije ocijenjeni elementi u ukupnoj razvijenosti vještina delegiranja u JU NP „Kornati“.

Komunikacijske vještine u JU NP „Kornati“ ocijenjene su na temelju stava ispitanika o učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih stilova pri procesu vođenja i motiviranja. Komunikacijski stilovi podijeljeni su na pasivni, pasivno-agresivni, agresivni i asertivni komunikacijski stil, a učestalost korištenja pojedinih komunikacijskih stilova ocijenjena je na skali od 1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često i 5 – uvijek. Prosječni stavovi ispitanika o učestalosti primjene pojedinih komunikacijskih stilova prikazani su na grafikonu 6.

Grafikon 6. Prosječna ocjena stavova ispitanika o učestalosti primjene pojedinih komunikacijskih stilova u JU NP „Kornati“

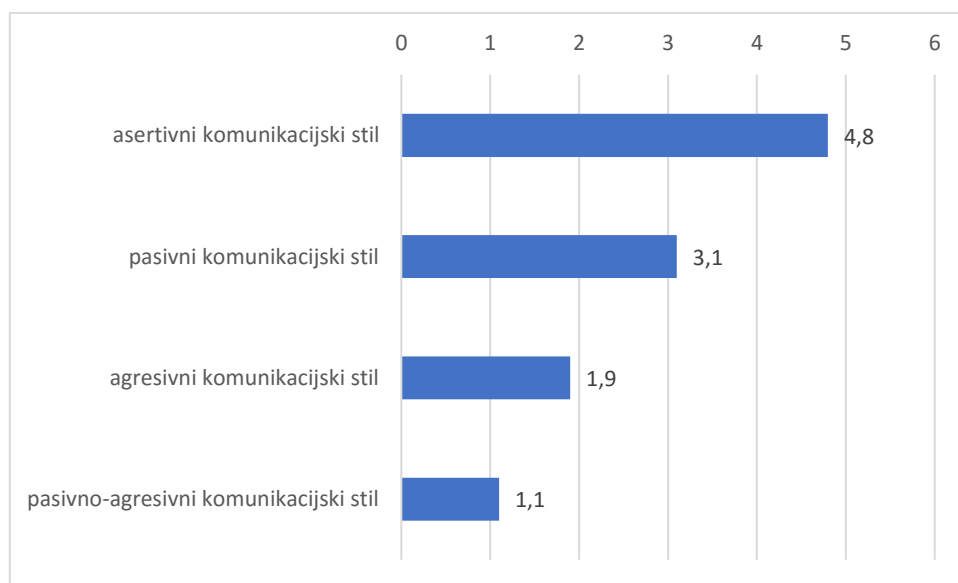


Izvor: rezultati istraživanja

Analiza učestalosti korištenja pojedinih komunikacijskih stilova u analiziranom poduzeću pokazala je da se asertivni komunikacijski stil često koristi u procesu vođenja i motiviranja zaposlenika i najzastupljeniji je komunikacijski stil. Kako se u poslovnoj praksi ne može govoriti o isključivoj primjeni jednog komunikacijskog stila, ispitanici su ocijenili da se njihovi nadređeni rijetko koriste pasivno-agresivnim komunikacijskim stilom (2,4) kao i pasivnim komunikacijskim stilom (2,1). Najmanje zastupljen je agresivni komunikacijski stil koji je ocijenjen s prosječno 1,8.

Grafikon 7 prikazuje utjecaj pojedinih komunikacijskih stilova i vještina na razinu motivacije zaposlenika uključenih u uzorak istraživanja. Ispitanici su ocijenili učinak pojedinih komunikacijskih stilova na razinu njihove motivacije sa 1-vrlo loše, 2 – loše, 3- ni dobro ni loše, 4 – dobro i 5 – vrlo dobro.

Grafikon 7. Učinak pojedinih komunikacijskih stilova na razinu motivacije zaposlenika u JU NP „Kornati“

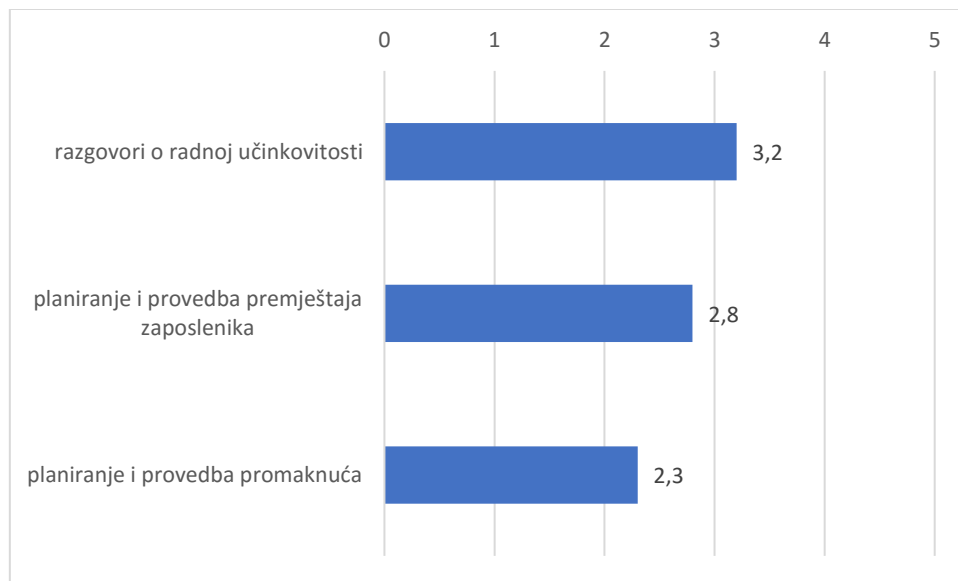


Izvor: rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja o učinku pojedinih komunikacijskih stilova na motivaciju zaposlenika istovjetni su spoznajama prikazanim u teorijskom okviru istraživanja. Asertivni komunikacijski stil ima snažan pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenika, dok pasivni komunikacijski stil rezultira neutralnim utjecajem, odnosno ne djeluje na motivaciju zaposlenika ni pozitivno ni negativno. Agresivni komunikacijski stil ima loš utjecaj te demotivira zaposlenike, a najrazorniji utjecaj na motivaciju ima pasivno-agresivni komunikacijski stil ocijenjen prosječnom ocjenom 1,1.

Razvoj zaposlenika uključuje provedbu razgovora o radnoj učinkovitosti i planiranje razvoja zaposlenika sukladno postignutim rezultatima. Razvoj uključuje planiranje promaknuća ili premještaj zaposlenika na drugo radno mjesto koje bolje odgovara osobinama i kompetencijama zaposlenika. Ispitanici su ocijenili učestalost orijentacije na razvoj zaposlenika u grafikonu 8.

Grafikon 8. Učestalost primjene vještine razvoja zaposlenika u JU NP „Kornati“

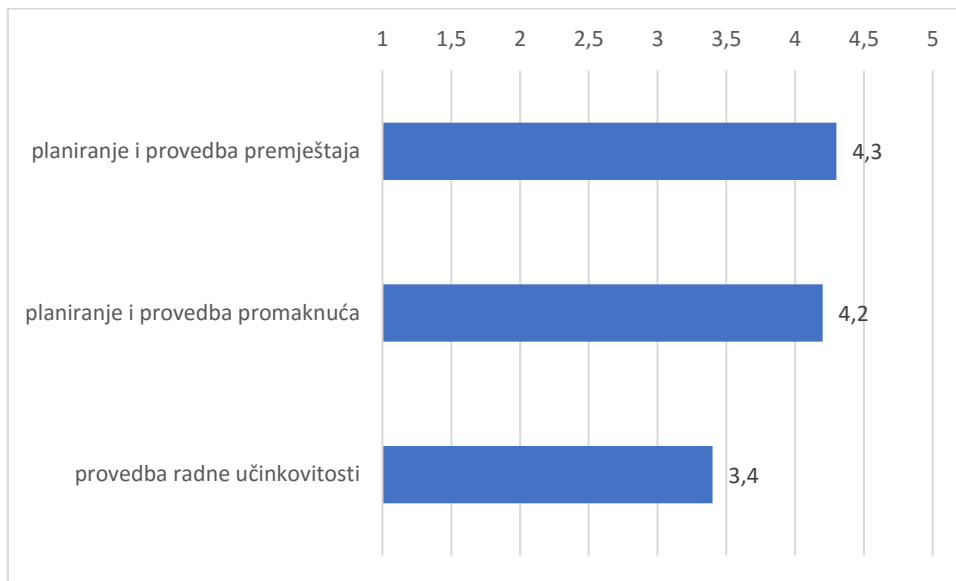


Izvor: rezultati istraživanja

Na temelju podataka u grafikonu 8 se zaključuje da razvoj zaposlenika nije dostatno razvijena vještina motiviranja u NP „Kornati“. Razgovori o radnoj učinkovitosti provode se povremeno, a primjena procesa planiranja i provedbe razvoja i premještanja zaposlenika u druge odjele je rijetko zastupljena. Osobito slabo razvijen je proces promaknuća zaposlenika što se može objasniti i činjenom da NP „Kornati“ nema složenu organizacijsku strukturu niti velik broj zaposlenika pa je prostor za razvoj zaposlenika ograničen.

Učinak nedostatno razvijene vještine razvoja zaposlenika na razinu motivacije prikazan je u grafikonu 9.

Grafikon 9. Učinak razvoja zaposlenika na motivaciju zaposlenika u JU NP „Kornati“

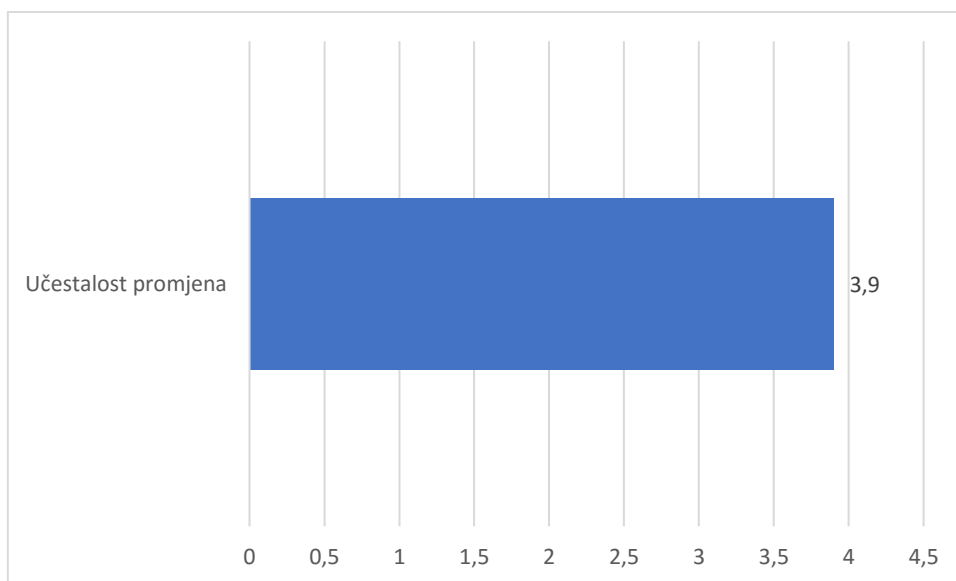


Izvor: rezultati istraživanja

Iako se proces razvoja zaposlenika nedovoljno često provodi u JU NP „Kornati“, rezultati pokazuju da razvoj zaposlenika ima vrlo značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika. Premještanje zaposlenika na radno mjesto koje bolje odgovara njegovim kompetencijama i promaknuće zaposlenika vrlo pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika, dok provedba razgovora o radnoj učinkovitosti ima neutralan učinak.

U grafikonu 10 prikazana je učestalost poslovnih promjena u poduzeću JU NP „Kornati“.

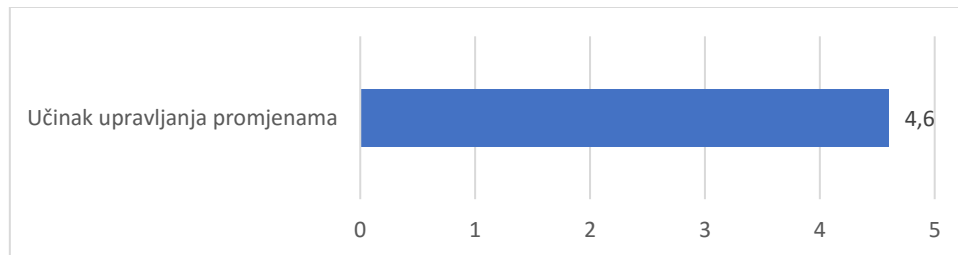
Grafikon 10. Učestalost poslovnih promjena u poduzeću JU NP „Kornati“



Izvor: rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da su promjene u poslovanju JU NP „Krka“ ocijenjene prosječnom ocjenom 3,9, odnosno da se provode često što je odraz dinamičnog poslovnog okruženja. Učinak upravljanja poslovnim promjenama, odnosno pripreme zaposlenika na provedbu promjena na motivaciju zaposlenika prikazan je u grafikonu 11.

Grafikon 11. Učinak upravljanja poslovnim promjenama na motivaciju zaposlenika u JU NP „Kornati“

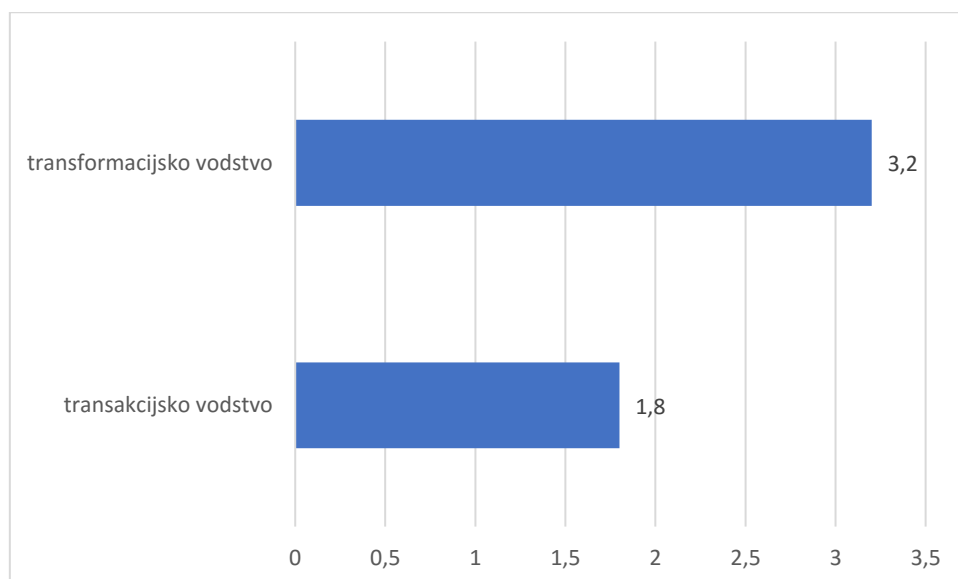


Izvor: rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da postupak upravljanja promjenama u NP „Kornati“ ima vrlo značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika (4,6). Razlog tome je što poznavanje razloga za uvođenje promjena i razumijevanje vlastite uloge u provedbi promjena doprinosi usvajanju organizacijskih ciljeva od strane zaposlenika.

Stil vodstva značajno utječe na stupanj motivacije zaposlenika. Učestalost primjene pojedinih stilova vodstva; transakcijskog i transformacijskog vodstva prikazana je na grafikonu 12.

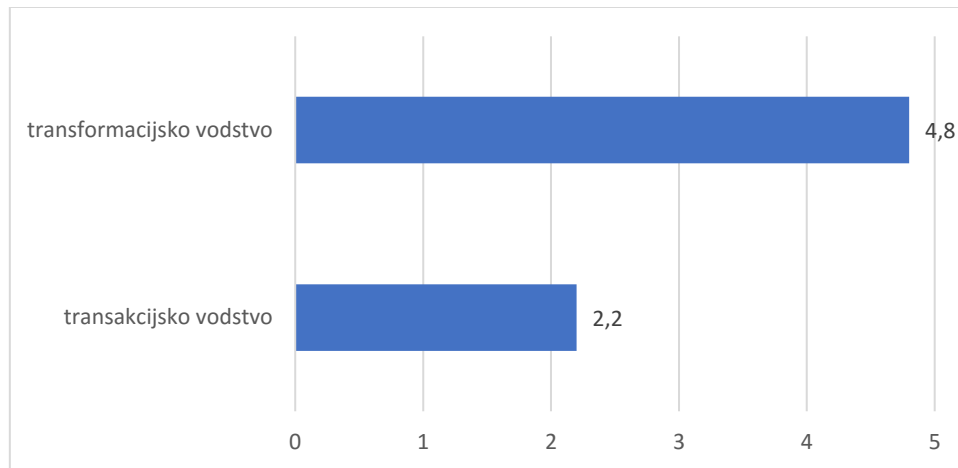
Grafikon 12. Učestalost primjene pojedinih stilova vodstva



Izvor: rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da je transformacijski stil vodstva usmjeren na zadatke i razvoj međuljudskih odnosa u JU NP „Kornati“ češće zastupljen u poslovanju ustanove u odnosu na transakcijsko vodstvo koje je usmjereno isključivo na zadatke. Učinak pojedinih stilova vodstva na motivaciju zaposlenika prikazan je grafikonom 13.

Grafikon 13. Učinak pojedinih stilova vodstva na motivaciju zaposlenika u JU NP „Kornati“



Izvor: rezultati istraživanja

Podaci u grafikonu 13 pokazuju da transformacijsko vodstvo ima značajan pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenika, dok je učinak transakcijskog vodstva na motivaciju negativan.

4.6.4. Preporuke za unaprjeđenje vještina motiviranja u JU NP „Kornati“

Rezultati istraživanja pokazuju da su vještine motiviranja u NP „Kornati“ visoko razvijene. Vještine delegiranja koriste se s ciljem osnaživanja zaposlenika, prevladava asertivan način komunikacije kojim se jača jasna i otvorena komunikacija uz međusobno uvažavanje kao i transformacijsko vodstvo usmjereno na uspješnu realizaciju zadataka, ali i razvoj skladnih međuljudskih odnosa. Istraživanje također pokazuje da se na razini poduzeća uspješno upravlja promjenama i to ima pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenika. Najmanje razvijena vještina motivacije je razvoj zaposlenika te je navedena vještina znatno slabije zastupljena u odnosu na ostale vještine motiviranja, a ima značajan učinak na motivaciju kada se provodi te je potrebno intenzivirati upravljanje razvojem zaposlenika u skladu sa strateškim razvojnim planovima javne ustanove.

5. ZAKLJUČAK

Menadžerske vještine ključne su za uspješnu realizaciju složene menadžerske uloge. Općim menadžerskim vještinama smatraju se konceptualne, tehničke i interpersonalne vještine, a posebnim vještinama se smatraju vještine planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Suvremeni menadžer također treba znati efikasno upravljati vremenom te kvalitetno i brzo donositi odluke i kreativno rješavati probleme u poslovanju. Motivacijske vještine menadžera proizlaze iz interpersonalnih vještina menadžera i dolaze do izražaja u menadžerskoj funkciji vodstva. Motivacija podrazumijeva poticanje zaposlenika na postizanje organizacijskih ciljeva, a menadžer s uspješnim motivacijskim vještinama vodi sljedbenike vlastitim primjerom, inspirira ih i nadahnjuje. Kako bi motivirao sljedbenike, vođa se koristi vještinama delegiranja, komunikacijskim vještinama i stilom vodstva, vještinom upravljanja promjenama te vještinom razvoja i osnaživanja zaposlenika. Bit uspješne motivacije sljedbenika je u poznavanju potreba zaposlenika i usklađivanju osobnih potreba i ciljeva zaposlenika s organizacijskim ciljevima.

U istraživačkom dijelu rada analizirane su motivacijske vještine na primjeru JU NP „Kornati“. Rezultati istraživanja pokazuju da su vještine delegiranja, komunikacije, upravljanja promjenama i liderske vještine iznimno razvijene i često se primjenjuju u poduzeću te imaju pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenika. Manje se ulaže u razvoj zaposlenika kao motivacijsku vještinu te je u navedenom pogledu potrebno povećati intenzitet komunikacije o planovima razvoja karijere sa zaposlenicima u skladu s mogućnostima i organizacijskom strukturom te planovima širenja. Razvoj zaposlenika ne smije biti zapostavljena vještina motivacije jer istraživanje pokazuje da učinak ulaganja u razvoj zaposlenika vrlo snažno utječe na ukupnu razinu motiviranosti zaposlenika.

LITERATURA

1. Aleksić, A. (2009). Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(2), 37-47.
2. Ames, D. R. (2008). Assertiveness expectancies: how hard people push depends on the consequences they predict. *Journal of personality and social psychology*, 95(6), 1541.
3. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, L. (2016). A study into motivation and satisfaction of Croatian employees. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 109-122.
4. Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Sinergija, Zagreb.
5. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Ekonomski fakultet, Split.
6. Budimir, M. (2013). The role of new technologies in the decision-making process. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 26(2), 573-584.
7. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
8. Clark, E., Squire, S., Heyme, A., Mickle, M. E., Petrie, E. (2009). The PACT Project: improving communication at handover. *Med J Aust*, 190(11 Suppl), S125-7.
9. Črnjar, M. (2002). Teorijske osnove upravljanja zaštićenim prirodnim područjima. Zbornik radova "Osnove dugoročnog razvoja parka prirode Učka.
10. Ćurko, K. (2001). Skladište podataka-sustav za potporu odlučivanju. *Ekonomski pregled*, 52(7-8), 840-855.
11. Davis, B. L., Hellervik, L. W., Sheard, J. L. (1992). *Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Manager*. Personnel Decisions, NY.
12. Dropulić, M. (2010). Jesmo li „prerasli“ teoriju X i teoriju Y?. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 349-372.
13. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125.
14. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
15. Jakopec, A., Sušan, Z., Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185-201.

16. Kolaković, M. (2003). Theory of intellectual capital. *Ekonomski pregled*, 54(11-12), 925-944.
17. Kulušić, S. (2006). *Knjiga o Kornatima. Murterski zbor, Murter.*
18. Ljubetić, A., Bulog, I. (2017). Uloga vještina menadžera u motivaciji zaposlenika (završni rad). Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
19. Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.
20. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima. Addeco, Zagreb.*
21. Rupčić, N., Žic, M. (2012). Upravljanje znanjem–suvremena sržna kompetencija. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 3(2), 21-28.
22. Samardžija, J. (2008). Managing people successfully. *Računovodstvo i financije*, 11, 146-148.
23. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Novi informator, Zagreb.*
24. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017). Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(1), 49-61.
25. Tipurić, D. (2008). *Korporativno upravljanje. Sinergija, Zagreb.*
26. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
27. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
28. Vokić, N. P., Grizelj, H. (2007). Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama. *Ekonomski pregled*, 58(12), 851-880.
29. Wang, C. W., Horng, R. Y. (2002). The effects of creative problem solving training on creativity, cognitive type and R&D performance. *R&D Management*, 32(1), 35-45.
30. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment, Mate, Zagreb.*

Mrežni izvori

1. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. Vještine. Preuzeto s: <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/120-vjestine> (10.08.2018.)
2. NP Kornati. Preuzeto s: <http://www.np-kornati.hr/hr/ustanova/legislativa>.
Pristupljeno: 21.08.2018.

POPIS SLIKA

Slika 1. Ustrojstvo Javne ustanove „Nacionalni park Kornati“ 23

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kategorizacija menadžerskih vještina 3

Tablica 2. Broj djelatnika u Nacionalnom parku Kornati 25

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Kretanje ukupnih prihoda u JU NP „Kornati“ 26

Grafikon 2. Odnos između ukupne imovine, kapitala i obveza u JU NP „Kornati“ 26

Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika 28

Grafikon 4. Obrazovna struktura ispitanika 28

Grafikon 5. Prosječan stav ispitanika o razvijenosti vještina delegiranja u JU NP „Kornati“ 29

Grafikon 6. Prosječna ocjena stavova ispitanika o učestalosti primjene pojedinih komunikacijskih stilova u JU NP „Kornati“ 30

Grafikon 7. Učinak pojedinih komunikacijskih stilova na razinu motivacije zaposlenika u JU NP „Kornati“ 31

Grafikon 8. Učestalost primjene vještine razvoja zaposlenika u JU NP „Kornati“ 32

Grafikon 9. Učinak razvoja zaposlenika na motivaciju zaposlenika u JU NP „Kornati“ 33

Grafikon 10. Učestalost poslovnih promjena u poduzeću JU NP „Kornati“	33
Grafikon 11. Učinak upravljanja poslovnim promjenama na motivaciju zaposlenika u JU NP „Kornati“	34
Grafikon 12. Učestalost primjene pojedinih stilova vodstva	34
Grafikon 13. Učinak pojedinih stilova vodstva na motivaciju zaposlenika u JU NP „Kornati“	35

PRILOG

ANKETNI UPITNIK O RAZVIJENOSTI VJEŠTINA MOTIVIRANJA U JU NP „KORNATI“

1. Vaš spol je:

- M
- Ž

2. Vaša dob je:

- 18-25
- 26-45
- 46-65

3. Razina vašeg obrazovanja je:

- Niska
- Srednja
- Viša i visoka

4. Izrazite svoj stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama vezanim uz razvijenost delegiranja u JU NP „Kornati“:

Tvrdnja	1- U potpunosti se ne slažem	2 – Ne slažem se	2- Niti se slažem, niti ne slažem	4 – Slažem se	5 – U potpunosti se slažem
nadređeni mi često prosljeđuju zadatke koji predstavljaju izazove					
kroz proces delegiranja stječem poslovno iskustvo					
jasno mi je zašto mi je delegiran određeni zadatak					
tijekom izvedbe delegiranog					

zadatka imam osiguran proces podrške i mentorstva					
izvedba zadatka se redovito evaluira kroz izvješća koja dostavljam nadređenom					

5. Koliko često se primjenjuju pojedini komunikacijski stilovi u poduzeću?

Tvrdnja	1- Nikad	2 – Rijetko	2- Ponekad	4 – Često	5 – Uvijek
Pasivni komunikacijski stil					
Pasivno-agresivni komunikacijski stil					
Agresivni komunikacijski stil					
Asertivni komunikacijski stil					

6. Kakav je učinak pojedinih komunikacijskih stilova na razinu Vaše motivacije?

Tvrdnja	1- Vrlo loš	2 – Loš	2- Ni dobar ni loš	4 – Dobar	5 – Vrlo dobar
Pasivni komunikacijski stil					
Pasivno-agresivni komunikacijski stil					
Agresivni komunikacijski stil					
Asertivni komunikacijski stil					

7. Koliko često se primjenjuju vještine razvoja zaposlenika?

Tvrđnja	1- Nikad	2 – Rijetko	2- Ponekad	4 – Često	5 – Uvijek
razgovori o radnoj učinkovitosti					
planiranje i provedba premještaja zaposlenika					
planiranje i provedba promaknuća					

8. Kakav je učinak primjene vještina razvoja zaposlenika?

Tvrđnja	1- Vrlo loš	2 – Loš	2- Ni dobar ni loš	4 – Dobar	5 – Vrlo dobar
razgovori o radnoj učinkovitosti					
planiranje i provedba premještaja zaposlenika					
planiranje i provedba promaknuća					

9. Koliko često se provode promjene u organizaciji?

- 1- Nikad
- 2- Rijetko
- 3- Ponekad
- 4- Često
- 5- Uvijek

10. Kakav je učinak upravljanja promjenama u organizaciji?

- 1- Vrlo loš
- 2- Loš
- 3- Ni dobar ni loš
- 4- Dobar
- 5- Vrlo dobar

11. Koliko često se primjenjuju pojedini stilovi vodstva?

Tvrđnja	1- Nikad	2 – Rijetko	2- Ponekad	4 – Često	5 – Uvijek
Transformacijsko vodstvo (usmjerenost na zadatke i međuljudske odnose)					
Transakcijsko vodstvo (usmjerenost na zadatke)					

12. Kako primjena pojedinih stilova vodstva utječe na Vašu motiviranost?

Tvrđnja	1- Vrlo loš	2 – Loš	2- Ni dobar ni loš	4 – Dobar	5 – Vrlo dobar
Transformacijsko vodstvo (usmjerenost na zadatke i međuljudske odnose)					
Transakcijsko vodstvo (usmjerenost na zadatke)					

SAŽETAK

U radu se obrađuju motivacijske vještine s naglaskom na razvijenost vještina motiviranja u JU Nacionalni park „Kornati“. U suvremenom poslovnom okruženju kvaliteta usluge treba biti na izvrsnoj razini kako bi se postiglo zadovoljstvo korisnika usluga, a između zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga postoji snažna uzročno-posljedična veza. To je razlog zbog kojeg je nužno kontinuirano ulaganje u razvoj menadžerskih vještina u cjelini, a osobito u razvoj motivacijskih vještina delegiranja, komuniciranja, razvoja zaposlenika, upravljanja promjenama i razvoja prikladnog stila vodstva. Motivacijske vještine usko su vezane uz vodstvo kao jedinu interpersonalnu menadžersku funkciju i vještinu. Na temelju provedbe primarnog istraživanja ispitana je razvijenost motivacijskih vještina u JU NP „Kornati“. Rezultati su pokazali visok stupanj razvijenosti vještina delegiranja, komunikacijskih vještina, upravljanja promjenama i ukazuju na učestalu primjenu transformacijskog stila vodstva u kojem se pažnja vođe, osim na zadatke usmjerava i na razvoj skladnih međuljudskih odnosa. Na temelju rezultata istraživanja se ujedno zaključuje da u JU NP „Kornati“ nije u dovoljnoj mjeri zastupljena vještina razvoja zaposlenika. S obzirom na vrlo značajnu ulogu koju razvoj zaposlenika ima na razinu motivacije, potrebno je unaprijediti upravljanje promaknućima i premještajima s jednog na drugo radno mjesto vodeći se pritom strategijom razvoja poduzeća.

Ključne riječi: menadžerske vještine, motivacijske vještine, delegiranje, upravljanje promjenama, stil vodstva, komunikacija, razvoj zaposlenika, NP „Kornati“

SUMMARY

This paper deals with motivational skills with emphasis on the development of motivational skills in the National Park "Kornati". In a modern business environment, the quality of the service should be at an excellent level to satisfy the user, and there is a strong causal relationship between employee satisfaction and motivation and satisfaction of customer with service. This is why it is necessary to continuously invest in the development of managerial skills as a whole, and especially in the development of motivational skills of delegation, communication, employee development, management of organisational changes and development of a suitable leadership style. Motivational skills are closely related to leadership as the only interpersonal managerial function and skill. Based on the conduction of primary research, the development of motivational skills in NP "Kornati" was examined. The results demonstrated a high level of development of delegation skills, communication skills, management of changes, and the frequent application of transformational leadership style, in which attention is directed not only to tasks but also to the development of harmonious interpersonal relationships. Based on the results of the research it is also concluded that there is insufficient demonstration of the employees' development skills. Given the very important role that employee development has on the level of motivation, it is necessary to improve the management of promotions and relocations from one job to another, according to enterprise development strategy.

Keywords: *managerial skills, motivational skills, delegation, management of organizational changes, leadership style, communication, employee development, NP "Kornati"*