UTJECAJ FIRST-LINE MANAGEMENTA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „GALEB D.D.“

Vulić, Ivan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

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:124:896462

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

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

ZAVRŠNI RAD

UTJECAJ FIRST-LINE MANAGEMENTA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „GALEB D.D.“

Mentor:

prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student:

Ivan Vulić

Split, svibanj, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....1

1.1. Definicija problema.....1

1.2. Cilj rada.....2

1.3. Metode rada.....3

1.4. Struktura rada.....3

2. TEORIJE MOTIVACIJE.....5

2.1. Pojam motivacije.....5

2.2. Odnos motivacije i participacije.....7

2.3. Motivacijski modeli.....8

2.3.1. Model zadovoljstva s poslom.....8

2.3.2. Model očekivanja za radni napor.....9

2.4. Važnost participacije.....10

2.5. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja.....11

3. MANAGERSKE TEORIJE I AKTIVNOSTI.....13

3.1. Kompetencije i djelotvornost managementa.....13

3.1.1. Managerske vještine.....14

3.1.2. Obuka i usavršavanje managera.....15

3.1.3. Konfliktni management.....18

3.2. Upotreba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima.....20

3.2.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija.....21

3.2.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija.....23

3.2.3. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenika.....25

4. ANALIZA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA U „GALEB d.d.“....27

4.1. Hijerarhijska struktura managementa.....27

4.1.1. Vlasnička struktura.....27

4.1.2. Organizacijska struktura.....27

4.2. Anketni upitnik.....29

4.2.1. Opis uzorka.....29

4.2.2. Način ispunjavanja anketnog upitnika.....29

4.3. Interpretacija rezultata anketnog upitnika.....30
4.3.1. Organizacija radne okoline.....30
4.3.2. Komunikacija.....39
4.3.3. Osobni tretman i uvažavanje.....46
5. ZAKLJUČAK.....55
LITERATURA.....57
PRILOZI.....59
SAŽETAK.....66
SUMMARY.....66

1. UVOD

1.1.Definicija problema

Utjecaj koji operativni, first-line management ima na generalni stupanj motivacije svog radnog kadra leži u kombinaciji psihološko-upravljačkih faktora. Motivacija kao osnovni pokretač svake akcije konstanta je ljudske prirode i predstavlja osnovni preduvjet za obavljanje bilo kakve aktivnosti. Potreba za postizanjem visokog stupnja motiviranosti vjerojatno je najizraženija u poslovnom odnosu nego igdje drugdje. Prije samog početka istraživanja važno je razumijeti da na operativnoj razini poslovnih aktivnosti zaposlenici najčešće ne stupaju u radni odnos zbog svoje vlastite želje, već u pravilu zbog nužnosti i potrebe za zaposlenjem. Kako će se postaviti management u pogledu kontroliranja motivacije svog kadra može odrediti budućnost tvrtke u dugom roku. U uvjetima koji dovode do povezivanja ljudi koji u normalnim okolnostima nebi dolazili u međusobni kontakt, već se on dogodio kroz nastojanje da se formira proces stvaranja dodane vrijednosti, nekada je potrebno amortizirati razlike između individualaca kako bi se smanjio negativan utjecaj na radnu produktivnost. S obzirom na kompleksnost ljudske prirode, pitanja motivacije i optimalne poslovne politike uvijek će dijelom ostati u domeni subjektivne percepcije i kontroliranje istih nerijetko predstavlja izazov. Stoga je nužno kontinuirano voditi računa o dinamičnosti ljudskog faktora i njegovim potrebama na svim hijerarhijskim razinama. Motivacija je, dakle, psihološki faktor kojeg treba razvijati i održavati što uvijek predstavlja zadatak upravljačkih struktura. Kvalitetan management neće dozvoliti da poduzeće kojim upravlja dolazi u rizične situacije te ako postoji način da to predvidi, na manageru je da spriječi sve ono što u konačnici rezultira smanjenjem efikasnosti poslovanja tvrtke. Jedno od značajnijih ograničenja koje management postavi pred sebe je da većinu fokusa stavi na kvantitativne, uglavnom financijski mjerljive faktore, ignorirajući pritom neke druge za koje je možda procijenjeno da, ili nemaju značajan utjecaj, ili je pak managementu nepoznat plan postupanja u pogledu rješavanja takvih problema. Problemi kao što su individualnost karaktera, specifičnosti radnih mjesta, međuljudski odnosi, različitosti u demografskim, staležnim, fizičkim, emocionalnim, intelektualnim i brojnim drugim kategorijama, gotovo sigurno izađu na površinu u svakom poduzeću u kojem više stotina ljudi radi i obavlja posao u neposrednom kontaktu jedni s drugima. Ovisno o kompleksnosti i dinamičnosti interne okoline, poduzeću može biti potreban čvršći ili blaži pristup u pogledu involviranosti managementa u kontroliranju spomenutih rizika.

U ovom istraživanju naglasak će biti na detektiranju većeg broja managerskih akcija, poteza i odluka, dijelom na dugoročnoj, strateškoj razini, ali prvenstveno na onoj operativnoj, svakodnevnoj razini, i rezultiraju li te akcije opipljivim koristima ili gubicima, te može li se kvaliteta managerskih odluka i postupanja kvantitativno izraziti kroz rezultate motiviranih naspram nemotiviranih zaposlenika.

1.2. Cilj rada

Cilj ovoga rada je ispitati utjecaj first-line managementa na motiviranost zaposlenika u poduzeću Galeb d.d. Kao tvrtka sa više stotina zaposlenih u sektoru proizvodnje, najviše kontakta sa zaposlenicima ostvaruje upravo first-line management. Taj podatak ukazuje na potrebu za dobro organiziranom managerskom strukturom s obzirom da veliki broj zaposlenih osoba zahtijeva i zaslužuje kvalitetno vođenje. U suprotnom se poduzeće izlaže određenim rizicima koji mogu imati veći ili manji utjecaj pri konačnom ocjenjivanju efikasnosti određenog sektora unutar tvrtke i tvrtke u cjelini. U ovom radu razmatrat će se specifičnosti potreba određenih managerskih pozicija te će se ispitati mogu li nemanageri kvalitetno obavljati managerske zadatke? Ispitivanjem stavova zaposlenika preko anketnog upitnika potrebno je definirati stupanj efikasnosti i efektivnosti postojećeg upravljačkog kadra u pogledu motivacijskih i organizacijskih vještina te naposlijetku stvoriti preduvjete za donošenje budućih odluka. Ukazivanjem na kompleksnost, a istovremeno i važnost upravljanja motivacijom, jedan od ciljeva rada jest provjeriti koliko prostora za napredak postoji u pogledu motivacije i koliko bi postojeće upravljačke strukture imale koristi od dodatnog usavršavanja. S obzirom da bi za svakoga tko se nalazi na upravljačkoj poziciji bilo od koristi poznavanje managerske tematike, pogotovo onima koji su na tu poziciju došli napredovanjem unutar tvrtke, cilj ovog rada je da pobliže objasni i po potrebi izmjeri spomenute koristi.

Anketni upitnik ima zadatak doći do informacija o svemu što može biti relevantno u konačnoj ocjeni motiviranosti zaposlenika. Ispitat će se stavovi i mišljenja isith o što je moguće više aspekata koji čine pojedino radno mjesto više ili manje poželjnim. Premda kompenzacijski faktori (plaća, naknade...) uglavnom predstavljaju glavni razlog (ne)zadovoljstva, u praksi se pokazuje da postoji još mnoštvo faktora koji razdvajaju motiviranog od nemotiviranog zaposlenika. Istraživanja pokazuju da plaća ne mora nužno biti na prvom mjestu, ali logično je da iskače u prvi plan zbog jednostavne kvantitativne mjerljivosti. Nekvantitativne stvari, s druge

strane, su u velikoj mjeri nepoznate i otkrivaju se tek kada pojedinac u fizičkom okruženju sudjeluje u obavljanju radnih zadataka (komunikacija, međuljudski odnosi...). Ovi potonji su dinamični po prirodi, stoga u velikoj mjeri ovise o stabilnosti i kontinuitetu managementa i definiranim pravilima te uspješnom provođenju istih.

Konačan cilj istraživanja jest saznati odgovor o relativnom obujmu koristi, odnosno štete koju poduzeće trpi ni zbog čega drugog nego zbog kvalitete vlastitog managementa u provođenju posla vođenja drugih ljudi prema cilju ostvarivanja rezultata tvrtke kroz proces motivacije.

1.3. Metode rada

U istraživanju će biti korišteno nekoliko osnovnih metoda dolaženja do relevantnih informacija. Primarni podaci u empirijskom dijelu će biti prikupljeni metodama promatranja, razgovora (interviewa), te prvenstveno anketnim upitnikom koji predstavlja najvažniji alat preko kojeg pojedinci anonimno mogu izraziti svoje stavove o točno onim stvarima koje anketar smatra relevantnima za zaključke istraživanja. Promatranje zaposlenika i managera u radnoj okolini te razgovorom s njima moguće je detektirati uzorke koji se ponavljaju i prema njima kreirati anketni upitnik koji će omogućiti zaposlenicima da svoje (ne)zadovoljstvo izraze kvantitativno, usporedivo i, što je managementu najvažnije, korisno u praktičnoj upotrebi.

Prije toga, sami rad započinje pružanjem nekih osnovnih informacija o motivaciji kao takvoj te o aktivnostima na području motivacije zaposlenika u realnom sektoru. Podaci i definicije predočene u tom dijelu sadrže veliku količinu sekundarnih izvora informacija koji su prethodno dobiveni kao rezultati prošlih istraživanja raznih autora.

1.4. Struktura rada

U svrhu olakšanog razumijevanja obrađene tematike, rad je podijeljen na cjeline koje su potom detaljnije organizirane na način koji osigurava adekvatan tok gradiva i usvajanje potrebnih informacija u domeni menadžerskog upravljanja. U uvodu rada definirani su problemi i cilj rada te metode koje su se koristile u procesu stjecanja informacija potrebnih za donošenje zaključka istraživanja. Teorijski dio rada započinje sa definiranjem pojma motivacije nakon čega slijedi uspostava profila kvalitetnog managementa po pitanju kontroliranja motiviranosti svog kadra. Razmotrit će se zaključci do kojih su prethodni autori došli prilikom analiziranja poduzeća koja

su ostvarivala odlične rezultate na tržištu. Drugim riječima, prikazat će se kako to uspješna poduzeća provode svoju politiku prema ljudskom resursu kao i na taj način minimiziraju rizike i nastanke nepoželjnih događaja.

Drugi dio rada započinje analizom hijerarhijske strukture managementa u poduzeću Galeb d.d. Naglasak je stavljen na first-line, operativni management zbog toga što oni ostvaruju najviše kontakta na svakodnevnoj razini sa najvećim brojem zaposlenika, stoga postoji potreba da first-line management održava kadar motiviranim.

Najviše empirijskih podataka dobit će se metodom anketnog upitnika koji je strukturno organiziran na 3 šire cjeline unutar kojih su pitanja međusobno homogenija. Anketirane osobe će odgovarati na pitanja o organiziranosti radne okoline, razini komunikacije u radnoj okolini i na koncu o međusobnom uvažavanju, odnosno, osobnom tretmanu individualnog zaposlenika od strane svog direktnog nadređenog. Upitnik je kreiran na način da pruži informacije o svim relevantnim informacijama u pogledu zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika, odnosno, njihovim stavovima i osjećaju vrijednosti.

Analizom podataka dobivenih anketnim upitnikom moguće je dobiti jedan kvalitetan uvid u interne slabosti u raznim segmentima operativnog funkcioniranja. Na temelju tih informacija management može optimalno prilagoditi svoju strategiju, ali nerijetko manageri ne povlače nikakve poteze jer nisu sigurni u ishod niti imaju dojam o potrebi za unošenjem promjena koje neki ljudi ne preferiraju. Prevladavajući stav ovog istraživanja ipak jest taj da bi jednom svježom perspektivom, što ovaj rad pretendira biti, management mogao uvidjeti da već u kratkom roku može osjetiti porast produktivnosti putem rasta motiviranosti ukoliko prethodno kvalitetno istraži svoju internu okolinu, ali prije svega ako prepozna važnost kontinuiranog vođenja računa o potrebama ljudskog resursa i njegovog postavljanja na vrh piramide važnosti. Sve što radimo u politici i gospodarstvu, radimo da bi u konačnici podigli životni standard pojedinca. Princip je to koji se nipošto ne smije izgubiti iz vida, stoga menadžment ima obvezu kontinuirano aktivno tražiti načine za poboljšanje općeg zadovoljstva ljudi o kojima u konačnici ovisi cjelokupno poslovanje tvrtke.

2. TEORIJE MOTIVACIJE

2.1. Pojam motivacije

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Prije iznošenja same definicije, potrebno je naglasiti i objasniti pojam manipulacije koji se u praksi često pogrešno neizravno poistovjećuje sa pojmom motivacije. 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.[1] Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Manageri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana. Tijekom povijesti mijenjala se ideja managementa i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Danas se često pojam motivacije i manipulacije poistovjećuju ili se pogrešno interpretiraju.

Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i manageri "udružuju" i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. Prema jednostavnom shvaćanju, manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi. Richard (2000) ističe da je u shvaćanju razlike između ta dva pojma bitno naglasiti dva pitanja koja se nameću:

- kakav biste tip managera željeli da upravlja vama?
- jeste li vi takva osoba?

Osim manipulacije, bitan pojam koji je vezan uz zaposlenike i njihovu motivaciju je uspješnost zaposlenika u radu i obavljanju svakodnevnih zadataka, te praćenje, ocjenjivanje i adekvatno nagrađivanje njihove uspješnosti. S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i

[1] Richard, D. (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb

ostvarivanja ciljeva tvrtke, manageri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika.Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka managementa ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta.[2] Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stupanj njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te stupanj motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad.

Prije samog definiranja pojma motivacije potrebno je naglasiti u čemu je zapravo bit i važnost motivacije. Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga: [3]

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

Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke, često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenika, no osim ta dva značajna čimbenika i motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje, te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost. "Motivacija se definira na više načina. Tako primjerice internet enciklopedije navodi: "Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i „iznutra“ djeluje na naše ponašanje.“ [4] Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi "motiv", što znači emociju ili potrebu

[2] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 505
[3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555-556
[4] Ibidem

čovjeka koje ga potiču na akciju. Za Mondya i Noe-a koji prvenstveno misle na tvrtku to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva tvrtke [5]. Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili" doprinos razvoju pristupa motivaciji, među kojima možemo navesti: Alderferovu teoriju motivacije, Atkinsovu teoriju, Minerovu teoriju motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, B. F. Skinnerovu teoriju osnaživanja, Richard Hackmanovu i Greg Oldhamovu teoriju motivacije itd.[6] S ciljem boljeg razumijevanja modernog shvaćanja i pristupa motivaciji, nastavak rada će se oslanjati na neke od niže navedenih najpoznatijih teorija motivacije, ali najveći naglasak je upravo na suvremenom shvaćanju strategije motivacije na operativnoj razini poslovanja.

- Maslowljeva teorija motivacije,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- MacGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
- suvremeno shvaćanje strategije motivacije.

2.2. Odnos motivacije i participacije

U suvremenoj nauci na području upravljačkog motiviranja postoje dvije glavne škole mišljenja, koje su često smatrane suprotnima. S jedne strane, imamo one motivirane zadatkom, racionalne ili znanstvene pristupe upravljanju. S druge strane je participativni, emocionalniji, pristup zasnovan na međuljudskim odnosima. [7] Iako je točno da postoje značajne razlike između ova dva pristupa, postoje ipak i neke sličnosti. Psiholozi su se godinama bavili pitanjem: što motivira pojedinca? Prema Mitchellu, u našim sadašnjim ekonomskim uvjetima to pitanje postaje sve

[5] Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 318
[6] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec
[7] Mitchell, T.R. (1973): Motivacija i participacija: Pokušaj integracije, University of Washington, str. 84

kritičnije, zbog niza razloga. Prvo, ljudi općenito traže da njihova radna okolina odgovara njihovim potrebama i idejama. Mišljenje da je novac jedina naknada koja motivira ljude, nije bilo empirijski potkrijepljeno. Drugo, organizacije upošljavaju sve veći broj ljudi različitog kulturnog i rasnog porijekla. Da bi se zadržali ti zaposleni i učinilo ih se aktivnim doprinosiocima organizaciji, mora se u potpunosti razumjeti što njih motivira.

Razvijene su tri glavne teorije (Maslow, 1954; Herzberg, 1966; i Vroom, 1964) koje su imale za cilj objašnjavanje motivacije u organizaciji. Sve su ove tri teorije smatrale, da je čovjekova motivacija ovisna o zadovoljenju njegovih različitih potreba, ali čini se da su empirijski podaci potkrijepili teoriju koju je iznio Vroom (Mitchell & Biglan, 1971). Ovaj pristup podrazumijeva, da je ponašanje pojedinca funkcija stupnja do kojeg je ponašanje sredstvo postizanja nekih rezultata i vrednovanja tih rezultata (Tolman, 1932; Lewin, 1935; Atkinson, 1964; Rotter, 1954; Vroom, 1964).

Također je bilo branjeno stanovište da je odnos pojedinca prema nečemu uvjetovan odnosom toga prema drugim objektima ili ciljevima i ocjenom tih ciljeva (Peak, 1955; Rosenberg, 1956; Fishbein, 1965). Najčešći naziv za ovu teoriju je Teorija očekivanja. Važna ideja je da je teorija u suštini zasnovana na modelu racionalnog čovjeka. Vjeruje se da pojedinac prihvaća i daje racionalno velike količine informacija i da se ponaša tako da bi maksimalizirao svoj dohodak. Simbolički prikazi ovih ideja biti će dati niže u tekstu.

2.3. Motivacijski modeli

2.3.1. Model zadovoljstva s poslom [8]

Smatralo se da je zadovoljstvo nekoga s vlastitim poslom u biti određeni stav (Vroom, 1964; Green, 1969) i da taj stav može biti predviđen pomoću modela teorije očekivanja. Preciznije, zadovoljstvo s poslom je pojmovno određeno kao općeniti osjećaji pojedinca o poželjnosti položaja koji on u tom trenutku zauzima.

[8] Mitchell, T.R. (1973): Motivacija i participacija: Pokušaj integracije, University of Washington, str. 85

Taj osjećaj je predviđen slijedećim modelom:

$$S = \sum_{i=1}^{N} Ii * Vi \qquad (1)$$

gdje je:
S = zadovoljstvo s poslom
Ii = doprinos (instrumentalnost) položaja postizavanju rezultata
Vi = valencija ili važnost rezultata
N = broj rezultata

Zadovoljstvo s položajem je predviđeno na osnovu umnoška stupnja do kojeg netko osjeća da je njegov položaj utjecajan i važan za postizanje određenih rezultata i procjene vrijednosti rezultata. No, neke su kasnije diskusije sugerirale da bi određeni tipovi rezultata mogli biti važniji nego neki drugi. Graen (1969) i Mitchell i Albright (1972) su ustanovili da su unutarnje posljedice posla imale mnogo višu korelaciju sa zadovoljstvom nego vanjske. Ove potonje pojedinac ne postiže svojom zaslugom. Na primjer, priznanje od ostalih radnika ili dobivanje unapređenja su moguće vanjske posljedice. Unutarnje posljedice su povezane s osjećajima koje netko kao zaposleni ima o datom položaju, kao na primjer osjećaj ispunjenja ili uvažavanja ideja.

2.3.2 Model očekivanja za radni napor [9]

Model naprezanja na poslu se pojmovno razlikuje od modela zadovoljstva sa radom kojim ovdje nastojimo predvidjeti ponašanje, a ne stav. Pojedinac ulaže određeni napor ovisno o tri faktora:

1) mišljenje pojedinca o tome u kojoj mjeri napor vodi uspješnom izvršenju posla
2) stupanj do kojeg je dobro izvršenje posla sredstvo za postizanje nekih rezultata
3) vrednovanje tih rezultata

[9] Mitchell, T.R. (1973): Motivacija i participacija: Pokušaj integracije, University of Washington, str. 86

Simbolički:

$$W = \underset{i=1}{\overset{N}{E}} (\Sigma Ii' * Vi) \qquad (2)$$

gdje je:

W = količina rada (napor)

E = očekivanje: npr. stupanj napora koji vodi uspješnom izvršenju posla

I = doprinos (instrumentalnost) uspjeha u poslu postizanju rezultata

Vi = valencija ili važnost rezultata

N = broj rezultata

Treba napomenuti da su obje jednadžbe u suštini jednake s obzirom da se radi o množenju istih faktora. Ovdje je, međutim, izmjereni stav osjećanje pojedinca o izvršenju posla, a ne o njegovom položaju kao u prvom modelu. Apostrof na simbolu za doprinos (pr. Ii') označava tu razliku. Ovaj stav je u vezi s očekivanjima pojedinca (E). Drugim riječima, pojedinac namjerava raditi mnogo ako misli da će njegov napor voditi k dobrom izvršenju posla i ako vjeruje da će dobro izvršenje posla voditi vrijednim rezultatima.

2.4. Važnost participacije [10]

Riječ „participacija“ u teoriji upravljanja ima mnogo različitih značenja. Općenito, participacija podrazumijeva da ima više učesnika u donošenju odluka. Ljudi doprinose ovisno o svojim sposobnostima, a ne nužno ovisno o položaju. Kanali komunikacija su otvoreni u svim pravcima, što rezultira većim i preciznijim protokom informacija. Brojne studije su pokazale, da uključivanje ljudi u proces donošenja odluka razjašnjava očekivanja o tome što kamo vodi. Leavitt i Muller (1967) su, na primjer, objavili podatke koji pokazuju da feedback i izmjena informacija „povećava točnost kojom se informacija prenosi“, (str. 483). Ta točnost je direktno sadržana u teoriji očekivanja. Posljednje teorije produktivnosti sugeriraju, da je produktivnost funkcija sastavljena od sposobnosti i napora i, budući je vjerojatnije da će participacija izmijeniti

[10] Mitchell, T.R. (1973): Motivacija i participacija: Pokušaj integracije, University of Washington, str. 87-89

motivaciju pojedinca (i time njegovo naprezanje) nego njegove sposobnosti, studije koje pokazuju odnosno između participacije i izvršenja posla mogu sa sigurnošću biti protumačene kao mogući dokazi ovih ideja. Cochova i Frenchova (1948), Frenohova (1950), Lawrenceova i Smithova (1955), Morseova i Reimerova (1956), Vroomova (1960) studija i mnoge druge, pronašle su da participacija vodi do većeg outputa. Vroom (1964) je u jednom pregledu ove literature ustvrdio da kad se uzme u obzir cjelokupan trend rezultata, nalazimo bitnu osnovu za vjerovanje da participacija u donošenju odluka povećava produktivnost.

Drugi način kako participacija može direktno utjecati na komponente teorije očekivanja je kroz način vrednovanja kojim radnici vrednuju rezultate organizacije. Određenije, kroz proces participacije zaposleni su u poziciji da doprinesu uspostavljanju radnih standarda, pregovaraju o uvjetima rada i utječu na strukturu naknađivanja. Ponovo, po definiciji, što je veća vrijednosna ocjena, veći je napor (kad se očekivanje održava konstantnim). Studija koju je objavio French (1950), bavila se odnosom između postavljanja radnih ciljeva i izvršenja posla, dok je Straus-sova studija pokazala da je produktivnost bila bolja kad su radnici kontrolirali kretanje rada (u Whyteu, 1955). Lawler (1971) je sugerirao da bi planovi povlastica u „kafeterija - stilu“ mogli biti jedan od načina na koji bi svaki zaposleni dobio one novčane povlastice i sporedna davanja koja on želi. Nealey (1963.) je, na primjer, pokazao da dok neoženjeni muškarci žele više slobodnog vremena, oženjeni muškarci to ne žele. Prema tome, kad je pojedincima dopušteno da izaberu one ishode koje oni smatraju vrijednima, motivacija za veći napor trebala bi se povećavati.

2.5. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja

U suvremenim uvjetima poslovanja manageri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije managementa ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo manageri.

Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti. Ciljeve i funkcije motivacijskog sustava možemo prikazati slikom.



Slika 1: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 602.

Prema suvremenom shvaćanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, smatra se da kvalitetan motivacijski sustav treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, primjerice mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sustavu, te umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika, treba poticati kreativnost i inovativnost, te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a također mora osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećenja zaposlenih s organizacijom, te njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i uspješno poslovanje.[10]

[10] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 602

3. MANAGERSKE TEORIJE I AKTIVNOSTI

3.1. Kompetencije i djelotvornost managera

Uspješan manager mora posjedovati određene kompetencije, te i sam biti visokomotiviran kako bi kao lider mogao voditi podređene zaposlenike i organizaciju u kojoj djeluje. Njegov uspjeh prvenstveno ovisi o širini njegova znanja, vještinama i sposobnostima koje je potrebno kontinuirano inovirati i pratiti trendove, kako u teoriji tako i u praksi, a naročito iz područja kojim se bavi. Uspješnost managera se ogleda u njegovoj sposobnosti da svoja znanja i vještine transformira u konkretne akcije s ciljem realizacije organizacijske strategije i stvaranja vrijednosti za tvrtku. [11]

Zadaća managera je vođenje poslovanja i realizacija organizacijskih ciljeva a kako je jedan od aspekata vođenje i motiviranje zaposlenika, on treba, osim općih i stručnih znanja, imati i određene kompetencije kao što su razvijene sposobnosti zapažanja, izražajne sposobnosti, sposobnosti analitičkog pristupa problemu i pravovremenog donošenja odluke, te donošenje procjena. Poznavanje i poštivanje temeljnih načela etike i kulture uvjet su realizacije uspješnog i korektnog odnosa s djelatnicima, ali i klijentima, partnerima i ostalim stranama zainteresiranim za tvrtku. Uspješan manager zna da svoja znanja i vještine treba kontinuirano nadograđivati, razvijati i inovirati. Ukupne pretpostavke za poslovnu uspješnost managera obuhvaćaju tri temeljne skupine čimbenika koji su u međusobnoj interakciji i interakciji s radnom okolinom. Te pretpostavke su: ukupna radna sposobnost, motivacija i emocionalna inteligencija. Management je umjetnost [12]

Potrebno je naglasiti kako je uspjeh u poslu, pa onda i uspjeh u poslovanju subjektivan. Definicija uspjeha je brzo unapređenje s jednog posla na drugi, uvijek na uzlaznoj liniji. Problemi koje je izrodila definicija uspjeha postali su očiti kad su se organizacije suočile s okružjem koje je manje opraštalo i gdje rast nije mogao sakriti pogreške koje su postajale sve skuplje. Organizacije imaju ogromnu sposobnost određivanja uspjeha za svoje članove. Uspjeh pojedinca treba biti javno priznat, te na taj način poslužiti kao motivator tom pojedincu, ali i

[11] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec
[12] Sambol, D. (2009): Ljudski potencijali, Svatko se želi osjećati vrijednim, Poslovni savjetnik, br. 50

ostalima u organizaciji. Tvrtke koje znaju prepoznati i nagraditi trud, odgovornost, kreativnost i natprosječno zalaganje, poticanjem tih kvaliteta i osobina putem nagrađivanja uspješno odrađenog posla, ulažu u samog zaposlenika, te ga motiviraju za ostanak u tvrtki, ali je učinak pozitivan i za ostale zaposlene ili privlačenje novih talentiranih i kvalitetnih kadrova. [13]

3.1.1. Managerske vještine

Mnogim managerima nedostaje temeljna izobrazba i obuka u upravljanju ljudima. Ali još je važnije, managerima nedostaju vrijednosti, osjetljivost i svijest potrebna za cjelodnevnu učinkovitu interakciju s ljudima. Koliko je značajno pomoći managerima da uspiju? Neopisivo. Manageri i kako oni upravljaju svojim podređenima postavljaju ton svih poslovnih pothvata. Ljudi napuštaju managera, ne posao ili poslodavca.

Izbor manageraera za upravljanje ljudima:

U opisu poslova za menadžera navedene su ključne funkcije, svojstva i sposobnosti. S takvim vodičem, selekcija managera bi se trebala usredotočiti na oboje – managerske vještine i kulturološku prikladnost kandidata. U okviru dijela vašeg intervjua i procesa odabira koji se odnosi na kulturološku prikladnost kandidata za managersku poziciju mora pokazati da ima vjerovanja, vrijednosti i radni stil koji su u skladu s onima vaše organizacije.

U organizaciji koja je orijentiran ka ljudima i koja gleda unaprijed htjet ćete odabrati managere koji demonstriraju ove karakteristike: [14]

- Cijene ljude
- Vjeruju u dvostranu i čestu učinkovitu komunikaciju i slušanje
- Žele stvoriti sredinu u kojoj su zaposlenici opunomoćeni preuzeti inicijativu u svom poslu
- U stanju su držati ljude odgovornima i bez primjene mjera kažnjavanja

---

[13] Collins, G.C.E.; Devanna, M.A. (2002): Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Zagreb, str. 190-191

[14] Proago: 10 najčešćih pogrešaka koje čine menadžeri upravljajući ljudima, raspoloživo na: http://www.proago.hr/main/?p=1797

- Pokazuju vođenje i jano usmjeravanje
- Vjeruju u timski rad
- Stavljaju klijenta u središte smisla postojanja i gledaju na podređene kao klijente

Pogreške koje upravljajući čine manageri:

Sa svime rečenim na pameti, prevencija upravljačkih pogrešaka i loših odluka je krov uspješne organizacije. Želite li postati bolji manager? Evo pogrešaka koje želite zapamtiti, prevenirati i izbjeći:

- Neuspjeh u upoznavanja zaposlenika kao ljudi
- Neuspjeh u davanju jasnog smjera
- Neuspjeh u imanju povjerenja
- Neuspjeh u slušanju i stvaranju osjećaja da mišljenje zaposlenika vrijedi
- Odlučivanje i traženje mišljenja kao da je povratna informacija važna.
- Neuspjeh u reagiranju na probleme koji će se ignorirani brzo zagnojiti.
- Pokušaj sprijateljivanja s podređenima.
- Neuspjeh u ostvarenju učinkovite komunkacije i zadržavanje važnih informacija.
- Nejednaki tretman zaposlenika.
- Svaljivanje krivnje na zaposlenike.

3.1.2. Obuka i usavršavanje managera

Usavršavanje voditelja ključno je za zadržavanje najboljih zaposlenika i kvalitetnog ljudskog kapitala, jer ne zaboravite da ljudi dolaze zbog tvrtke, a odlaze zbog managera. Niti jedan HR pristup koji ne uključuje dokazanu strategiju zadržavanja zaposlenika - za koje ste se jako trudili da ih regrutirate u tvrtku – nije uspješan. To zvuči logično, ali tvrtke često previde ovu kritičnu komponentu u svom programu ljudskih resursa. U nedavnoj Watson Wyatt anketi je više od 50 posto kompanija priznalo da nisu imale takvu strategiju. Razlog tome je pogrešna percepcija o tome što zadržava zaposlenike.

Zašto je to tako? Odgovor možda leži u krivoj percepciji čimbenika koji su važni za motiviranje i zadržavanje zaposlenika u određenoj kompaniji. Tzv. higijenski faktori u što spadaju plaća, odnosi, uvjeti rada, management, politika itd. nisu motivatori, ali ukoliko su neadekvatni sigurno će izazvati nezadovoljstvo.

Mnogi poduzetnici i manageri misle da je zadržavanje temeljeno na stavkama kompenzacije kroz plaću i nagradne bonuse, te motivacije prema principu „zlatnih lisica“ za vezivanje zaposlenika. No, motivatori su dublje u ljudskoj psihi jer se odnose na djela i ponašanja uslijed kojih se zaposlenici osjećaju uspješnima, sigurnima i poštovanima. Kao rezultat, verbalna (zvučna) strategija zadržavanja bi se trebala fokusirati te taktički uputiti na 4 ključna elementa - izvedbu, komunikaciju, odanost i natjecateljsku prednost. [15]

- MJERLJIVI CILJEVI

Većini poduzetnika i managera je jasna prednost postavljanja mjerljivih ciljeva za zaposlenike, ali ova percepcija najčešće ostane uskraćena za preciznu metriku kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva .Studija za studijom potvrđuje da se ljudi žele osjećati uspješno, žele znati da uspjevaju i da se njihovi talenti i mogućnosti koriste na način da rade razliku u poslovanju. Kada ljudi osjete njihove akcije ostvaruju tu želju, počinju razvijati osjećaj pripadnosti i osjećaj da je vaša tvrtka i njihova tvrtka. Ljudi su često najsretniji kada su u procesu postizanja cilja. Jasni i ostvarivi ciljevi koje mjere osobnu, timsku i izvedbu tvrtke omogućuju povratne informacije zaposlenicima kojima je potrebno da potvrde da rade vrijedne doprinose i postižu željene ciljeve.

- KOMUNIKACIJA

Drugi bitan element u strategiji zadržavanja je posebno komunikacijski proces koji je strukturiran da osigura povratne informacije zaposlenicima, da ih informira, naglasi i ponavlja da njihov radni doprinos ima učinak. Pošto je važno ako se zaposlenici osjećaju u vezi svoje izvedbe, tvrtke i radnog okruženja, postavlja se pitanje „ Kako znati kako se oni osjećaju u vezi

[15] Blažinić, B. (2015): Kako do lojalnog zaposlenika, raspoloživo na: https://www.linkedin.com/pulse/kako-do-lojalnog-zaposlenika-boris-blazinic

tih stvari?“ Ako je dobro odrađena , komunikacija sa svojim zaposlenicima će vam pružiti informacije koje trebate u svrhu poznavanja kako se vaši zaposlenici osjećaju radeći za vašu tvrtku. Komunicirate li dovoljno sa svojim zaposlenicima? Imate li redovne sastanke sa svojim ljudima? Komunicirate li dvosmjerno i imate li razrađen način da zaposlenici bez straha otvoreno i iskreno ponude komentare i sugestije? Provodite li ankete među zaposlenicima radi skupljanja mišljenja o aktivnostima i i problemima tvrtke? Jesu li vaši manageri i supervizori dobri slušatelji? Učinkoviti i senzitivan komunikacijski plan može vam pružiti točne informacije o tome što pokreće moral zaposlenika i što vaši zaposlenici osjećaju prema vašoj tvrtki.

- ODANOST

Istinska odanost nije prisilan zahtjev već zaslužen odgovor na povjerenje, poštovanje i posvećenost pokazan prema svakom pojedincu u tvrtki. Kada demonstrirate lojalnost svojim zaposlenicima, oni će vratiti pruženo sa obvezom i odanošću prema vašem poslovanju. Zapamtite da ljudi ne počinju svoje zaposlenje kod vas kao odani zaposlenici, ali će razviti odanost s vremenom kako im vi pružate povjerenje, poštovanje i cjenite ih.

Kako ćete demonstrirati svoju posvećenost prema njima? Kako ste odani svojim zaposlenicima? Jeste li više zabrinuti zbog njihovog uspjeha ili njihovog doprinosa uspjehu Vaše tvrtke? U stvarnosti ove dvije stavke nisu međusobno isključive ali su obje bitne.

“Zapamtite da možete kupiti nečije vrijeme; njihovu fizičku prisutnost na nekom mjestu; možete čak kupiti mjerljivi broj fizičke aktivnosti po satu. ALI NE MOŽETE KUPITI PREDANOST NJIHOVOG UMA, SRCA I DUŠE. TO MORATE ZASLUŽITI...” prof. dr. Boris Blažinić

- KONKURENTNA PREDNOST.

Četvrti i finalni element u vašoj strategiji zadržavanja zaposlenika ima veze sa vašom konkurentskom prednošću. Dok se to može činiti čudno na prvi mah, razmislite o tome: ljudi žele raditi sa pobjednicima. Što postavlja vašu tvrtku dalje od vaše konkurencije? Kako vi i vaši zaposlenici- rade razliku u vašoj industriji, u vašoj zajednici, i za vaše klijente? Uzmite vremena za utvrđivanje i informiranje vaših klijenata i zaposlenika o vašim jedinstvenim konkurentskim

prednostima. Ako je vaš proizvod sličan drugima na tržištu, vaša usluga može biti ono što vas razlikuje. Ljudi žele biti sa pobjednikom... a to uključuje i zaposlenike.

3.1.3. Konfliktni management

U svakoj organizaciji, bez obzira koliko uređena bila, prije ili kasnije će se pojaviti konfliktne situacije većeg ili manjeg intenziteta. Ovisno o frekvenciji, utjecaju i mogućnostima prevencije konflikata, management će uzeti u obzir povlačenje određenih akcija potrebnih za ponovnu uspostavu ravnoteže u radnoj okolini. Kao i kod svakog drugog managerskog odlučivanja, nužno je da prije bilo kakvih poteza najprije postoji jasna svijest o problemu i želji za rješavanjem istog od strane managementa. Kvalitetno planiranje u pravilu smanjuje mogućnost nastanka nepredviđenih događaja i omogućuje bolji uvid u stanje koje želimo postići.

Dvije najčešće vrste konflikta unutar organizacije su

- konflikt među zaposlenicima
- konflikt između managera i zaposlenika

Konflikt možemo tumačiti kao boj između različitih htijenja (motivacija), a za izlazak iz konfliktne situacije potrebno je definirati zajedničko htijenje i zajednički cilj te pronaći put za njegovu realizaciju.[16] U suprotnom, rješenje konflikta ili konfliktnu rezoluciju očekivat ćemo u obliku nadvladavanja jednog htijenja drugim, što vrlo rijetko može biti funkcionalno.

Kvalitetno planiranje za konfliktne situacije podrazumijeva svijest o mogućnostima nastanka konflikata, važnost upravljanja konfliktima, plan aktivnosti u slučaju nastanka konflikta te kontinuirano upravljanje istima. Ako je management svjestan da potencijalni konflikti između zaposlenika mogu rezultirati padom produktivnosti i motiviranosti zaposlenika općenito, menadžment će se pripremiti na ovakve situacije kako bi što kvalitetnije razriješio konflikt kada se on zaista i dogodi.

Gledano iz druge perspektive, ako management ne uviđa važnost kvalitetne pripreme na nastajanje konflikata, u situacijama kada konflikt nastane, manager upada u rizik da neće uspjeti

[16] Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management), Gospodarski vestnik, Ljubljana

kvalitetno riješiti situaciju zbog nedovoljnog vremena da objektivno sagleda sve činjenice koje su uzrokovale konflikt. Važno je spomenuti da rješavanje konfliktnih situacija nije aktivnost koju želite obavljati u toku svog operativnog poslovanja. To su aktivnosti koje je management primoran poduzimati kako bi uspostavio normalan proces rada kada on zbog konflikta nije moguć. Kvalitetan management uvijek teži da do konflikta uopće ne dođe i kontinuirano pokušava predvidjeti i percipirati što to ustvari uzrokuje sukobe i neslaganja na radnom mjestu. Bilo da se radi o uvjetima rada, neslaganju među zaposlenicima, osobnim faktorima, kompenzacijskim naknadama, ispunjenju dogovorenoga i raznim ostalim potencijalnim uzrocima konflikta, uvijek je dobro uspostaviti univerzalna pravila i jednak tretman kako bi smanjili mogućnost dodatnog produbljavanja konflikta.

U slučaju konflikta između zaposlenika, nekoliko je ključnih stvari koje manager mora imati na umu. Prvenstveno, svaki pokušaj rješavanja konflikta se mora odvijati privatno, ne u radnoj okolini, i uvijek u prisutnosti svih strana u konfliktu. Manager je u pravilu prva osoba koja govori te započinje sa davanjem do znanja da ponašanje svih prisutnih zaposlenika šteti prvenstveno poduzeću. Važno je da u ovoj fazi manager uspješno uvjeri sve strane u konfliktu da su bez obzira na postojanje konflikta i dalje na „istoj strani," što i jesu i moraju biti ako planiraju ostati u dugoročnim planovima tvrtke. Zajedništvo i timski duh nerijetko bivaju potpuno zapostavljeni u većim organizacijama u kojima ih je teško i postići, ali uvjerljiv manager koji uz naučene vještine posjeduje i one urođenog lidera bi svakako mogao ostvariti značajan utjecaj. Nakon što je uspješno uspostavljen fokus na potrebe tvrtke, manager može pokušati razriješiti uzrok sukoba. Naravno da bi manager trebao pokušati riješiti svaki mogući uzrok sukoba, međutim, kao što je prethodno objašnjeno, prirode sukoba praktički nemaju granice, ali postoje granice unutar kojih bi se manager trebao držati. Zato je fokus na tvrtku osnovni potez i manager ga ima pravo povući u svakom trenutku jer se radi o njegovoj odgovornosti. No, fokus na tvrtku se, ako se povlači kao samostalan potez, može gledati i kao potez strogog i rezolutnog vođe što u konačnici može izazvati kontra-efekt kod osoba koje ne reagiraju dobro na negativne podražaje. Zaposlenik se može osjećati izdominirano, i premda će se u konačnici možda i vratiti na svoje radno mjesto i obavljati radne zadatke, ako manager nije pokazao interes za njegovom razinom motivacije, gotovo sigurno će se motiviranost zaposlenika dodatno pogoršati. Stoga manager uz vraćanje fokusa na potrebe tvrtke može iskazati interes za uzrocima konflikta, odnosno pokušati kroz razgovor svih prisutnih strana detektirati širu sliku problema. To će omogućiti manageru da

dublje shvati što zapravo njegovi zaposlenici žele i olakšat će mu pri donošenju zaključka o povlačenju eventualnih poteza. To se može postići i na način da se zaposlenicima da do znanja kako su i jedna i druga strana „u pravu i u krivu." Bez obzira jeli krivnja zaista podjednaka ili ne, u velikoj većini slučajeva ljudi imaju čvrste stavove i razloge zbog kojih su uopće i stupili u konflikt i od njih neće tako lako odstupiti bez obzira na autoritet managera. Zato do izražaja moraju doći managerove vještine kojima će uvjeriti konfliktne strane da ih razumije. Manager kroz razgovor i individualan pristup svakome poručuje kako je shvatio što ga muči i da je to uzeo u obzir. A kao što je to manager uzeo u obzir, istu stvar onda traži i od zaposlenika i svojim primjerom vodi ka postizanju kompromisa.

Konačan cilj konfliktnih situacija jest da si radnici međusobno pruže ruke i kako imaju osjećaj konfirmacije da je konflikt riješen i da se neće ponoviti u budućnosti. To se, pak, neće dogoditi ukoliko je razmjer konflikta između konkretnih zaposlenika velik do te mjere da teško mogu surađivati. U takvim situacijama manager mora učiniti što god je potrebno kako bi sačuvao interese poduzeća, pa čak i ako to uključuje stvari nevezane direktno za opseg njegovog posla. Sve je to uzrokovano već spomenutim nepostojanjem granica konflikta koji mogu nastati unutar kompleksnog ljudskog faktora. Konačan zaključak konfliktnog managementa jest da unatoč tome što se neki problemi i konflikti nikada ne mogu u potpunosti eliminirati, nužno je da postoji svijest o problemu i potrebi kontinuiranog praćenja situacije u radnom okruženju.

3.2. Uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci managera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi.[17] Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i

[17] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec

motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima managera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.

3.2.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija

U kontekstu analize funkcioniranja sustava motivacije, potrebno je razlikovati osnovu motivacijskog sustava na sustav baziran na materijalnim kompenzacijama i sustav motivacija na bazi nematerijalnih kompenzacija. Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija: [18]

a) izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva u novcu
b) neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom materijalom standardu

Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobicima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Dok se pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka. Klasifikaciju materijalnih kompenzacija u nastavku ćemo prikazati tabelom, a u svrhu prikaza kako razvijen sustav motivacijskih tehnika djeluje i na razvoj strategije i uspješnost ciljeva organizacije.

---

[18] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 613-614

Tablica 1: Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	• Plaća • Bonusi i poticaji • Naknade za inovacije • Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	• Stipendije i školarine • Studijska putovanja • Specijalizacije • Plaćene odsutnosti i slobodni dan • Automobil kompanije • Menadžerske beneficije
	Tvrtka	• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća • Udio u profitu • Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	• Mirovinsko osiguranje • Zdravstvena zaštita • Životno i druga osiguranja • Naknade za nezaposlenost • Obrazovanje • Godišnji odmor • Božićnica

Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

3.2.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija

Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja, te se u tvrtkama sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Važno je napomenuti da se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto. [19]

Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere. [20]

Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke, a prikazuje ih niže navedena tablica. Neke od prednosti su pomoć zaposlenim roditeljima koji na taj način mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im je to najpotrebnije, voditi ih u školu, vrtić, smanjuje se nervoza tijekom vožnje i slično. Nedostatak fleksibilnog radnog vremena se može uočiti u proizvodnim tvrtkama gdje je zaposlenik „vezan“ uz svoje radno mjesto, te mora neprekidno biti blizu stroja ili proizvodne trake. Nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

---

[19] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec

[20] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 667-668

Tablica 2: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

PREDNOSTI	NEDOSTACI
• Poboljšati stavove i moral zaposlenih • Pomaže zaposlenim roditeljima • Smanjuje prometne gužve • Povećava djelotvornost • Povećava proizvodnost • Rješava zakašnjavanje • Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja • Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada • Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	• Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada • Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme • Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude pre malo ljudi • Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge • Problem dogovaranja vremena sastanka • Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena • Teško je planirati radno vrijeme • Nemogućnost koordiniranja projekata • Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki

Izvor: Obrada Varga, M. na temelju tablice 14.9. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena. Bahtijarević- Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb,Golden marketing, str. 702.

3.2.3. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenika

U suvremenim uvjetima poslovanja smatra se da su upravo zaposlenici najvrjedniji "kapital" tvrtke, stoga je osnovna zadaća managera pratiti intenzitet i promjene motivacije zaposlenika u svrhu njihova zadovoljenja, a sve s ciljem uspješne realizacije ciljeva tvrtke. Upravo shvaćanje motivatora koji čine zaposlenike zadovoljnima i potiču ih na uspješno obavljanje radnih zadataka čini umijeće upravljanja ljudskim potencijalima. Analiza i adekvatan sustav praćenja uspješnosti zaposlenika u radu, te dobro razrađen i pravedan sustav nagrade i kazne može se koristiti kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika. Pozitivan stav managera, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema ljudima, sposobnost prihvaćanja pogreške, sve su to kvalitete koje čine lidera u odnosu na šefa. Kvalitetno razrađen sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije. Time proces motiviranja ne završava, već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe, odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva.

Jednako kao što je sustav motivacije baziran na različitim oblicima nagrađivanja i stimuliranja uspješnih zaposlenika za njihov izvanredan rad, isto tako treba biti razrađen i sustav kažnjavanja zaposlenika koji ne odrađuju svoj posao savjesno i odgovorno. Sustav kažnjavanja, primjerice opomenom, oduzimanjem stimulacije, dodjeljivanjem manje plaćenog i manje odgovornog radnog mjesta u kratkom vremenskom razdoblju i slično, ponekad može djelovati pozitivno na zaposlenika, kojem je kazna namijenjena uz uvjet da je zaposleniku razjašnjeno za što je kažnjen i u čemu je bila njegova odgovornost. U slučaju da takav zaposlenik percipira kako mu je tim načinom nanesena nepravda, učinak će biti suprotan, odnosno demotivirajući. [21]

[21] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec

Prilikom razmatranja sustava za nagrade ili kazne za motiviranje radnika management bi trebao razmotriti kakvu vrstu podražaja želi koristiti. Ovisno o tome kakav sustav menadžer želi i kakav motivator menadžer želi biti, može koristiti:

- Pozitivne podražaje - radnik će biti nagrađen za dobro odrađen posao
- Negativne podražaje – radnik će biti kažnjen ako ne odradi posao dobro
- Kombinirani pristup – nagrađivanje iznadprosječnih, kažnjavanje ispodprosječnih

S obzirom da je management taj koji kreira odluke ovisno o vlastitoj viziji koju imaju o tvrtki, važno je naglasiti da ne postoji univerzalan pristup koji funkcionira jednako svugdje. Nakon što je definirao u kojem smjeru želi voditi tvrtku, manager se prilagođava individualnim situacijama i traži načine za maksimizirati učinke. To znači pronaći pristup koji će osigurati maksimalnu razinu motivacije kod zaposlenika.

Ključan problem odabira strategije korištenih podražaja jest činjenica da ne reagira svaka individualna osoba jednako na iste podražaje. Tako, naime, postoje ljudi koji su produktivniji kada se na njima koriste negativni podražaji, a postoje i ljudi koji na negativne podražaje instinktivno reagiraju defanzivno što može dovesti do konfliktne situacije. Manager najefikasnije može eliminirati ove rizike tako što će se pobrinuti da adekvatno upozna svoje zaposlenike i poznavanjem psihologije procijeni optimalan pristup za motiviranje svog kadra. Čak i ako na višim razinama managementa prethodno nije razrađen sustav materijalnog nagrađivanja ili kažnjavanja radnika za dobar/loš odrađen posao, kvalitetan manager treba voditi računa da zaposlenici osjećaju kako se njihov rad kvalitetno vrednuje, te će pohvaliti onoga koji pohvalu zaslužuje i ukoriti one koji zabušavaju za vrijeme radnog vremena.

4. ANALIZA MOTIVIRANOSTI

4.1. Hijerarhijska struktura managementa

4.1.1. Vlasnička struktura

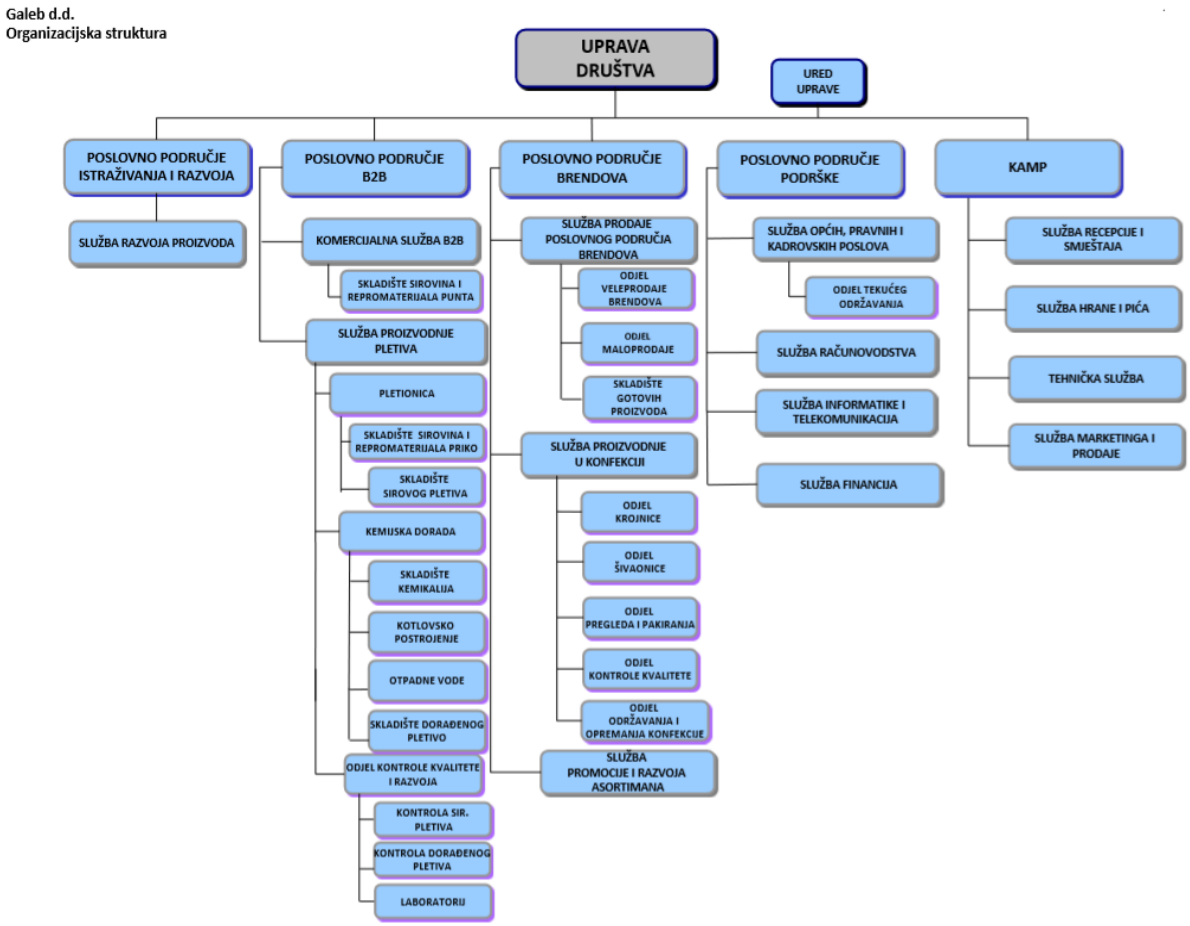
Galeb d.d. je osnovano 30. listopada 1951. godine kao tvornica za proizvodnju trikotažnog rublja. Pretvorba u dioničko društvo registrirana je 09. srpnja 1993. godine i upisana na Trgovački sud u Splitu. Vladajuće društvo je Tekstilpromet d.d. Zagreb sa 100%-tnim udjelom u temeljnom kapitalu. Ukupan iznos temeljnog kapitala Društva iznosi 42.165.900,00 HRK i podijeljen je na 140.553 dionice. Nominalna vrijednost dionice je 300,00 HRK.

4.1.2. Organizacijska struktura

Temeljnu organizaciju Društva čine organizacijski dijelovi: Uprava društva-direktor, ured uprave, poslovna područja, službe, odjeli. Upravu čini jedan član i to je direktor društva. Prema Statusu društvo ima jednog člana uprave koji zastupa društvo pojedinačno i samostalno. Uprava Društva upravlja cjelokupnim poslovanjem i odgovorna je za ukupan rezultat i učinak Društva. U svrhu pružanja potpore radu Uprave Društva, organiziranja i objedinjavanja funkcija potrebnih za neometan rad sustava u cjelini, te povezivanja suradnje Uprave Društva sa poslovnim područjima, pri Upravi Društva organizira se Ured Uprave. U cilju efikasnog obavljanja djelatnosti Društva, pri Upravi Društva se organiziraju poslovna područja koje se temelje na načelu funkcionalnosti. Nadzorni odbor prema Statusu ima tri člana. Članove bira Skupština. Nadzorni odbor odgovoran je za poslove vođenja društva, zastupa društvo prema upravi, te je odgovoran za pregledavanje dokumentacija i poslovnih knjiga. Galeb d.d. prema podacima iz prosinca 2016. godine zapošljava ukupno 398 zaposlenika, od kojih 346 predstavlja ukupnu populaciju obuhvaćenu anketnim istraživanjem, sa maksimalno srednjom stručnom spremom.

Zaposlenici su smješteni u sljedeće sektore:

- poslovno područje B2B (komercijalna služba, služba proizvodnje pletiva);
- poslovno područje brendova (služba prodaje, služba proizvodnje u konfekciji, služba promocije i razvoja asortimana);
- poslovno područje podrške (služba računovodstva, informatike i telekomunikacije, služba općih, pravnih i kadrovskih poslova i služba financija);
- poslovno područje istraživanja i razvoja (služba razvoja proizvoda);
- kamp (služba recepcije i smještaja, služba hrane i pića, tehnička služba, služba marketinga i prodaje).[22]



Slika 2: Organizacijska struktura Galeba d.d.

Izvor: Galeb d.d., http://galeb.hr/wp-content/uploads/2015/05/Organizacijska-struktura-GALEB-d.d.pdf

[22] Kampovi i prostori za kampiranje: Kamp „Galeb“.Obavljanjem ugostiteljske djelatnosti društvo se bavi od 2001.g.

4.2. Anketni upitnik

Anketni upitnik predstavlja osnovni izvor za pribavljanje primarnih podataka za potrebe ovog istraživanja. Radi olakšanog snalaženja anketiranih osoba i boljeg razumijevanja što se od ispunjavatelja očekuje, anketni upitnik je podijeljen na 3 dijela. S obzirom da je predmet ovog istraživanja vezan za motivaciju, djelovi na koje je upitnik podijeljen obuhvaćaju 3 ključne kategorije o kojima ovisi konačna razina motiviranosti zaposlenika. Ispitat će se opći nivo organizacije radne okoline, komunikacija managera i zaposlenika, odnosno, komunikacija između zaposlenika, te će se ispitati osobni tretman i uvažavanje zaposlenika od strane svojih nadređenih.

4.2.1. Opis uzorka

Prema posljednjim dostupnim podacima tvrtka Galeb je brojila ukupno 398 zaposlenika na datum 31. 12. 2016. g. Predmet ovog istraživanja temelji se na motivaciji radnika na operativnoj razini, stoga su iz anketnog upitnika izuzeti zaposlenici u administrativnim i sličnim djelovima tvrtke. Broj zaposlenih sa srednjom stručnom spremom i niže iznosi 346 ljudi. Anketni upitnik ispunilo je 35 osoba što predstavlja uzorak od 10% ukupnog broja zaposlenih proizvodnom sektoru.

4.2.2. Način ispunjavanja anketnog upitnika

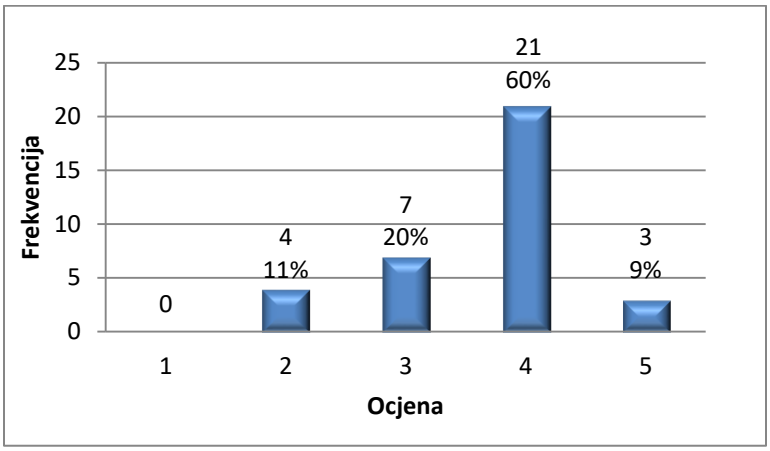
Ispitanici su na pitanja u anketnom upitniku odgovarali na sljedeće načine:

- Odabirom 1 od ponuđenih odgovora
- Odabirom više ponuđenih odgovora
- Ocjenjivanjem od 1 do 5 (1 najniža, 5 najviša ocjena)
- Odabirom slaganja sa tvrdnjom (Likertova skala)
- Upisivanjem na praznu liniju

Ispitanici su dobrovoljno pristupili istraživanju, osigurana je privatnost i anonimnost ispitanika, a upitnik je izrađen objektivno i nepristrano.

4.3. Interpretacija rezultata anketnog upitnika

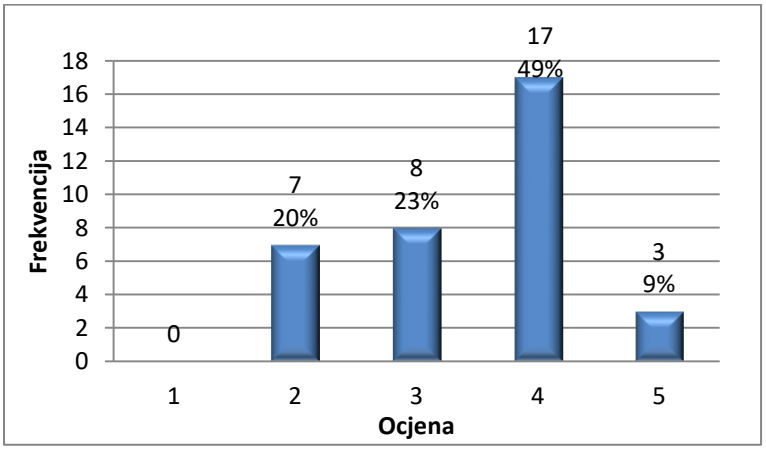
0. Ocijenite vaše opće zadovoljstvo vašim direktnim nadređenima na početku ove ankete:



Prosječna ocjena zadovoljstva nadređenima koju su ispitanici dali na prvom pitanju anketnog upitnika iznosi 3.65. Ovaj iznos je potrebno usporediti sa prosječnom ocjenom na posljednjem pitanju upitnika. Grafikon pokazuje da je više od dvije trećine ispitanika izrazilo svoje zadovoljstvo nadređenima, dok je samo 11 % ispitanih ispodprosječno zadovoljno.

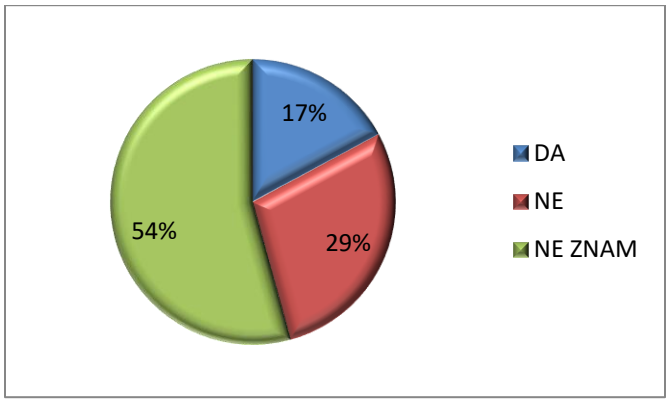
4.3.1. Organizacija radne okoline

1. ***Smatrate li da je vaše konkretno radno mjesto dobro organizirano?***



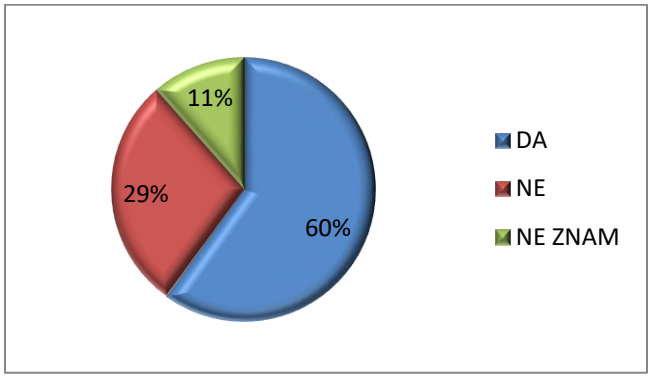
Po pitanju kvalitete organizacije vlastitog radnog mjesta, polovica ukupnih ispitanika ocijenila je svoje radno mjesto vrlo dobro organiziranim, ali treba uzeti u obzir i da 20% ispitanika ima određene zamjerke zbog kojih su dali ocjenu dovoljan. 23% ispitanih je dalo prosječnu ocjenu, a pozitivan indikator jest podatak da je troje ispitanih dalo ocjenu odličan, dok negativnih nije bilo.

2. ***Ima li management po vama stvari pod kontrolom?***



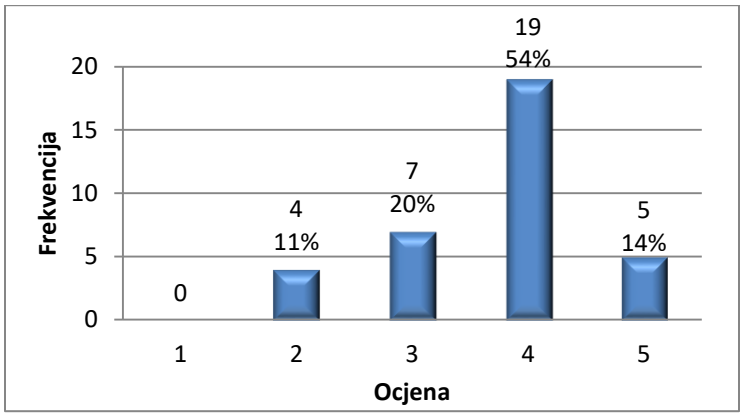
Smisao ovoga pitanja jest utvrditi kakav dojam management ostavlja na svoje radnike. S obzirom da je kontroliranje sveukupne situacije na radnom mjestu osnova kvalitetnog managementa, nužno je da zaposlenici imaju dojam o adekvatnoj razini managerske kontrole. Najveći dio ispitanika se po ovom pitanju izjasnilo da ne znaju, njih 54 % i taj podatak je sam po sebi dominantnije negativan nego pozitivan. Nadalje, 29 % ispitanih vjeruje da management nema stvari pod kontrolom, a najmanje ispitanih (17 %) vjeruje da njihovi nadređeni imaju stvari pod kontrolom. U cilju minimiziranja nedostataka, management može razmotriti načine kojima bi najprije „pridobio“ povjerenje onih koji su odgovorili da ne znaju, a nakon toga i daljnjim potezima pokušati smanjiti negativne ocjene u budućnosti.

3. ***Smatrate li da management aktivno traži načine da vam olakša posao ili radne uvjete?***



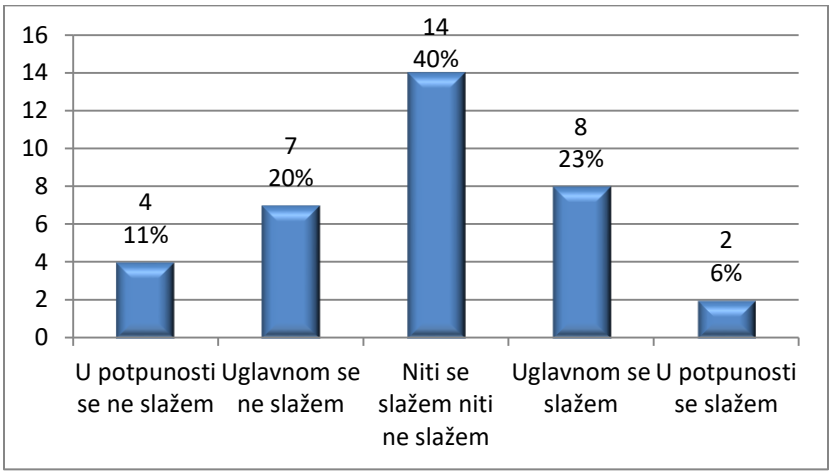
Odlika uspješnih managera je i sposobnost prilagodbe, odnosno, kontinuirani razvoj u pogledu radnih standarda i zadovoljstva zaposlenika. Čak 60% ispitanih po ovom pitanju smatra svoje nadređene zadovoljavajućima što je ohrabrujuć podatak. Ipak, razlog za manje nezadovoljstvo leži u tom što je veći broj ispitanih dao negativnu ocjenu (29%) naspram onih koji ne znaju (11%).

4. ***Drže li se nadređeni danih obećanja?***



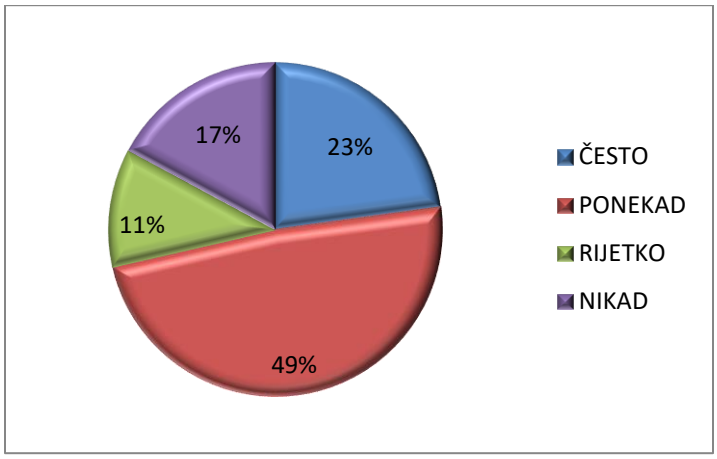
Više od 50% ispitanih je dalo natprosječnu ocjenu za pridržavanje obećanog, nitko nije dao ocjenu 1, a 14% ispitanika smatra da se management u potpunosti drži svojih obećanja.

5. ***Ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Na radnom mjestu postoje jasno definirana i poštena pravila kojih se svi jednako pridržavaju.***



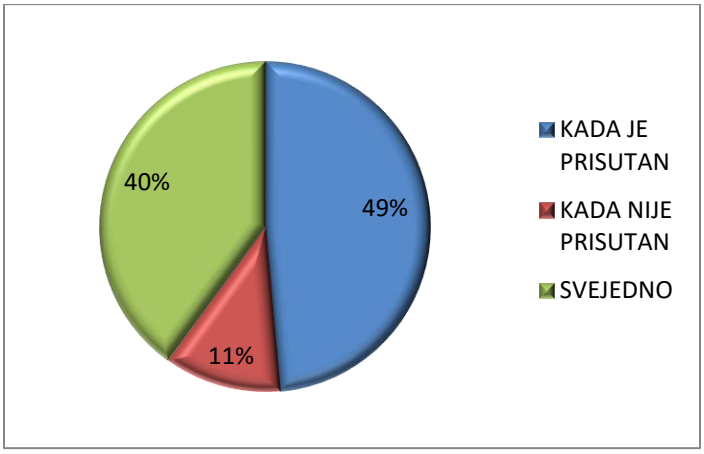
Postojanje jasno definiranih i poštenih pravila je jedan od osnovnih preduvjeta zdrave poslovne okoline. Disperziranost razultata ide u prilog činjenici da takve uvjete nije lako postići što je i obrađeno kroz teorijski dio rada kroz objašnjenje dinamičnosti ljudske prirode i individualnost karaktera. Ovo pitanje je jedno od onih na koje se stavlja imperativ na visoke ocjene i svaka negativna ocjena mora biti prepoznata kao nepoželjna. Rezultati ankete jasno pokazuju da ispitanici dominantno ne znaju, odnosno, ne mogu se većinski prikloniti ni lijevoj ni desnoj strani Likertove skale slaganja sa tvrdnjom. Nadalje, određen broj ispitanih (11%) se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom o postojanju i pridržavanju poštenih pravila, a to može biti povezano sa ranijim pitanjem ove ankete o stupnju kontrole managementa u radnoj okolini i zaposlenicima koji su na to pitanje odgovorili negativno (29%).

6. ***Rade li se sastanci i koliko često?***



Ovisno o potrebama konkretnog radnog mjesta i broju ljudi s kojima zaposlenik direktno surađuje, sastanci su jedan od jednostavnijih i efikasnijih načina uspostave i održavanja kolektivnog stupnja motivacije. Čak 72% ispitanika je potvrdilo postojanje adekvatne učestalosti sastanaka i to je pozitivan indikator. Što se tiče 17% ispitanih koji tvrde da se sastanci ne rade nikad, treba provjeriti radi li se možda o ispitanicima koji djeluju samostalno (pa su iz tog razloga zaokružili ovaj odgovor), ili pak manager zanemaruje važnost kolektivne komunikacije sa zaposlenicima, ili je u najgorem slučaju potpuno izbjegava.

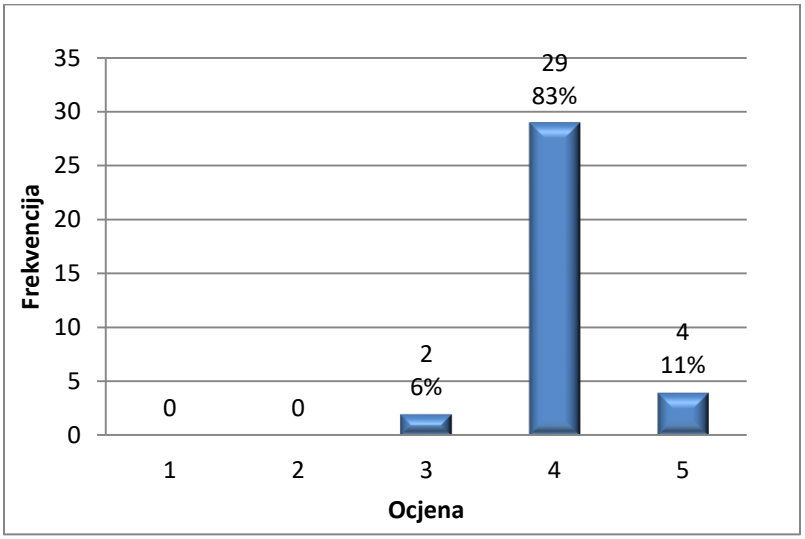
7. ***Jeli vam draže kada je nadređeni prisutan i nadgleda situaciju ili ne?***



Prisutnost ili odsustvo nadređenog i preferencija jednog naspram drugog ogleda se u stupnju samostalnosti zaposlenika, mogućnošću jednako kvalitetnog obavljanja posla i kada nadređeni nije prisutan i u konačnici stupnju odgovornosti zaposlenika koji ne smiju iskorištavati trenutke bez direktnog nadzora. Osim toga, prisustvo/odsustvo nadređenog je važno i za osjećaj kvalitetnog vrednovanja zaposlenika. Zaposlenici uglavnom žele priznanje za dobro odrađen

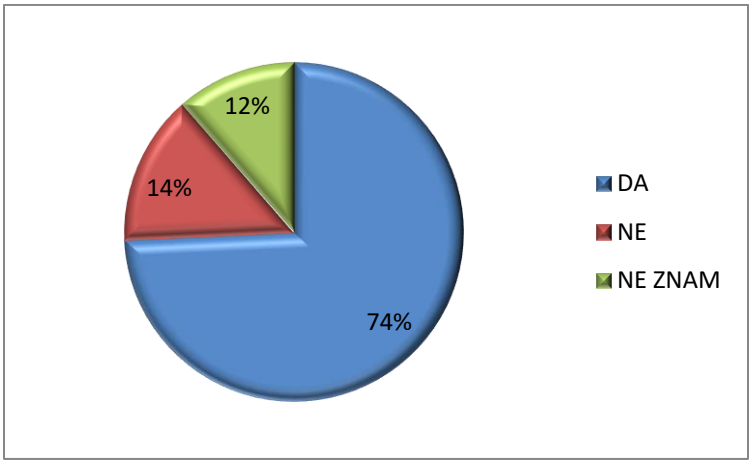
posao, a ako nadređeni nije bio prisutan, na nekim radnim mjestima zaposlenik nikada neće dobiti priznanje što u konačnici smanjuje razinu motivacije zaposlenika i praktički onemogućava postojanje iznadprosječne motivacije. Možda upravo u spomenutome leži objašnjenje za dominantno izjašnjavanje preferiranja prisutnosti svojih nadređenih od strane ispitanih te da je mnogo većem broju ljudi svejedno (40%), nego onih koji preferiraju odsustvo nadređenog (11%).

8. Ocijenite vlastitu razinu produktivnosti na radnom mjestu



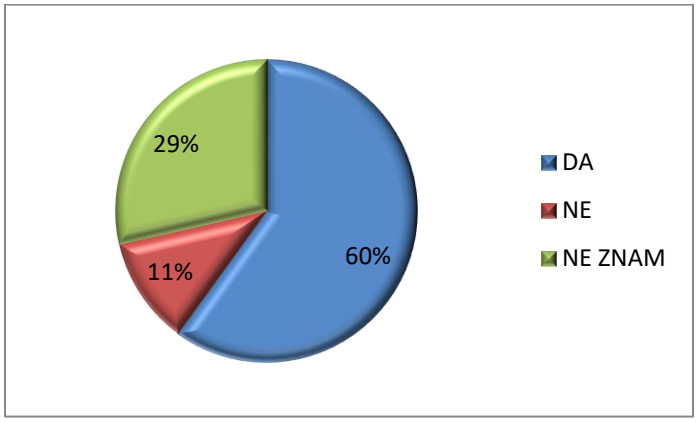
Kod ocjene vlastite razine produktivnosti, velika većina ispitanika se odlučilo za konzervativan pristup dodijelivši si ocjenu vrlo dobar. Iz toga se da zaključiti da zaposlenici dominantno smatraju da ulažu dovoljno napora za interese poduzeća i kako ne smatraju da bi trebali ulagati više. Ipak, statistika odgovora na sljedeće pitanje anketnog upitnika jasno sugerira da potreba i mogućnost nisu uvijek izjednačene.

9. Vezano za prošlo pitanje, smatrate li da postoji prostor za napredak?



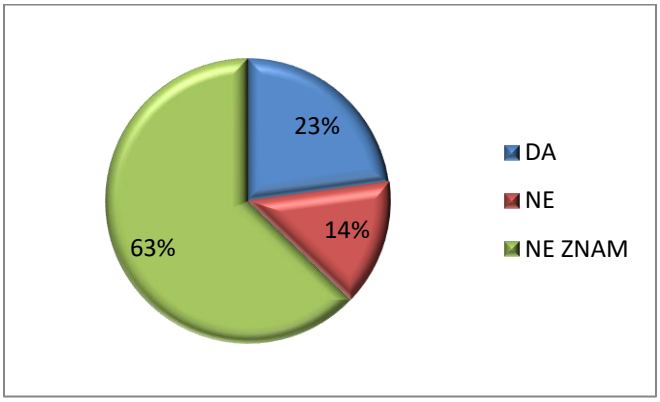
Iako je na prethodno pitanje čak 83% ispitanih svoju produktivnost na radnom mjestu ocijenilo vrlo dobrom, iznenađuje podatak da je 74% ispitanih odgovorilo kako smatra da postoji prostor za napredak. Naravno, ocjena vrlo dobar bi sama po sebi mogla sugerirati isto s obzirom da to nije najviša moguća ocjena, ali management svejedno ne može biti zadovoljan previsokim postotkom zaposlenika koji, gledano iz druge perspektive, de facto ne ulažu onoliki napor za koji sami tvrde da bi mogli ulagati.

10. Smatrate li da postoji nešto što bi vaš nadređeni mogao učiniti što bi podiglo vašu razinu produktivnosti?



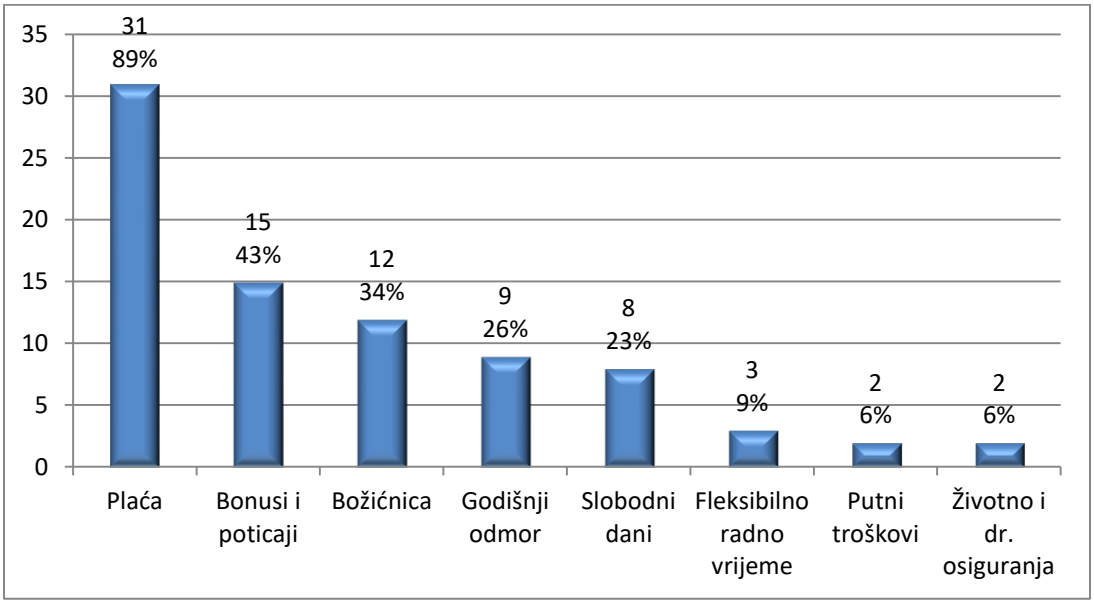
Rješenje za problem naveden u prethodnom pitanju zaposlenici jasno smatraju odgovornošću managementa. Svega 11% ispitanih ne smatra da bi njihov nadređeni mogao mogao poboljšati njihovu motiviranost, a na ovaj podatak bi bilo produktivno gledati kao na priliku. On sugerira da bi 9 od 10 zaposlenika potencijalno pozitivno reagiralo ukoliko bi manager povukao nekakav potez za povećanje produktivnosti i taj podatak predstavlja svojevrstan input za managersko odlučivanje u budućnosti. Dakle, management se ne bi trebao bojati povlačenja poteza jer je evidentno da zaposlenici od managementa to i očekuju.

11. Smatrate li da bi barem neke stvari bile bolje da ste npr. Vi manager?



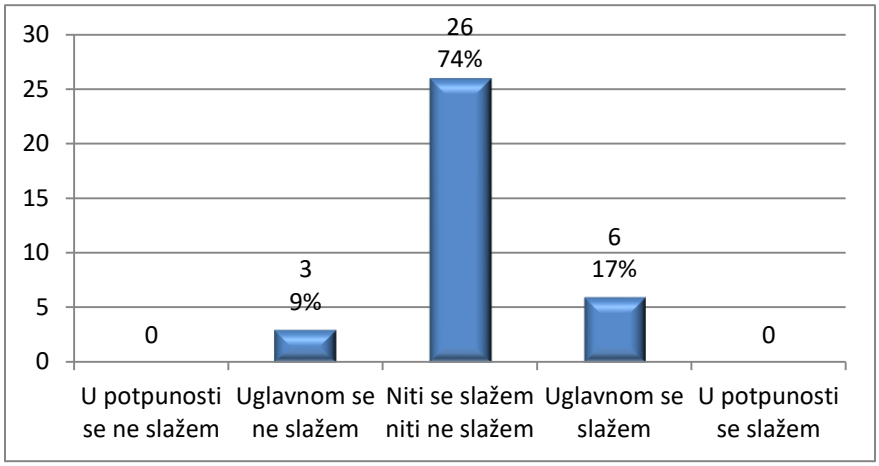
Smisao sljedećeg pitanja jest prvenstveno detektirati zaposlenike koji već unaprijed imaju ideju za bilo kakvo unaprjeđenje radnog procesa, prijedlog poboljšanja i sl. Takvih se po ovom pitanju izjasnilo 23 %. Management može upotrijebiti tehnike poput promatranja ili interviewa sa zaposlenicima kako bi stekao što bolji dojam o tome što motivira zaposlenike. Ukoliko se pokaže da postoji nešto što može rezultirati porastom motivacije, a ne zahtjeva poseban trud ili novčana sredstva da bude uvedeno, management bi trebao iskoristiti svaku priliku takve vrste bez oklijevanja.

12. Od navedenih stvari zaokružite sve ono što smatrate da može rezultirati porastom vaše radne motivacije:



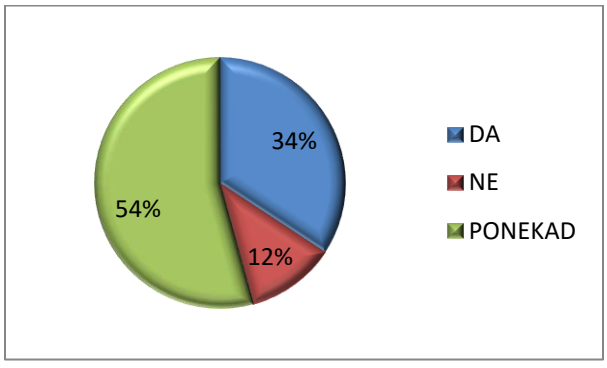
Grafikon pokazuje nekoliko najčešćih oblika materijalnih i nematerijalnih kompenzacija poredanih po njihovoj važnosti od strane ispitanika ovog istraživanja. Ne iznenađuje što se plaća nalazi uvjerljivo na vrhu, ali je važno naglasiti i da većina spomenutih kompenzacija ne spada direktno u domenu odgovornosti first-line managementa, već uglavnom na middle i top management. Ipak, za first-line managere je svejedno vrlo bitno da znaju što motivira njihove zaposlenike jer to igra ulogu i u raznim drugim stvarima, npr. konfliktni management i adekvatna komunikacija.

13. Koliko se slažete s tvrdnjom da management stvara više problema no što ih rješava?



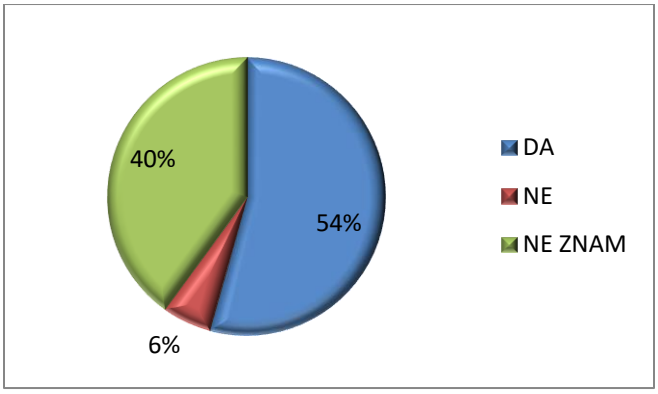
Pitanja u anketnim upitnicima u pravilu ne bi smjela biti sugestivna, no unatoč blagoj sugestivnosti ovog konkretnog pitanja, ono je tako postavljeno s namjerom. Radi se o svojevrsnom apelu na pesimizam zaposlenika (ukoliko postoji pesimistična atmosfera na radnom mjestu). Svrha managementa je da rješava probleme, a ovakvim sugestivnim pitanjem cilj je bio detektirati koliki broj ispitanika bi se bio spreman izjasniti tako da kaže da njihovi nadređeni loše obavljaju jedan od svojih osnovnih zadataka, te koliki broj ispitanih bi bio spreman izjaviti da su njihovi nadređeni kontraproduktivni. Što se tiče konkretnih rezultata, ne iznenađuje da je velik broj ispitanika izabrao jednostavan odgovor, onaj srednji. Pozitivno je da se nitko u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom, ali postavlja se pitanje zbog čega nitko nije izabrao odgovor „u potpunosti se ne slažem?“ Nedostatak ispitanika koji bi se odlučili za taj odgovor implicira da pitanje možda i nije suvišno, a na tom tragu je i podatak da se više ljudi naposlijetku složilo sa izjavom da management stvara više problema nego ih rješava, nego što ih se ne slaže sa tom tvrdnjom i to je svojevrstan razlog za zabrinutost.

14. Postoje li trenuci u tijeku radnog vremena kada biste radije bili bilo gdje drugdje nego na poslu?



Smisao ovog pitanja nije u tome da zaposlenici izražavaju svoje nezadovoljstvo poslom kroz izjavu da ne žele biti na radnom mjestu, već se radi o prilici managementu da dobije širu sliku o motiviranosti svojih zaposlenika na dnevnoj bazi. Ključan dio pitanja je „bilo gdje drugdje“ što obuhvaća i poslove u drugim poduzećima. Ukoliko zaposlenik izjavi da bi radije bio bilo gdje drugdje nego na poslu, imamo jasan indikator kako postoji potreba minimalno za revizijom uvjeta u radnoj okolini koji stvaraju nisko motivirane radnike.

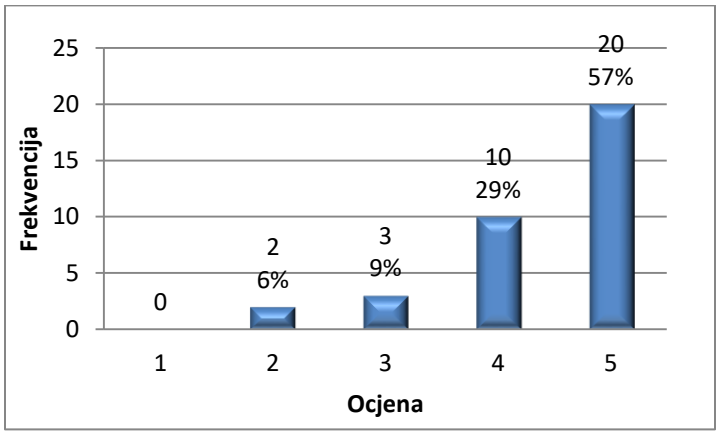
15. Biste li razmislili o promjeni radnog mjesta kada biste imali drugu opciju?



Kao nadogradnja na prethodno pitanje, sljedeće pitanje ima za cilj detektirati zaposlenike spremne na konkretno djelovanje po pitanju svog ne/zadovoljstva. Zabrinjavajuć podatak je taj da svega 6% zaposlenika razmišlja isključivo o poslu na kojem se nalaze, dok bi čak 54% zaposlenika razmislilo o promjeni radnog mjesta ukoliko bi imali takvu opciju. Spomenuti postotak ne ide u prilog poduzeću koje nastoji dugoročno zadržati kvalitetan kadar i indikator je potencijalno visoke fluktuacije zaposlenika. Svaka promjena zaposlenika nosi sa sobom troškove vremena i prilagodbe, stoga management mora minimizirati svoj utjecaj na odlaske zaposlenika ukoliko ima tu mogućnost.

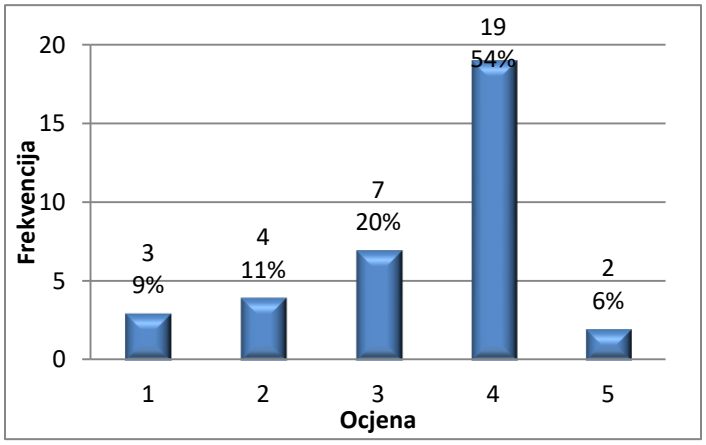
4.3.2. Komunikacija

16. Koliko vam je važna korektna komunikacija nadređenog prema vama?



Na grafičkom prikazu je jasno vidljivo da je korektna komunikacija važna svim zaposlenicima od kojih najveći broj stavlja komunikaciju na prvo mjesto po važnosti. Komunikacija je jedan od onih faktora managementa koji nema materijalnu (troškovnu) dimenziju, već ovisi o kvaliteti i sposobnostima managera da motivira svoje zaposlenike. Važno je da management vodi računa o (ne)postojanju barijera u komunikaciji kako bi ih uklonio ako postoje te spriječio ukoliko ne postoje.

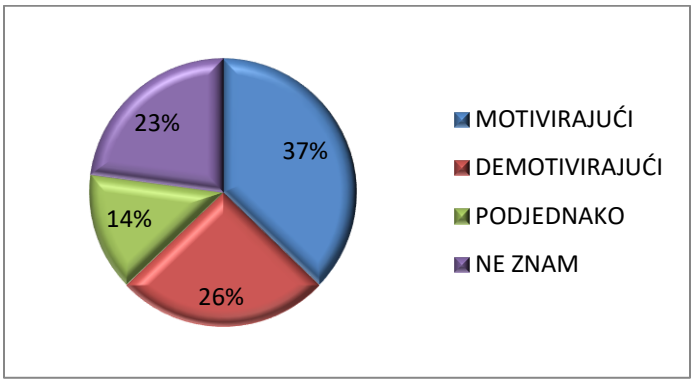
17. Ocijenite razinu pristojnosti komunikacije vašeg nadređenog



Najveća frekvencija kod ocjene pristojnosti nadređenih je vrlo dobar što ukazuje na zaključak da većina zaposlenika ne smatra postojanje problema manjka pristojnosti managera. Ipak, 9% ispitanika je dalo negativnu ocjenu i možemo pretpostaviti da potonji smatraju upravo to. Unatoč

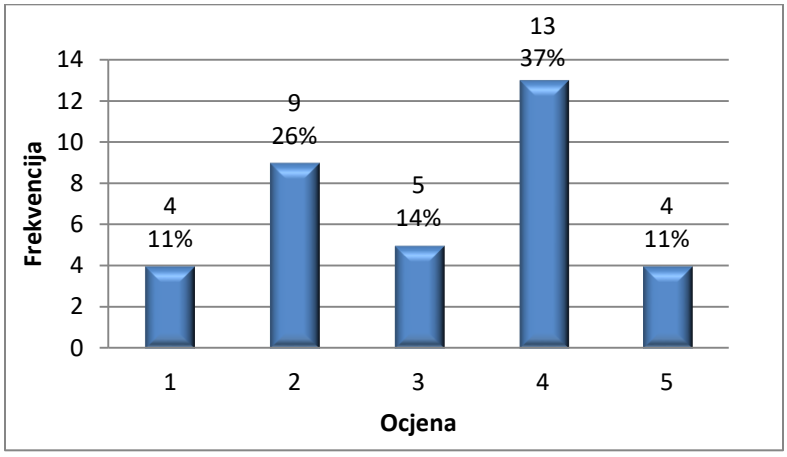
dobrim rezultatima ankete, management prepoznaje 20% manevarskog prostora za napredak (ocjene 1 i 2) koji se, po prirodi problema, može unaprijediti jeftino i brzo.

18. Jeli komunikacija vašeg nadređenog prema vama ima više motivirajući ili demotivirajući utjecaj?



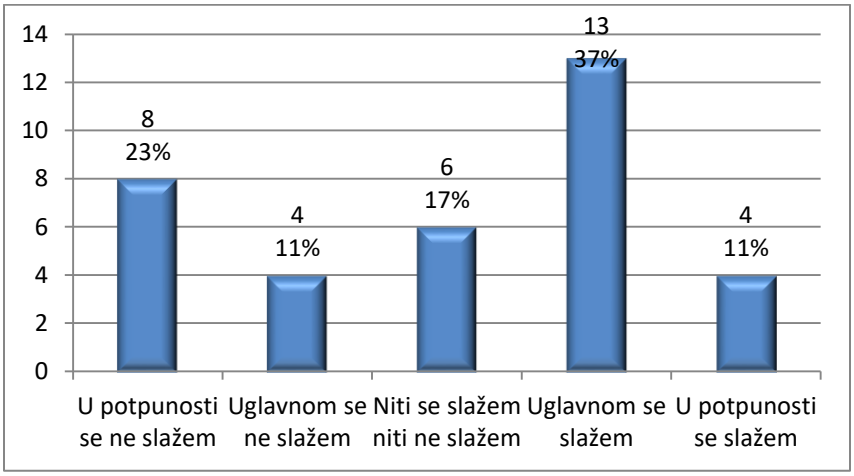
Neovisno o razini pristojnosti, komunikacija managera mora biti takva da osigura ispunjavanje ciljeva postavljenih pred zaposlenike. I premda će zaposlenici u konačnici imati obvezu ispunjavati svoje ciljeve bez obzira, oni to mogu ispunjavati visoko ili nisko motivirani. Već je spominjana motivacijske uloga managementa, no management bi trebao prepoznati i situacije u kojima svojim djelovanjem uzrokuje smanjenje motivacije i prestati s takvim djelovanjem ili komuniciranjem. Rezultati ankete pokazuju da su od 4 ponuđena odgovora najviše zastupljeni odgovori „motivirajući“ i „demotivirajući“ utjecaj komunikacije nadređenih. Management mora razumjeti što to demotivira zaposlenike u njihovoj komunikaciji kako bi, ukoliko već ne motiviraju, barem nebi nanosili nepotrebnu štetu.

19. Ocijenite sposobnost vašeg nadređenog da kontrolira vlastite emocije, odnosno, temperament



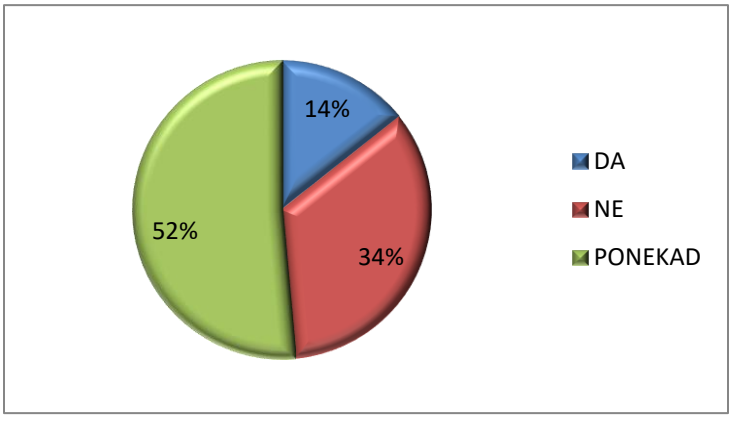
S obzirom da se od managera očekuje da kontrolira situaciju na radnom mjestu i upravlja desecima zaposlenika, nerealno je očekivati da će to biti u mogućnosti bez sposobnosti samokontrole. Kontroliranja vlastitih emocija i temperamenta i svega ostalog što može izazvati negativnu reakciju kod zaposlenika. Disperziranost rezultata upravo upućuje na važnost ovog problema. Zastupljene su sve ponuđene ocjene i to upućuje na zaključak da određeni manageri u poduzeću imaju mnogo bolju samokontrolu od nekih drugih, po mišljenju ispitanika ankete. Ocjene 1 i 2 zajedno iznose 37% što je iznos koji nikako ne predstavlja razlog za zadovoljstvo.

20. Ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Nadređeni mi uvijek razumljivo i strpljivo objasne što očekuju od mene da napravim



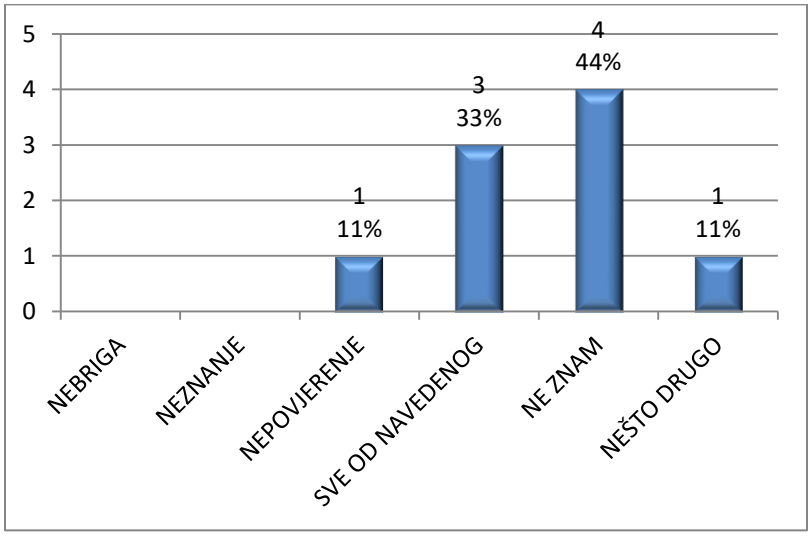
Na još jedno vrlo važno pitanje najveći broj ispitanika se uglavnom slaže sa pozitivnom tvrdnjom (37%). Međutim, odmah nakon toga, 23% ispitanih se u potpunosti ne slaže sa istom tvrdnjom, što ponovno pokazuje da ispitanici evidentno ne ocjenjuju iste osobe, te da u poduzeću postoje manageri koji zaostaju za drugima po određenim pitanjima.

21. Smatrate li da postoje barijere u komunikaciji između vas i vašeg nadređenog?



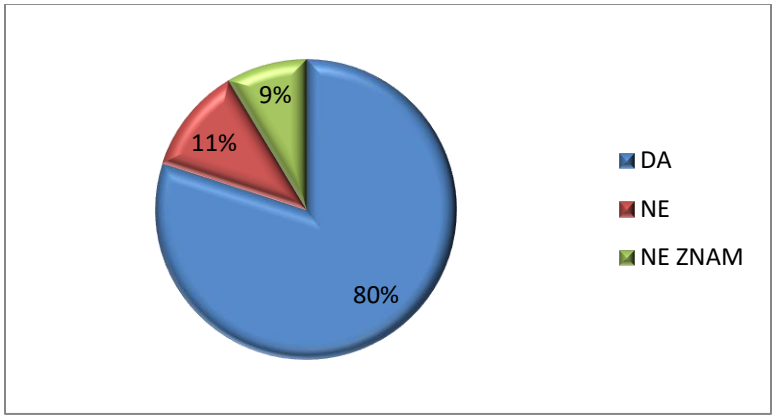
Na direktno pitanje o postojanju barijera u komunikaciji, većina ispitanika se izjasnilo da one postoje ponekad (52%). Da preciziramo, barijere u komunikaciji nisu isto što i nesporazumi, već se radi o razlozima zbog kojih ne može doći do optimalne razine komunikacije između managera i svojih zaposlenika. One su nerijetko skrivene i tako ostaju sve dok problem ne eskalira do razine kada počne utjecati na ostale djelove poduzeća. Management mora imati dojam da ga zaposlenici adekvatno informiraju i komuniciraju s njim bez susprezanja u svim okolnostima.

22. Što smatrate uzrokom tih barijera?



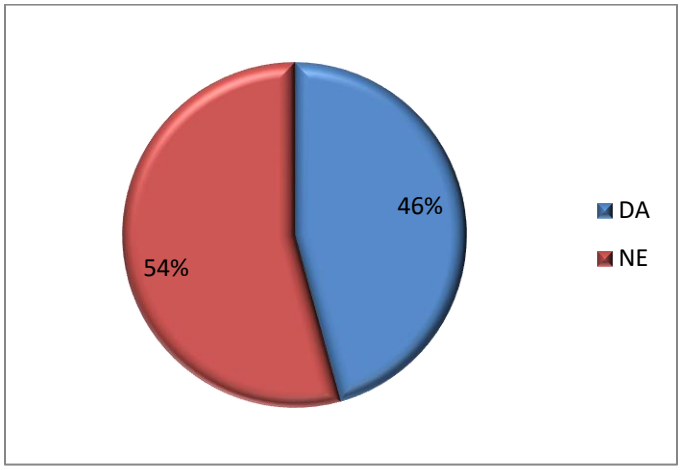
Na pitanje o uzrocima barijera odgovarali su samo ispitanici koji su na prethodno pitanje odgovorili potvrdno. Osim što najviše ispitanika ne zna detektirati uzroke barijera, ostatak ispitanika je u svemu navedenom prepoznao nešto što može povezati sa svojin nadređenim. Na otvoreno pitanje naveden je i odgovor „različito mišljenje.“ Odgovori na ovo pitanje predstavljaju direktan input za menadžersko odlučivanje.

23. Dolazi li ikada do nesporazuma u komunikaciji na radnom mjestu?



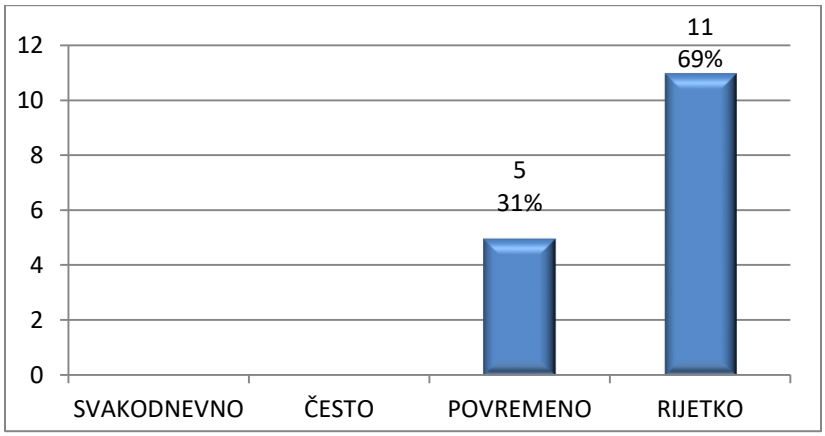
Na pitanje o postojanju nesporazuma na radnom mjestu, potvrdan odgovor zaokružilo je čak 80% ispitanika. Nesporazumi su jedna od stvari koje je nemoguće u potpunosti izbjeći, ali postojanje ovoliko visokog postotka management mora shvatiti kao svojevrsnu poruku od zaposlenika. Informaciju koju bi teško dobili drugom metodom od anketnog upitnika. S obzirom da su ispitanici mahom potvrdili postojanje nesporazuma, management bi ubuduće trebao voditi računa o načinu na koji komunicira sa svojim zaposlenicima i stupnju razumljivosti svojih uputa i naređenja.

24. Jeli vam se nadređeni ikada obratio povišenim tonom glasa?



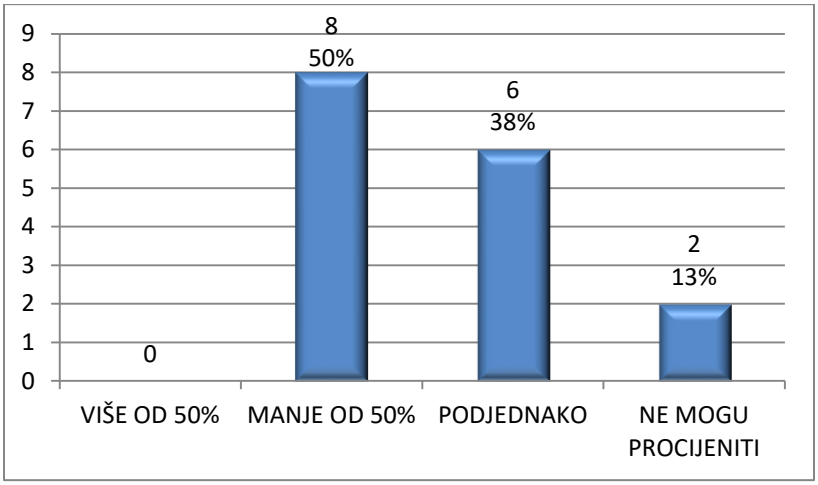
Na pitanje o kršenju pravila poslovnog bontona nije ponuđena opcija „ne znam.“ Ispitanici su primorani da zaokruže potvrdan ili negativan odgovor jer se pitanje odnosi na jedan od osnovnih preduvjeta (samo)kontrole i na ovaj način se može dobiti jednostavan prikaz broja managera koji taj preduvjet krše. Grafikon pokazuje tek blagu prednost na strani odgovora „ne.“ Međutim, ne treba tvrditi da je to apsolutno negativna situacija. Postoje manageri koji koriste negativne podražaje u motivaciji i smatraju ih produktivnijima od pozitivnih. Koji će se pristup koristiti ponajviše ovisi o višim razinama menadžmenta i njihovoj definiciji primjenjivanih standarda. Ukoliko takvi standardi nisu donešeni, odgovornost pada na niže razine managementa koji onda samostalno primjenjuje vlastite stavove ili improvizira.

25. Ako da, koliko često?



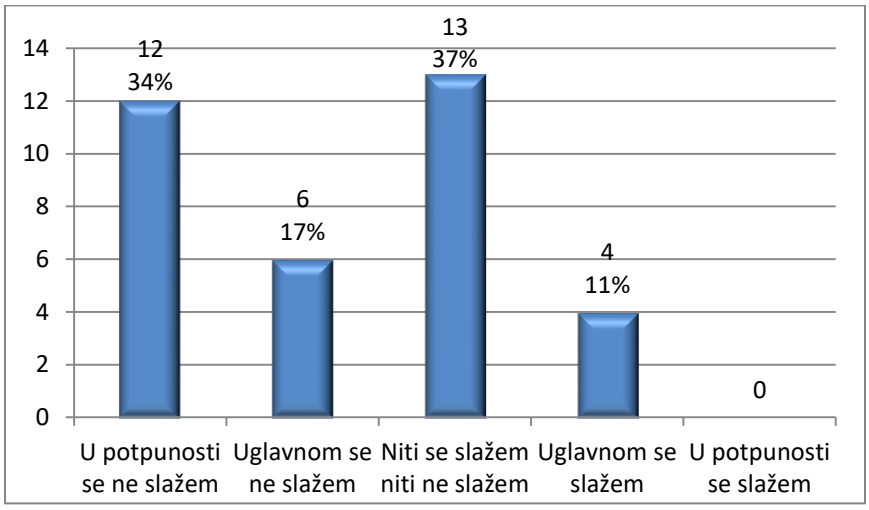
Od ispitanika koji su se na prethodno pitanje izjasnili potvrdno, učestalost obraćanja managera povišenim tonom glasa je uglavnom rijetka i povremena što je željena distribucija rezultata.

26. Vezano za prethodna 2 pitanja, koliko ste od toga, po vašem mišljenju, vi krivi?



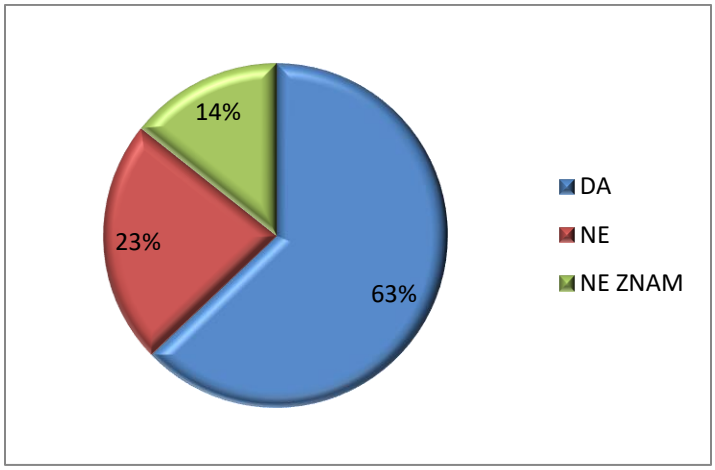
Na pitanje o procjeni odgovornosti za stvorenim tenzijama i povišenim tonovima ispitanici su uglavnom imali mišljenje i najmanje ispitanih je odgovorilo da ne može procijeniti. Polovica ukupnog uzorka koji se izjasnio o postojanju ovog problema smatra da je njihova odgovornost manja od 50%. Nešto manje ih smatra da je odgovornost podjednaka između njih i managera, dok niti jedan ispitanik nije izjavio da sebe smatra odgovornim više od 50%. S takvim rezultatima najbolje je zaključiti da u poduzeću postoje individualci s čvrstim mišljenjima te bi njihovi savjeti potencijalno mogli olakšati managementu.

27. Koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Moj nadređeni je nervozna osoba i ne osjećam se ugodno u komunikaciji s njim/njom



Navedena tvrdnja prikazuje apsolutno neželjenu situaciju i cilj tvrdnje je provjeriti koliki broj ispitanika bi bio spreman izjaviti nešto slično o svojim nadređenima kada bi im se ponudila mogućnost. Radi se o još jednom pitanju koje daje informacije do kojih se ne može doći nijednom drugom metodom osim anketnim upitnikom. Interviewom i ispitivanjem zaposlenik nema mogućnost anonimnosti kao kod ankete stoga takve informacije nisu kredibilne. Na grafikonu je vidljiv najeći postotak odgovora „ne znam“, ali je isto tako važno naglasiti da je preko 50% odgovora na pozitivnoj strani, od čega se čak 34% ispitanika se nipošto slaže sa tvrdnjom da se ne osjećaju ugodno u komunikaciji sa svojim nadređenim.

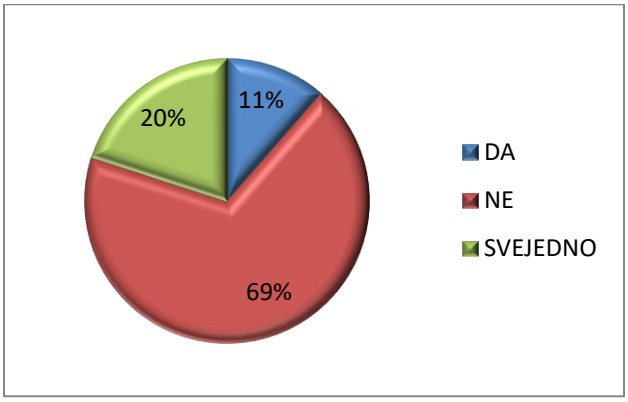
28. Jeli vam u toku vašeg rada u poduzeću uvijek bilo jasno objašnjeno tko su vam nadređeni i jeste li adekvatno upoznati sa svim osobama s kojima biste trebali surađivati (sada ili na početku rada)?



Prilikom svake kadrovske promjene ili promjene poslovnog procesa, management bi trebao voditi računa o tome da su zaposlenici kvalitetno upoznati sa osobama s kojima surađuju i sa odgovornošću koja je svima dodijeljena. Radi se o nečemu što često zna biti zanemareno što u konačnici sputava efikasnost i efektivnost. Nadalje, zaposlenik zbog toga može smatrati da je došao u niskoorganiziranu okolinu, što će rezultirati padom motivacije. Većina ispitanika ovog istraživanja je zadovoljna tim aspektom, ali 23% negativnih odgovora ne bi smio zadovoljavati management s obzirom na jednostavnost otklanjanja ovakvog problema.

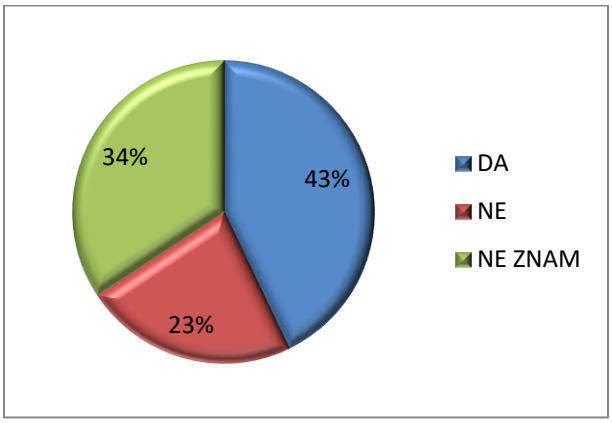
4.3.3. Osobni tretman i uvažavanje

29. Smatrate li managere svojim prijateljima u privatnom smislu?



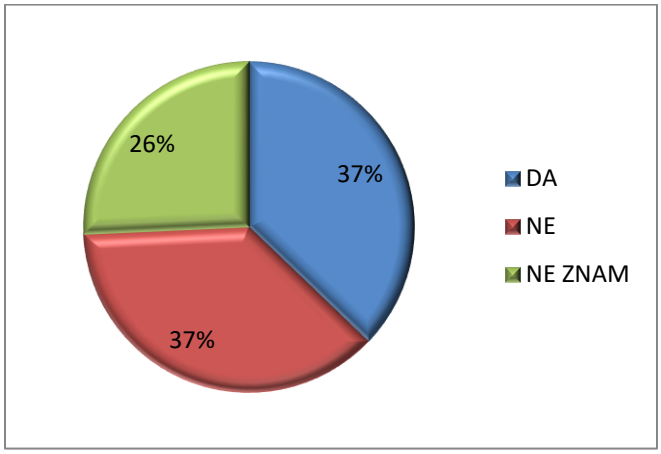
Sljedećim pitanjem želi se steći dojam o percepciji zaposlenika o odnosu koji vlada između managera i pojedinca. Kao što je vidljivo iz grafikona, velika većina zaposlenika ne smatra svoje nadređene kao svoje prijatelje, dok je svega 11% okarakteriziralo svoje nadređene kao prijatelje.

30. Vezano za odgovor na prošlo pitanje, smatrate li da to tako i treba biti?



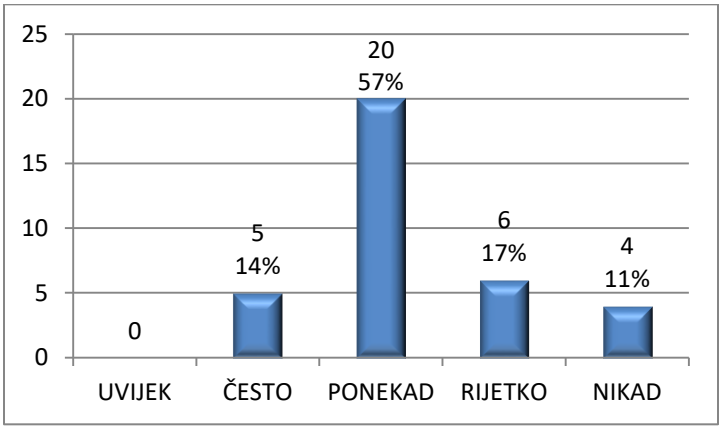
Uvažavajući mogućnost da prijateljski odnosi između managmenta i zaposlenika nisu uvijek bitan preduvjet za optimalno funkcioniranje radne okoline, kao i da mnogi autori eksplicitno savjetuju managerima da ne uspostavljaju prijateljski odnos sa svojim zaposlenima, ispitanicima se ponudilo da iskažu mišljenje o tome slažu li se sa trenutnom postavkom situacije. Ovdje treba naglasiti da postoci na grafikonu ne podrazumijevaju slaganje sa tvrdnjom da manageri i zaposleni ne bi trebali biti prijatelji, već grafikon pokazuje slaganje zaposlenika sa odnosom koji trenutno vlada na relaciji management-zaposlenici, bio on prijateljski ili ne.

31. Smatrate li da se vaš rad u ovom poduzeću kvalitetno vrednuje?



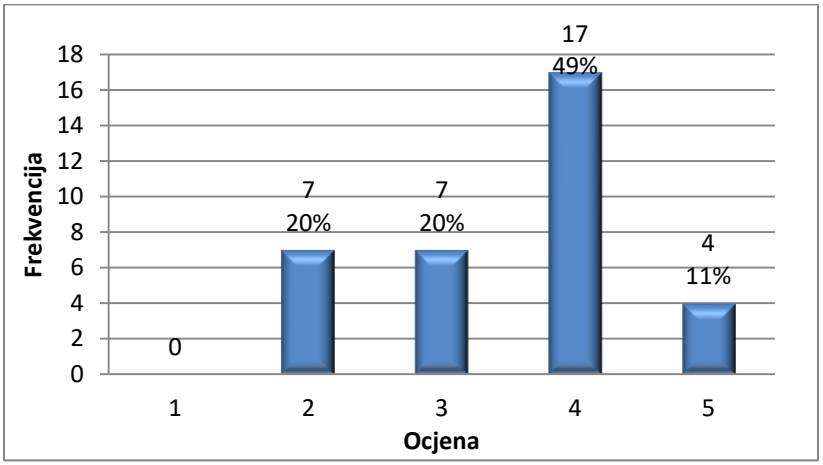
Osjećaj vrednovanja, odnosno, da je trud i rad pojedinca prepoznat, jedan je od osnovnih čimbenika zadovoljnog i motiviranog zaposlenika. Ukoliko zaposlenici ne smatraju da se njihov rad kvalitetno vrednuje, s vremenom raste rizik od pada njihove motivacije sve do trenutka kada počnu ulagati minimum potreban za zadržavanje radnog mjesta. Stoga je važno da management osigura kontrolu nad ovim faktorom, a kao što grafikon pokazuje, dvije trećine ispitanika nije zadovoljno trenutnom situacijom ili ne zna.

32. Koliko često vas nadređeni pohvali za dobro odrađen posao?



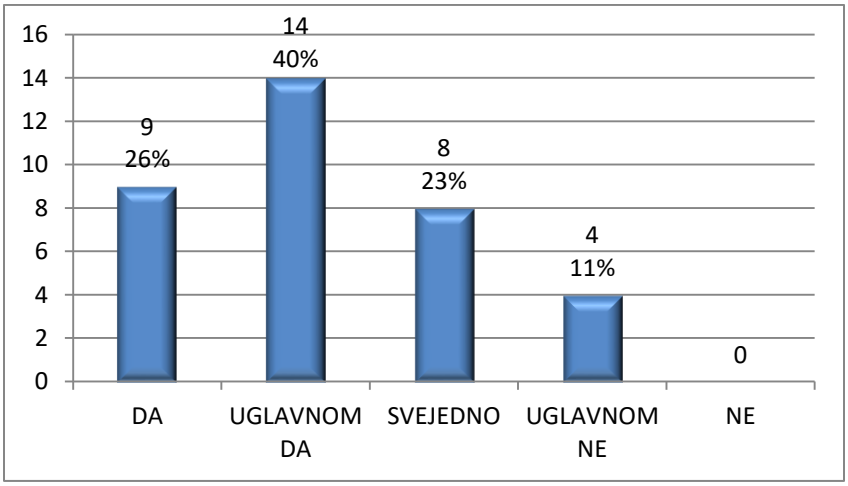
Pohvale za dobro odrađen posao ne treba shvaćati preozbiljno, naglasak je na jednostavnosti primjene i odličnim omjerom troška/koristi. Psiholozi često ističu da pohvala ne košta ništa, a donosi mnogo i pogotovo manageri na operativnoj razini imaju mogućnost korištenja pohvale kao aktivnosti za podizanje motivacije desetaka zaposlenika istovremeno. Na grafikonu je najzastupljeniji odgovor „ponekad“ (57%) što je zadovoljavajuće, ali bi trebalo eliminirati 11% odgovora „nikad.“

33. Osjećate li se kao da vas vaš nadređeni poštuje kao osobu i kao radnika?



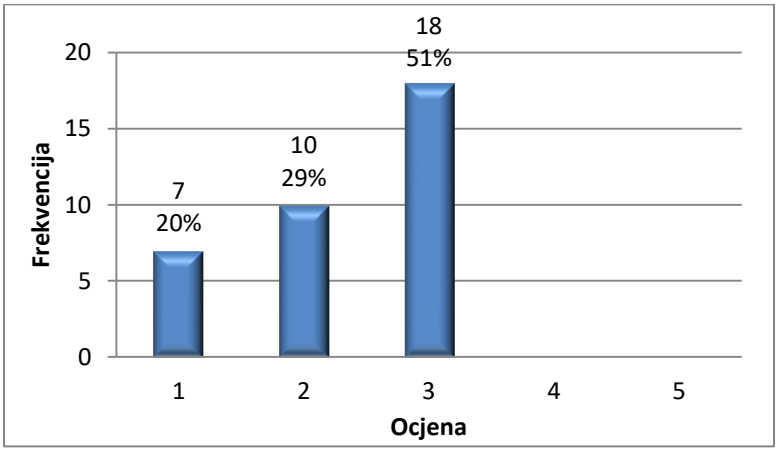
Ispitanicima je ponuđena pozitivna tvrdnja opisujući funkcionalan odnos između managera i zaposlenika te se od njih traži slaganje s tom tvrdnjom. Osim što je najveću frekvenciju imala ocjena 4, zadovoljava i podatak da nitko nije dao negativnu ocjenu. Petina ispitanika, s druge strane, je dala ocjenu „dovoljan“ i management po potrebi može razmotriti određene promjene za poboljšanje tih brojki.

34. Daje li vam nadređeni priliku da mu/joj iznesete vlastito mišljenje o nekoj temi?



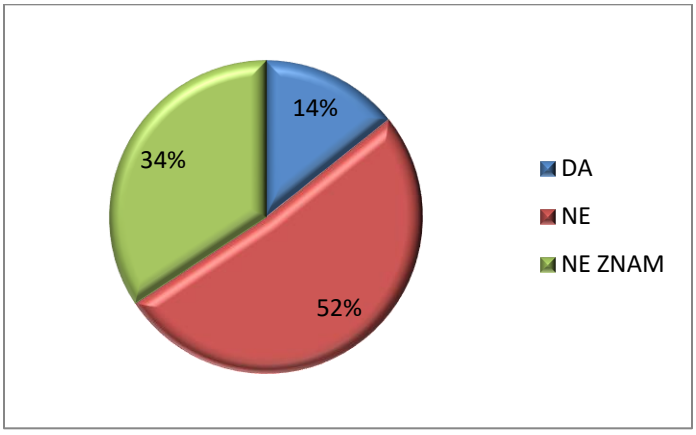
Prilikom analize odgovora na ovo pitanje, potrebno je najprije naglasiti da nemaju uopće svi zaposlenici mišljenje na svaku temu, kao što je vidljivo i iz dosadašnjeg istraživanja. Za management je važno da oni koji imaju mišljenje i potrebu da ga izraze, imaju mogućnost to učiniti bez straha da će naići na nerazumijevanje ili odbijanje. 66% ispitanika ove ankete je svoje nadređene ocijenilo pozitivno po ovom pitanju i nema potrebe za korekcijama na ovom planu.

35. Ocijenite od 1 do 5, što mislite, koliko bi vašem nadređenom bilo važno kada biste danas dali otkaz?



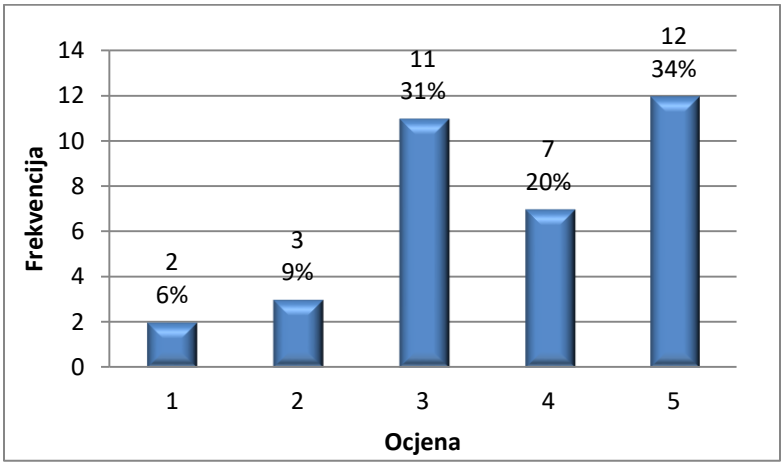
Vrlo važna informacija koju je potrebno dobiti od zaposlenika jest osjećaj vrijednosti na radnom mjestu. Prethodno je obrađen osjećaj kvalitetnog vrednovanja rada, a u ovom se pitanju istražuje osjećaj vrijednosti samog zaposlenika, njegovoj ulozi u poduzeću, odnosno (ne)zamjenjivosti i shvaćanju zdravo za gotovo. Ukoliko zaposlenik nema konfirmaciju da poduzeće drži do njega, ponovno se javlja rizik niske motiviranosti. Nitko od ispitanika ankete nije dao ocjenu 4 i 5 što znači da se zaposlenici u pravilu ne osijećaju nezamjenjivima. 20% ispitanika se smatra apsolutno zamjenjivima, dok najveći broj ipak odabire srednji odgovor (51%).

36. Smatrate li da vas vaš nadređeni poznaje na osobnoj razini?



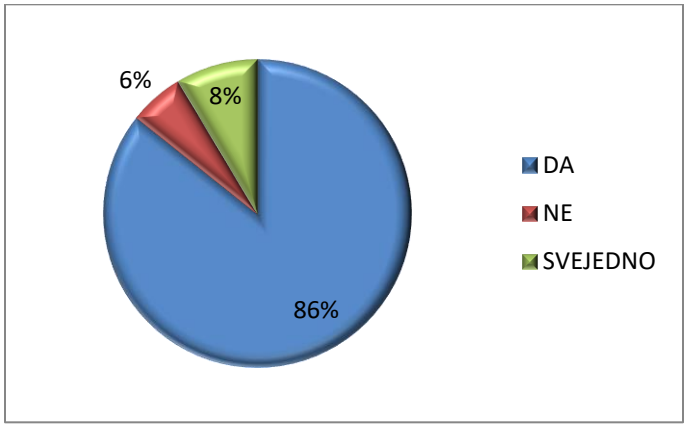
Poznavanje zaposlenika na osobnoj razini nije nužno isto što i biti im prijatelj. Naravno, poznavanje osobnih detalja o zaposlenicima usmjerava odnose prema prijateljskima i ako mu to nije cilj, manager može odabrati drukčiji pristup. Moguće je u formalnoj atmosferi obaviti interview sa zaposlenikom u cilju doznavanja bilo kakvih osobnih informacija o zaposleniku koje bi mogle utjecati na produktivnost ili motiviranost istoga. Čak i ako se radi o problemima nevezanima za posao, kvalitetan management prepoznaje i ljudske vrijednosti, a to je na koncu i razlog zbog kojeg ljudi slijede takve managere i vjeruju im. Stoga rezultati na ovom grafikonu ne predstavljaju razlog za zadovoljstvo.

37. Na ljestvici 1 do 5, koliko vam je bitno da vas nadređeni poznaje na osobnoj razini?



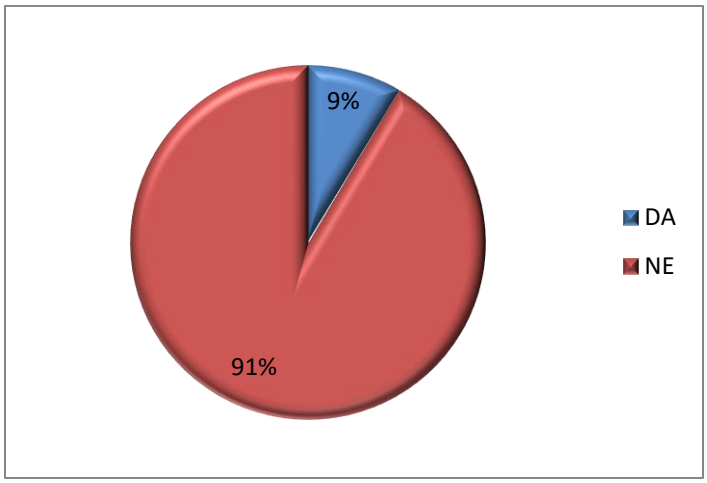
Rezultati na ovo pitanje samo potvrđuju ono što se već dalo zaključiti iz ovog istraživanja, a to je da zaposlenici smatraju bitnim poznavanje od strane managementa. Zaposlenici u skladu s tim očekuju i da manageri primjene individualan pristup, što bi manageri i trebali biti u mogućnosti činiti. 34% ispitanika je dalo najveću važnost poznavanju na osobnoj razini, svaki peti ispitanih je dao jednu ocjenu ispod, dok svega 6% ispitanika ne pridaje nikakvu važnost ovom problemu.

38. Biste li se rado javili nadređenome kada biste ga sreli van radnog mjesta i vremena?



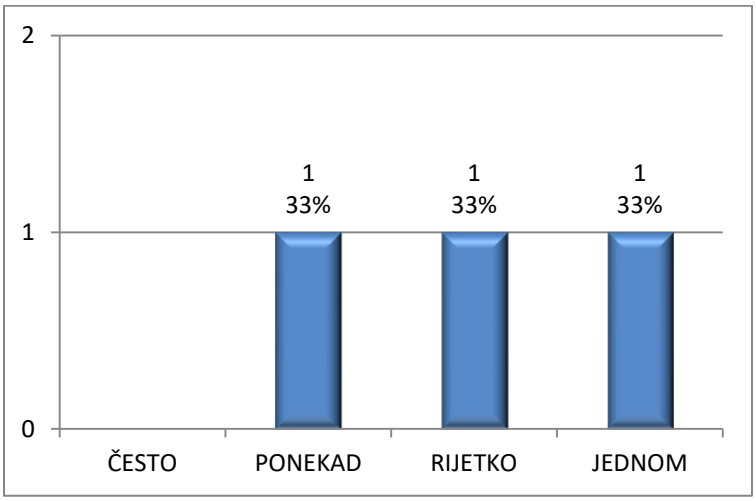
Potvrdan odgovor na sljedeće pitanje je sam po sebi očekivan i ne predstavlja poseban indikator. Svrha ovog pitanja je bila vidjeti hoće li biti neočekivano velik obujam negativnih odgovora. S obzirom da je samo 6% ispitanika izjavilo da se ne bi rado javilo manageru van radnog vremena, ne možemo govoriti o postojanju problema animoziteta zaposlenika naspram managera.

39. Jeli vas manager ikada tražio nešto što je po vama bilo nerazumno?



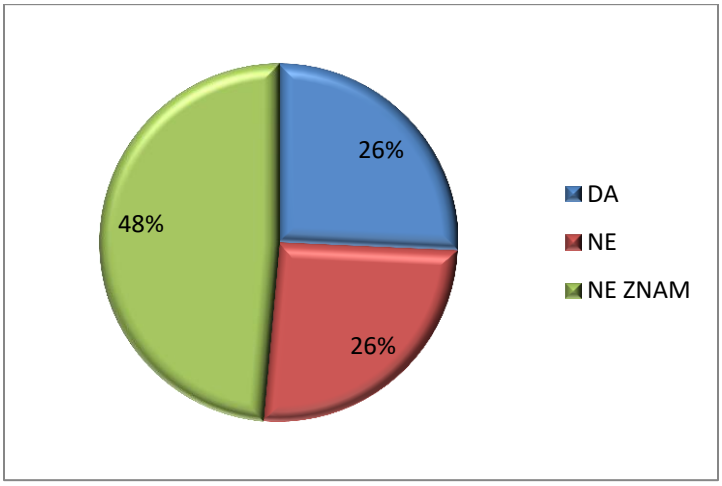
Zbog različitih percepcija istih pojava u dinamičnoj radnoj okolini, manageri i zaposleni ne moraju uvijek imati jednake stavove o tome što je razumno, a što nerazumno. Ovakvim pitanjima pokušava se obuhvatiti što šire područje problema kako bi management bio siguran da ne prelazi nikakve granice u svom odnošenju prema zaposlenicima. S obzirom da je 91% ispitanih odgovorilo niječno, jasno je da se ne radi o globalnom problemu, već eventualno o izoliranim incidentima kod ovih 9% potvrdnih odgovora.

40. Ako da, koliko često?



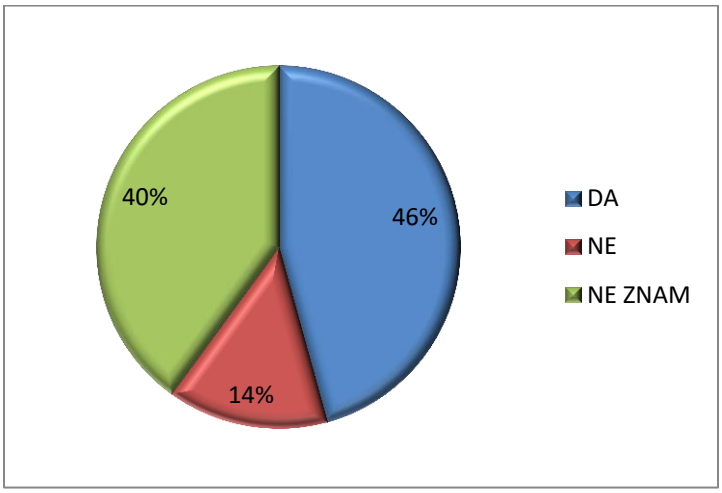
Od trojice anketiranih koji su se izjasnili da ih nadređeni jest ikada tražio nešto što su oni smatrali nerazumnim, nitko ne tvrdi da se to događa često, a po jedna osoba tvrdi da se to događalo ponekad, rijetko i jednom. Kao što je spomenuto, ova pitanja ne služe prosuđivanju tko je u pravu kada smatra nešto (ne)razumnim, već se radi o prepoznavanju problema različite percepcije i da neki zaposlenici zbog toga mogu doživjeti pad motivacije.

41. Smatrate li da vaš nadređeni tretira sve svoje zaposlenike jednako, bez favoriziranja?



O potrebi uspostave korektnog tretmana, bez favoriziranja zaposlenika ne bi trebale postojati dileme. Ukoliko zaposlenici primjete postojanje dvostrukih standarda, mogući su kolektivan pad motivacije dijela kadra, ali i potencijalno nastajanje konfiktnih situacija. Grafikon pokazuje 48% ispitanika koji ne znaju kako bi se izjasnili, a jednak je broj odgovora „da“ i „ne“ (26%).

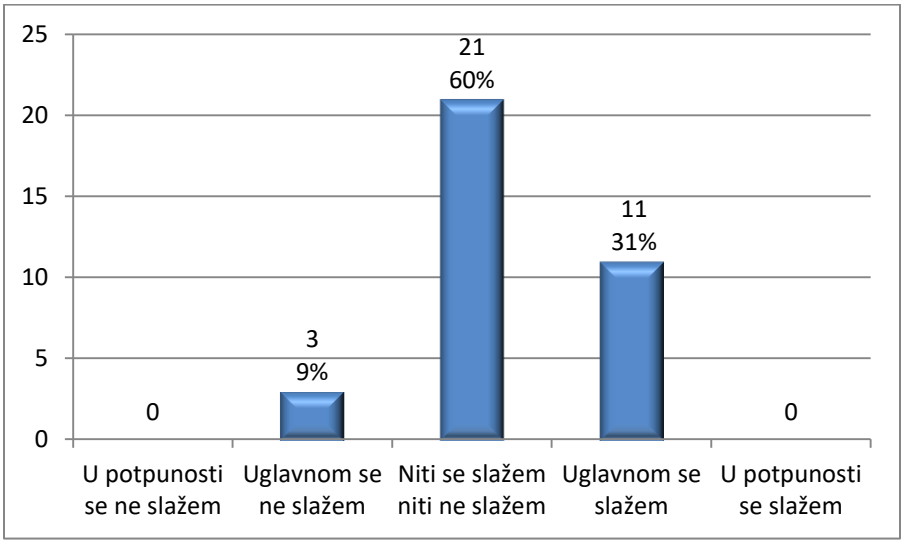
42. Smatrate li da bi vaš nadređeni ikada pomogao vama s nečim nevezanim za posao?



U nekim slučajevima se između managementa i zaposlenika mogu pojaviti i staležne razlike. Zaposlenici mogu imati dojam managementa kao distanciranog, vjerujući da se management

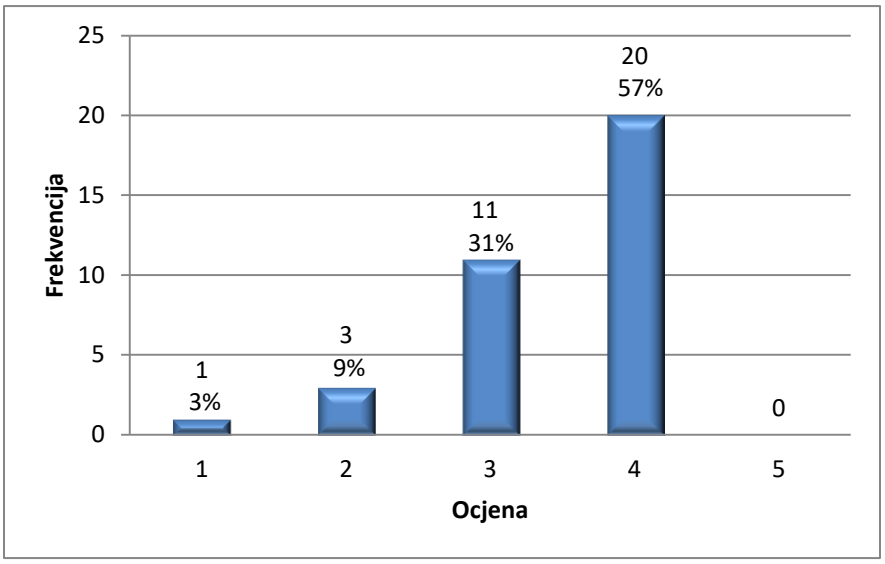
smatra iznad njih na nekakvoj vrijednosnoj razini. Smisao ovog pitanja jest ispitati stavove zaposlenika o općenitoj povezanosti sa svojim nadređenima, odnosno, mogu li isti zajedno funkcionirati i van radnog mjesta gdje su za to plaćeni. Dominantnim odgovorom „da“ u anketi (46%), kao i najmanjim odgovorom „ne“ (14%), zaključuje se da zaposlenici ne smatraju da postoji problem „snobovskog“ managementa i nisu potrebne korekcije.

43. Ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Moji šefovi me uzimaju zdravo za gotovo.



Osjećaj vrijednosti zaposlenika na radnom mjestu je već ispitan na nekoliko različitih načina, a ovim pitanjem su ispitanici dobili priliku direktno se izjasniti po pitanju shvaća li ih se zdravo za gotovo. 60% ispitanika je zauzelo neutralan stav, ali dominacija slaganja sa tvrdnjom (31%) naprema neslaganju (9%) ukazuje na zaključak o postojanju prostora za managerske korekcije sa svrhom podizanja motivacije i osjećaja vrijednosti zaposlenika.

Neovisno o odgovoru koji ste dali na prvo pitanje ove ankete, pokušajte još jednom ocijeniti vaše opće zadovoljstvo vašim direktnim nadređenima na kraju ankete.



Prosječna ocjena zadovoljstva nadređenima koju su ispitanici dali na posljednjem pitanju anketnog upitnika iznosi 3.42. Usporedimo li taj iznos sa prosječnim ocjenom koju su ispitanici na isto pitanje dali na početku ove ankete (3.65), jasno je da se radi o relativno maloj razlici. Svrha postavljanja istog pitanja na početku i na kraju ankete jest ta da se pokuša uočiti hoće li ispitanici nakon ispunjene ankete (i nakon detaljne obrade tematike kroz upitnik) potencijalno promijeniti svoje mišljenje. Iako je razlika gotovo zanemariva, može biti indikativna činjenica da je smjer kretanja ocjene negativnog predznaka.

5. ZAKLJUČAK

Istraživanje utjecaja first-line managementa na primjeru poduzeća Galeb d.d. je potvrdilo postojanje uzročno posljednične veze između managerskih kvaliteta i aktivnosti s jedne strane, i razine motivacije zaposlenika u proizvodnom sektoru s druge strane. Ispitivanje stavova pokazalo je postojanje velikog opsega faktora koji tu razinu motivacije mogu smanjiti ili povećati. Iz rezultata je vidljivo da dinamičnost ljudske prirode može rezultirati drugačijim viđenjem iste situacije kod različitih individualaca i menadžment to mora uzeti u obzir.

Na primjeru poduzeća pokazalo se da unatoč dobroj organizaciji, zaposlenici mogu smatrati da management nema potpunu kontrolu nad situacijom, te da usprkos postojanju pravila na radnom mjestu, ne moraju svi misliti da se ta pravila pošteno provode. Zaposlenici se smatraju visoko produktivnima, ali tvrde da postoji prostor za napredak, kao i to da management ima mogućnost povećati njihovu produktivnost. Također su otkrivene naznake niske motiviranosti značajnog postotka ispitanika koji bi razmotrili promjenu radnog mjesta ukoliko bi imali takvu mogućnost. Sve navedeno predstavlja informacijski input za managersko odlučivanje prilikom donošenja strategije za povećanje opće motiviranosti svojih zaposlenika.

Ispitivanje stavova zaposlenika pokazalo je da zaposlenici mogu imati određena očekivanja od svojih nadređenih te da ih nepridržavanje određenih standarda može učiniti nemotiviranima. Nadalje, ono što motivira jednu osobu ne mora motivirati drugu, stoga management nije u mogućnosti oslanjati se na univerzalan pristup ukoliko želi postići optimalan stupanj motiviranosti kadra. Isto tako, ono što je vrlo važno jednoj osobi može biti nebitno drugoj, a zadatak managementa je da detektira što je pojedincu relevantno kako bi kreirao adekvatan sustav aktivnosti na području materijalnih i nematerijalnih kompenzacija.

Dinamičnost ljudske prirode i izazovi menadžmenta velikog broja zaposlenika stavljaju bitan naglasak na krizni management i uspješnu komunikaciju u radnoj okolini. Uspješan vođa sposoban je karizmatičnim vođenjem i pridržavanjem managerske struke osigurati stupanj motivacije zaposlenika potreban za ostvarivanje maksimalnog outputa poslovnih procesa. Komunikacija je na primjeru poduzeća potvrđena kao važan element motivacije zaposlenika i velik broj ispitanika je potvrdio njenu važnost u anketnom upitniku. Komunikacija je uglavnom ocijenjena zadovoljavajuće, ali su i otkrivene naznake da nisu svi manageri jednako kvalitetni po

tom pitanju. Detektirana je prekomjerna pojava nesporazuma na radnom mjestu, stoga je potrebno obratiti pažnju na razumljivost prilikom davanja naredbi i trenucima suradnje više osoba kako bi se izbjegao nastanak konflikta. U slučaju nastanka konflikta moguće je primjeniti neke od tehnika konfliktnog managementa za njihovo uklanjanje.

Istraživanje je također pokazalo da zaposlenici nerijetko nemaju mišljenje o određenim temama te često ne znaju samostalno detektirati uzroke problema ukoliko postoje. Međutim, to ne znači da ne postoji jasna svijest o problemu i ispitanici su potvrdili da očekuju od managera da ih adresiraju. Iako je dominantno mišljenje da manageri i zaposlenici ne bi trebali biti prijatelji, zaposlenici svejedno smatraju da bi ih manageri trebali poznavati na osobnoj razini u onoj mjeri koliko je to potrebno za uzajamno poštovanje i izbjegavanje pada motiviranosti uzrokovano lošim međuljudskim odnosima. Istraživanje je pokazalo da zaposlenici uglavnom smatraju da ih management uvažava i respektira kao ljude, ali i da određeni broj zaposlenika ne smatra da se njihov rad u poduzeću optimalno vrednuje, te da im motivaciju smanjuje i činjenica da se ponekad osijećaju shvaćeni zdravo za gotovo.

Važna stvar koju istraživanje pokazuje jest da po određenim pitanjima postoji veliki broj ispitanika koji su izrazili svoje zadovoljstvo, na nekima nezadovoljstvo, ali i da je nekada na istim pitanjima bilo i nezadovoljnih i zadovoljnih osoba. Logika nalaže i da nisu svi ispitanici jednako kredibilni po svim pitanjima. Management bi trebao zanemariti vlastito (ne)slaganje sa rezultatima koje dobije provođenjem istraživanja i fokusirati se isključivo na zaposlenike i njihove stavove. Bili oni u pravu ili u krivu je sekundarno, važno je detektirati što zaposlenici misle jer je to stvarnost koju oni percipiraju. Nužno je prepoznati i pozitivne i negativne pokazatelje kako bi management mogao održavati pozitivne, a neutralizirati uzroke nezadovoljstva i smanjenja motivacije. Konačan zaključak istraživanja jest da je motivacijski potencijal first-line managementa značajan te da se provođenjem ispitivanja stavova zaposlenika poduzeća mogu detektirati područja i uzroci problema odgovornih za nepostizanje željenog, optimalnog stupnja motiviranosti zaposlenika na radnom mjestu.

LITERATURA

1. Richard, D. (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 505
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555-556
4. Ibidem
5. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 318
6. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec
7. Mitchell, T.R. (1973): Motivacija i participacija: Pokušaj integracije, University of Washington, str. 84
8. Mitchell, T.R. (1973): Motivacija i participacija: Pokušaj integracije, University of Washington, str. 85
9. Mitchell, T.R. (1973): Motivacija i participacija: Pokušaj integracije, University of Washington, str. 86
10. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 602
11. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec
12. Sambol, D. (2009): Ljudski potencijali, Svatko se želi osjećati vrijednim, Poslovni savjetnik, br. 50
13. Collins, G.C.E.; Devanna, M.A. (2002): Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Zagreb, str. 190-191
14. Proago: 10 najčešćih pogrešaka koje čine menadžeri upravljajući ljudima, raspoloživo na: http://www.proago.hr/main/?p=1797
15. Blažinić, B. (2015): Kako do lojalnog zaposlenika, raspoloživo na: https://www.linkedin.com/pulse/kako-do-lojalnog-zaposlenika-boris-blazinic

16. Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management), Gospodarski vestnik, Ljubljana
17. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec
18. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 613-614
19. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec
20. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 667-668
21. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Međimursko veleučilište, Čakovec
22. Kampovi i prostori za kampiranje: Kamp „Galeb“.Obavljanjem ugostiteljske djelatnosti društvo se bavi od 2001.g.

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ MANAGEMENTA NA MOTIVIRANOST RADNIKA

Upute za ispunjavanje: Anketni upitnik je podijeljen na 3 dijela: Organizacija radne okoline, komunikacija te osobni tretman i uvažavanje. Na pitanja na zaokruživanje zaokružite jedan odgovor. Na pitanja gdje se traži odgovor ocjenom od 1 do 5 upišite brojku na praznu liniju. Na pitanja da ocijenite slaganje sa navedenom tvrdnjom zaokružite brojku koja najbolje opisuje vaše mišljenje:

1 – u potpunosti se ne slažem sa navedenom tvrdnjom

2 – uglavnom se ne slažem

3 – niti se slažem niti se ne slažem

4 – uglavnom se slažem

5 – u potpunosti se slažem sa navedenom tvrdnjom

Ocijenite vaše opće zadovoljstvo vašim direktnim nadređenima na početku ove ankete.

Ocjenom od 1 do 5: _____

1. Organizacija radne okoline

1. Smatrate li da je vaše konkretno radno mjesto dobro organizirano?

Ocjenom od 1 do 5: _____

2. Ima li management po vama stvari pod kontrolom?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

3. Smatrate li da management aktivno traži načine da vam olakša posao ili radne uvjete?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

4. Drže li se nadređeni danih obećanja?

Ocjenom od 1 do 5: _____

5. Ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Na radnom mjestu postoje jasno definirana i poštena pravila kojih se svi jednako pridržavaju.

1)	2)	3)	4)	5)
u potpunosti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem

6. Rade li se sastanci i koliko često?

a) ČESTO b) PONEKAD c) RIJETKO d) NIKAD

7. Jeli vam draže kada je nadređeni prisutan i nadgleda situaciju ili ne?

a) KADA JE PRISUTAN b) KADA NIJE PRISUTAN c) SVEJEDNO

8. Ocijenite vlastitu razinu produktivnosti na radnom mjestu

Ocjenom od 1 do 5: _____

9. Vezano za prošlo pitanje, smatrate li da postoji prostor za napredak?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

10. Smatrate li da postoji nešto što bi vaš nadređeni mogao učiniti što bi podiglo vašu razinu produktivnosti?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

11. Smatrate li da bi barem neke stvari bile bolje da ste npr. Vi manager?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

12. Od navedenih stvari zaokružite sve ono što smatrate da može rezultirati porastom vaše radne motivacije:

a) PLAĆA

b) BONUSI I POTICAJI

c) FLEKSIBILNO RADNO VRIJEME

d) PUTNI TROŠKOVI

e) SLOBODNI DANI

f) ŽIVOTNO I DR. OSIGURANJA

g) GODIŠNJI ODMOR

h) BOŽIĆNICA

13. Koliko se slažete s tvrdnjom da management stvara više problema nego što ih rješava?

1)	2)	3)	4)	5)
u potpunosti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem

14. Postoje li trenuci u tijeku radnog vremena kada biste radije bili bilo gdje drugdje nego na poslu?

a) DA b) NE c) PONEKAD

15. Biste li razmislili o promjeni radnog mjesta kada biste imali drugu opciju?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

2. Komunikacija

16. Koliko vam je važna korektna komunikacija nadređenog prema vama?

Ocjenom od 1 do 5: _____

17. Ocijenite razinu pristojnosti komunikacije vašeg nadređenog

Ocjenom od 1 do 5: _____

18. Jeli komunikacija vašeg nadređenog prema vama ima više motivirajući ili demotivirajući utjecaj?

a) MOTIVIRAJUĆI b) DEMOTIVIRAJUĆI c) PODJEDNAKO d) NE ZNAM

19. Ocijenite sposobnost vašeg nadređenog da kontrolira vlastite emocije, odnosno, temperament

Ocjenom od 1 do 5: _____

20. Ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Nadređeni mi uvijek razumljivo i strpljivo objasne što očekuju od mene da napravim

1)	2)	3)	4)	5)
u potpunosti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem

21. Smatrate li da postoje barijere u komunikaciji između vas i vašeg nadređenog?

a) DA b) NE c) PONEKAD

22. Što smatrate uzrokom tih barijera?

a) nebriga

b) neznanje

c) nepovjerenje

d) sve od navedenog

e) ne znam

f) nešto drugo (navedite):

_____

_____

23. Dolazi li ikada do nesporazuma u komunikaciji na radnom mjestu?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

24. Jeli vam se nadređeni ikada obratio povišenim tonom glasa?

a) DA b) NE

25. Ako da, koliko često?

a)SVAKODNEVNO b) ČESTO c) POVREMENO d) RIJETKO

26. Vezano za prethodna 2 pitanja, koliko ste od toga, po vašem mišljenju, vi krivi?

a) više od 50%

b) manje od 50%

c) podjednako

d) ne mogu procijeniti

27. Koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Moj nadređeni je nervozna osoba i ne osjećam se ugodno u komunikaciji s njim/njom

1)	2)	3)	4)	5)
u potpunosti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem

28. Jeli vam u toku vašeg rada u poduzeću uvijek bilo jasno objašnjeno tko su vam nadređeni i jeste li adekvatno upoznati sa svim osobama s kojima biste trebali surađivati (sada ili na početku rada)?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

3. Osobni tretman i uvažavanje

29. Smatrate li managere svojim prijateljima u privatnom smislu?

a) DA b) NE c) SVEJEDNO

30. Vezano za odgovor na prošlo pitanje, smatrate li da to tako i treba biti?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

31. Smatrate li da se vaš rad u ovom poduzeću kvalitetno vrednuje?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

32. Koliko često vas nadređeni pohvali za dobro odrađen posao?

a) UVIJEK b) ČESTO c) PONEKAD d) RIJETKO e) NIKAD

33. Osjećate li se kao da vas vaš nadređeni poštuje kao osobu i kao radnika?

Ocjenom od 1 do 5: _____

34. Daje li vam nadređeni priliku da mu/joj iznesete vlastito mišljenje o nekoj temi?

a) DA b) UGLAVNOM DA c) SVEJEDNO d) UGLAVNOM NE e) NE

35. Ocijenite od 1 do 5, što mislite, koliko bi vašem nadređenom bilo važno kada biste danas dali otkaz?

Ocjenom od 1 do 5: _____

36. Smatrate li da vas vaš nadređeni poznaje na osobnoj razini?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

37. Na ljestvici 1 do 5, koliko vam je bitno da vas nadređeni poznaje na osobnoj razini?

Ocjenom od 1 do 5: _____

38. Biste li se rado javili nadređenom kada biste ga sreli van radnog mjesta i vremena?

a) DA b) NE c) SVEJEDNO

39. Jeli vas manager ikada tražio nešto što je po vama bilo nerazumno?

a) DA b) NE

40. Ako da, koliko često?

b) ČESTO c) PONEKAD d) RIJETKO e) JEDNOM

41. Smatrate li da vaš nadređeni tretira sve svoje zaposlenike jednako, bez favoriziranja?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

42. Smatrate li da bi vaš nadređeni ikada pomogao vama s nečim nevezanim za posao?

a) DA b) NE c) NE ZNAM

43. Ocijenite koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: Moji šefovi me uzimaju zdravo za gotovo.

1)	2)	3)	4)	5)
u potpunosti se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem

Neovisno o odgovoru koji ste dali na prvo pitanje ove ankete, pokušajte još jednom ocijeniti vaše opće zadovoljstvo vašim direktnim nadređenima na kraju ankete.

Ocjenom od 1 do 5: _____

SAŽETAK

Predmet ovog istraživanja je utjecaj first-line, operativnog managementa na opću razinu motivacije zaposlenika na primjeru poduzeća Galeb d.d. Objašnjeni su pojmovi i važnost motivacije te su navedene teorije motivacije i motivacijske strategije. Definirane su managerske vještine i odgovornost, kao i aktivnosti djelovanja managera na određenim područjima. Naglasak je stavljen na dinamičnost i kompleksnost ljudskog resursa te da za uspješno vođenje management mora prepoznati važnost kontinuiranog održavanja željene razine motivacije zaposlenika. Anketnim upitnikom kao primarnim izvorom informacija omogućen je detaljan uvid u stavove zaposlenika. Ovisno o kvaliteti dobivenih rezultata management može analizirati informacije i kreirati strategije za održavanje pozitivnih faktora i eliminiranje uzročnika smanjenja motivacije. Specifičnost ovog istraživanja leži u tome što prikazuje udjele nezadovoljstva radnika po ciljanim kategorijama i daje uvid u veličinu utjecaja određenih problema na motivaciju zaposlenika. Većina ovih problema može se eliminirati bez materijalnih troškova, isključivo kombinacijom urođenih i naučenih vještina managementa. Kvalitetan management ništa ne prepušta slučaju, još ako ima mogućnost provoditi jeftine i efikasne poteze za unaprjeđenja radne okoline, onda tu mogućnost svakako treba iskoristiti na što ovaj rad skreće pažnju.

SUMMARY

The object of this research is to inspect the influence of first-line management on the general level of employee motivation in the case of Galeb d.d. It explains the importance of motivation and states various theories and motivation strategies. It defins the skills and knowledge of a propper manager, as well as possible moves he/she can make in order to deal with a certain situation. Throughout the paper it has been made clear that the nature of human resources is very dynamic and in order to functionally operate at a desired level, management must realize the importance of the issue and then try to anticipate anything that could effect the motivation levels of the employees. Using the survey as a primary source of information, it's possible to get a full understanding of the employees opinions, values and senses of appreciation. All mentioned and many more factors influence the motivation levels on a daily basis. Based on the quality of gathered informations, management has the tools necessary to eliminate the risks and to

maximize the benefits. What's so special about this research is that it provides numerical and graphical shares of employee's (di)satisfaction thus showing the volume of impact the specific problem has on the motivation levels. Most of the problems detected are relatively easy to solve. Given the situation, management should never hesitate to make action if the possible outcome far exceeds the cost or difficulty of the issue, as it is the case in this research.