MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA VOĐENJEM U JU „NP KRKA“

Bačić, Antonija

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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:124:981090

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split







SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA VOĐENJEM U JU „NP KRKA“

Mentor:

Doc.dr.sc. Ivana Tadić

Student:

Univ.bacc.oec. Antonija Bačić

Split, rujan 2016.

ZAHVALA:

Zahvaljujem se svojoj mentorici doc.dr.sc. Ivani Tadić na pomoći, vodstvu i izuzetnoj suradnji tijekom izrade rada, osobitno se zahvaljujem na strpljenju prilikom mnogobrojnih upita.

Želim se zahvaliti svim prijateljima i divnim ljudima koje sam upoznala tijekom petogodišnjeg studiranja, jer su mi upravo oni omogućili da sve prepreke prijeđem lako i s osmijehom na licu. Prijatelji su dragocijenost koja ostaje zauvijek i koju ću sa sobom nositi kao najveću nagradu nakon završetka fakulteta.

Oni koji zaslužuju posebno mjesto na ovom papiru su moji roditelji i brat. Upravo su mi oni, svojom žrtvom, omogućili da studiram u drugom gradu i da ne oskudijevam, a posebice im HVALA, jer su uvijek bili prisutni kada me je trebalo ohrabrivati. Roditelji su bili moj uzor i zahvaljujući njima „danas" u rukama držim diplomu i s ponosom izlazim s Fakulteta.

HVALA SVIMA!

SADRŽAJ

1. UVOD....4

1.1. Problem istraživanja....4

1.2. Predmet istraživanja....6

1.3. Istraživačke hipoteze....7

1.4. Ciljevi istraživanja....9

1.5. Metode istraživanja....9

1.6. Doprinos istraživanja....11

1.7. Sadržaj diplomskog rada....12

2. MOTIVACIJA....14

2.1. Pojam motivacije....14

2.1.1. Teorije motivacije....16

2.1.2. Strategije motiviranja....26

2.1.3. Materijalni i nematerijalni faktori motivacije....36

2.1.4. Procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća....37

3. VODSTVO....39

3.1. Osnove vodstva....39

3.1.1. Pojmovno određivanje vodstva....39

3.1.2. Elementi vodstva....39

3.1.3. Funkcije (aktivnosti) vodstva....40

3.1.4. Dimenzije vodstva....41

3.1.5. Vođa i njegova obilježja....43

3.2. Pristupi vodstvu....43

3.2.1. Pristup osobinama....44

3.2.2. Pristup vještinama....46

3.3. Utjecanje i moć....50

3.3.1. Utjecanje....50

3.3.2. Moć....51

3.4. Upravljanje sukobima....52

3.4.1. Definicija sukoba....52

3.4.2. Pristupi sukobima....52

3.4.3. Uzroci sukoba....53

3.4.4. Vrste sukoba....53

3.4.5. Faze organizacijskog sukoba....55

3.4.6. Upravljanje sukobima....56
3.4.7. Poticanje sukoba....57
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA VOĐENEJM U JU „NP KRKA“....58
4.1. Opći podaci o Ju „Nacionalni park Krka“....58
4.2. Metodologija istraživanja....63
4.3. Opisna statistika....65
4.4. Testiranje hipoteza....83
4.5.Osvrt....94
5. ZAKLJUČAK....96
6. LITERATURA....98
Popis slika....101
Popis tablica....102
Popis grafikona....103
SAŽETAK....105
SUMMARY....106

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U suvremenom svijetu u kojem je sve naglašenija potreba za individualnošću s jedne strane, a sve prisutniji imperativ globalizacije s druge strane upravo su znanje i sposobnost organiziranja rada i kolektiva značajan doprinos u traženju novih ravnoteža u suživotu ljudi. U suvremenom poslovanju gdje smo suočeni s tržišnom utakmicom, globalizacijom i modernim načinima komunikacije poslovanje se odvija iznimno brzo.

Upravo ove karakteristke poslovanja diktiraju i takve osobine i kod zaposlenika koji se bave organizacijom i managementom. Neovisno o području ili vrsti kolektiva, području rada ili o tehnologiji kojom se barata, jasno nam je da sav uspjeh/neuspjeh poslovanja ovisi o ***„ljudskom faktoru“.*** Na taj način sam uspjeh ili neuspjeh radne sredine ili kolektiva ovise o sposobnosti voditelja da privuče, održi i motivira sposobno osoblje (Vodopija, 2006).

Pojam managementa se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa (Buble, 2011). U ovom kontekstu vođenje se manifestira kao uži, ali i najbitniji pojam managementa. Važnost funkcije vođenja manifestira se u tomu što ona pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. A pokrenuti ljudi je najteži i najsloženiji zadatak managementa s obzirom da najvažniji problemi managementa dolaze od ljudi – pa stoga učinkoviti manageri trebaju također biti učinkoviti vođe.

Vodstvo treba bit sposobno motivirati podređene, riješiti sukobe među zaposlenima, savladati otpor zaposlenih prema reorganizaciji odjela, itd. Vođenje je najzahtjevnija managerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Sam pojam vođenja je vrlo kompleksan pa postoje brojne varijacije u definiranju. Bahtijarević-Šiber (2004) definira vođenje kao umjetnost utjecaja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije. Navedene definicije i spoznaje današnjih managera govore kako je riječ o dinamičnom procesu koji nadasve zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti te istodobno pokretale nove i gasile stare.

Glavna zadaća uspješnog vođe je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi svojim razmišljanjima i djelovanjima mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Moglo bi se reći da je jednako tako važna zadaća svakog vođe i definiranje poslovne vizije poduzeća te osiguravanje da je ostali zaposlenici prihvate i slijede (Karlić & Hadelan, 2011).

Brojna istraživanja su pokazala kako ne postoji „recept" kako biti uspješan vođa. Vječno se nameće pitanje rađaju li se vođe kao takve ili se stvaraju? Od svakog vođe se očekuje da posjeduje viziju, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine, samouvjerenost, ali ne i samodopadnost te poznavanje vlastitih mogućnosti. ***Dobar suvremeni vođa*** sa zaposlenima ima dvosmjeran odnos, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči (Karlić & Hadelan, 2011).

Motiviranje, utjecanje i inspiriranje smatraju se ključnim obilježjima efektivnog vođenja. Da bi zaposleni krenuli prema ostvarivanju ciljeva, vođe pokreću zaposlene koristeći različite načine motiviranja, utjecanja i inspiriranja. Stoga, razumijevanje onog što motivira ljude, kako se to ostvaruje, što vođe čine kada utječu, te kako oni kreiraju uvjete u kojima izvire motivacija, predstavlja bitan segment efektivnog vodstva. U tom je kontekstu ključno pitanje motivacije s obzirom na to da ona predstavlja određeni oblik utjecaja kojim se zaposleni pokreću prema ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2011). Prema istraživanju koje je provedeno na 200 ispitanika došlo se do zaključka kako je najznačajniji motivacijski faktor za ispitanike svakako nagrada gdje je na prvo mjesto stavljena specijalizacija, na drugo fleksibilno radno vrijeme, zatim korištenje službenih vozila, tajnica, službena putovanja, itd. Ispitanici su za ostale bitne motivacijske faktore stavili još kao im je važan nastavak rada u poduzeću, mogućnost profesionalnog razvoja, izazovan i dinamičan posao, zajedničko rješavanje problema te pozitivno radno okruženje (Toljaga – Nikolić et al.).

Na temelju navedenoga može se reći da se motivacija manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi. Pritom se razlikuju dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični (Buble, 2011).

Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata – svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposleni mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem. Negativno pojačanje javlja se u slučaju kada se na zaposlene utječe kroz prijetnje ili strah pa su oni

spremni izvršiti zahtjevane zadatke kako bi izbjegli neželjene posljedice. Nasuprot tomu, pozitivno pojačanje nastupa tada kada su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada kao što su novac, priznanja (npr. pohvale) i druge nagrade i koristi. U svakom slučaju ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarivanju određenih rezultata koje zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje (Buble, 2011). Ljudi također mogu biti motivirani intrinzičnim poitrebama – npr. potreba za zadovoljenjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnosti rada; želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja (Buble, 2011).

U svakom slučaju, zaposleni mogu biti motivirani u odsutnosti vođe, managera ili nekog drugog rukovoditelja: oni ostvaruju aktivnosti radi vlastitog zadovoljstva (Buble, 2011).

Uspješnost vodstva također utječe na stvaranje mogućih sukoba unutar poduzeća. Ljudi obično pretpostavljaju da je sukob povezan s nižom razinom radnog učinka skupine ili organizacije. Istraživanja su pokazala kako te tvrdnje nisu točne te kako konflikti mogu biti konstruktivni i destruktivni za funkcioniranje jedne radne skupine. Razine sukoba u svakom slučaju mgu biti ili previsoke ili preniske, a obje krajnosti ometaju radni učinak. Svaki vođa mora biti svjestan da ne postoji samo jedan pristup za rukovanje sukobom, upravo se u tomu krije tajna uspješnog vođe (Robbins, 1992).

Sukobi su neizostavan dio ljudske aktivnosti, odnosno svakodnevna prirodna pojava u privatnom i radnom okruženju. Svaka interesno – utjecajna skupina ima svoje ciljeve, potrebe i interese, koji se samo djelomično preklapaju s ciljevima, potrebama i interesima drugih skupina što dovodi do sukoba unutar organizacije. Činjenica je kako se svaki vođa suočava sa konfliktima, ono što je potrebno jest da se preispitaju razlozi izbijanja konflikta. Svaki suvremeni vođa bi trebao pristupiti konfliktu na način da ga gleda kao pozitivnu snagu koja će omogućiti donošenje kvalitetnijih odluka i na taj način poticati promjene (interaktivni pristup) (Bahtijarević – Šiber, 2008).

1.2. Predmet istraživanja

JU „Np Krka“ nalazi se u nadležnosti Ministarstva zaštite okoliša i prirode RH. Djelatnost Ustanove uključuje zaštitu, održavanje i promicanje Nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirodnih dobara te nadzor nad provođenjem uvjeta i mjera zaštite prirode na zaštićenom području. Tijela Javne ustanove čine Upravno vijeće i ravnatelj. Upravno

vijeće upravlja Ustanovom, a poslovanje Ustanove organizira i vodi ravnatelj kojeg imenuje ministar zaštite okoliša i prirode. Javna ustanova „Np Krka“ podijeljena je u šest službi i petnaest odsjeka kojima upravlja Ured ravnatelja.

Osnovna ideja ovog rada je prije svega analizirati i utvrditi motiviranost zaposlenika vođenjem u Ju „Np Krka.“ Detaljnom analizom će se utvrditi koje su sposobnosti managera ove Ustanove evidentne, odnosno kako ih zaposlenici percipiraju te jesu li ujedno time sami zaposlenici dovoljno motivirani kako bi doprinijeli ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Upravo će se pomoću ankete pokušati doći do željenih odgovora. Anketa je osmišljena na način da će u nju biti uključena cijela hijerarhijska struktura ove Javne ustanove: zaposleni iz ureda ravnatelja, rukovoditelji službe, rukovoditelji petnaest odsjeka te sami zaposleni. Ispitat će se motivacija zaposlenih unutar odsjeka njihovim rukovoditeljima, dok će se kod rukovoditelja ispitati motiviranost vodstvom top managementa (ravnatelja) Ju „Np Krka“.

Rezultati ankete će uvelike doprinijeti managementu Ustanove da otkrije koje su to slabe točke poslovanja te na kojim dijelovima bi trebalo poraditi (na prijedlog zaposlenih) da bi djelatnici bili u potpunosti zadovoljni. Kako se radi o Javnoj ustanovi, što bi značilo da je njeno sveukupno poslovanje javno, svake nepravilnosti u radu će se maksimalno pokušati ispraviti.

1.3. Istraživačke hipoteze

U dugogodišnjem radu Ju“Np Krka“ niti jednom nije provedeno istraživanje nad zaposlenima, tako da su navedene pretpostavke temeljene samo na dugogodišnjem iskustvu rukovoditelja službi i odsjeka koji svoja znanja i iskustva prenose, svake godine na podređene putem raznih edukacija i sastanka. Na temelju prethodno navedenog problema i predmeta istraživanja, mogu se postaviti sljedeće hipoteze:

H1: Mišljenje rukovoditelja i podređenih će se statistički značajno razlikovati u izboru nekih karakteristika za koje smatraju da uspješan rukovoditelj treba imati

Uspješni rukovoditelji svojim karakteristikama, kao i načinom upravljanja, zajedno sa operativim radnim snagama doprinose uspjehu ili propasti bilo kojeg poduzeća. Danas je rukovoditelj ključ uspjeha bilo koje korporacije stoga nije iznenađujuće što se toliko pažnje

posvećuje organizacijskoj psihologiji i managementu, te se istražuje koje to osobine, vještine i ponašanja čine managera visoko uspješnim. Upravo će se to pokušati ustanoviti navedenom hipotezom, ali uvažavajući mišljenje i rukovoditelja i podređenih.

H2: **Intrinzični faktori motivacije su značajniji za ukupnu motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih motivacijskih faktora**

Uvijek se nametalo pitanje što zaposlenicima stvara veći poticaj za ostvrenje što boljih radnih rezultata i ostvarenje organizacijskih ciljeva, jesu li to novac, nagrade, uvjeti rada, status ili je to osobno postignuće, zadovoljstvo zbog priznanja i pohvale, ostvareno napredovanje na radnom mjestu, dobivanje odgovornijih poslova, ulaganje u osobni razvoj, itd. Upravo će se ovom hipotezom pokušati doći do zaključka što je to zaposlenicima Ju „Np Krka“ važnije, na temelju čega će njihovi rukovoditelji uvidjeti na koji način je bolje motivirati zaposlene u odnosu na dosadašnje stanje, naravno, ukoliko se to pokaže potrebnim.

H3: Radnici Ju „Np Krka“ su motivirani vodstvom

Kako bi se ispitala utemeljenost glavne hipoteze rada oblikovane su pomoćne hipoteze. Za ocjenu utemeljenosti postavljene hipoteze rada važno je prikupiti podatke o motiviranosti zaposlenih te načinu na koji je vodstvo tomu pridonijelo. Ispitivanjem faktora motivacije te njihovu povezanost s načinom upravljanja poduzećem te bitnim karakteristika vodstva istražila se uloga i utjecaj na krajnji produk, a to je ostvarenje organizacijskih ciljeva.

H3.1.: Sezonski radnici su motiviraniji od stalno zaposlenih

Ovom hipotezom će se pokušati ispitati jesu li i u kojoj mjeri sezonski radnici motiviraniji od stalno zaposlenih, kao i što ih motivira na to da ulažu svoj maksimum pri obavljanju zadataka na radnom mjestu. Do navedene pretpostavke došlo se na temelju predavanja rukovoditelja službi i odsjeka s dugogodišnjim iskustvom, gdje je utvrđeno kako se sezonski radnik želi prikazati u što boljem svjetlu da bi svojim zalaganjem i trudom jednog dana mogao doći do željene pozicije i na taj način dobiti stalan posao.

H3.2.: Postoje razlike u motivaciji radnika prema njihovim demografskim karakteristikama (spol, starost, godine staža)

Spol radnika, starost radnika i naravno godine staža uvelike utječu na motiviranost zaposlenih. Kako je karakter posla u Ju „Np Krka“ sezonski, dolazi se do zaključka kako su stariji zaposleni, a to podrazumijeva i zaposlene s dosta radnog staža, pošteđeni nekih fizički

zahtjevnijih poslova koji su vezani za radne uvjete, što se isključivo odnosi na vrijeme kada traje turistička sezona. Do navedene pretpostavke se također došlo iz edukacija iskusnih rukovoditelja nad novozaposlenima.

1.4. Ciljevi istraživanja

Glavni ciljevi ovog rada su određeni problemom i predmetom istraživanja, te postavljenim hipotezama. Dakle, osnovni cilj je utvrditi koliko uspješno vođenje poduzećem utječe na motiviranost zaposlenih u Ju „Np Krka".

S druge strane, cilj je da se istraživanjem dođe do rezultata koji bi pomogli managementu ove Javne ustanove da objektivno sagleda postojeće stanje i poduzme odgovarajuće aktivnosti za poboljšanje postojećeg stanja ukoliko se otkriju područja koja uzrokuju nedovoljnu motiviranost i samim time doprinos radnom kolektivu. Prvotni cilj je povećati uspješnost poslovanja cjelokupnog poduzeća.

Cilj je isto tako istražiti koliko postojeće stanje u poduzeću utječe na motiviranost zaposlenih te želju za angažiranjem prilikom izvršavanja postavljenih zadataka. Sagledat će se prednosti i nedostatci upravljanja Ustanovom na različitim razinama poduzeća. S obzirom da se radi o Javnoj ustanovi koji ima podosta složenu hijerarhijsku strukturu dat će se prijedlozi za poboljšanje radne okoline, motiviranosti i angažiranosti djelatnika u ostvarenju strategija poduzeća.

Na temelju navedenog, može se reći da je cilj istraživanja dokazati da je vođenje sposobnost utjecaja, inspiriranja, motiviranja i usmjeravanja akcija pojedinaca ili grupa prema ostvarenju željenih ciljeva jer na kraju vođa ne postoji ako nema svoju viziju, jasne ciljeve, pouzdanje, optimizam, stručnost, sposobnost, etiku te taktike kako motivirati zaposlene. Bez uspješnog vođenja nema motivacije koja će stvoriti „sretnog" radnika što dovodi do propasti organizacije.

1.5. Metode istraživanja

Za izradu diplomskog rada koristiti teorijske i empirijske metode, odnosno metode koje s odnose na vrstu podataka koji se proučavaju. Teorijske metode koriste i proučavaju razmišljanja i zaključke drugih. Sljedeće teorijske metode će se koristiti u radu (Tkalac Verčić et al., 2011):

- **Induktivna metoda** – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedina čnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu
- **Deduktivna metoda** – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- **Deskriptivna metoda** – proces opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja veza i odnosa.
- **Metoda analize** postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- **Metoda klasifikacije** – najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- **Metoda kompilacije** – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- **Komparativna metoda** – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom ponašanju i intenzitetu.

Empirijske metode pojave i činjenice spoznaju vlastitim iskustvom, dakle osobnim provođenjem istraživanja. Empirijska metoda koja će se koristiti u radu je:

- **Anketna metoda** – postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

Neke teorijske metode će se koristiti i u empirijskom dijelu istraživanja, jer će se prikupljeni podatci obrađivati, uspoređivati te će se donositi određeni zaključci. Kako je već navedeno, ovom anketom će biti ispitani zaposleni u uredu ravnatelja, rukovoditelji službe, rukovoditelji svih petnaest odjeka te sami zaposleni.

Anketiranima će biti postavljena opća pitanja kao što su spol, dob, radni staž, status zaposlenika, stupanj obrazovanja te pozicija na kojoj su trenutno zaposleni. Nadalje, ostale skupine pitanja su koncipirane na način da će se pokušati dobiti odgovori na pitanja u kojoj su mjeri zaposleni motivirani na svom radnom mjestu, posebice od strane vodstva, imaju li mogućnost iskazivanja svojih znanja vještina i sposobnosti ili samo obavljaju rutinske poslove, koji za pojedince nisu motivirajući, te koji su to motivacijski faktori koji najviše

utječu na što bolji radni učinak, kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Grupa pitanja koja se odnosi na područje vodstva će ispitati u kojoj mjeri njihov nadređeni posjeduje određene karakteristike, koje su po njihovom mišljenju najbitnije da bi se uspješno upravljalo poduzećem, je li sposoban voditi tim i rješavati konflikte te uvažava li njihova mišljena i prijedloge.

Anketa će se jednim dijelom provesti elektronskim putem (anketirani kojima je dostupno računalo na radnom mjestu), a jednim dijelom u pisanom (papirnatom) obliku, jer većina sezonskih radnika posao obavlja isključivo na terenu. Anketa će se provesti početkom turističke sezone, dakle sredinom lipnja, kako bi se mogao ispitati što veći broj zaposlenih u svrhu dobivanja što vjerodostojnijih rezultata. Dobiveni podaci obradit pomoću statističkog programa SPSS (Statistical Package for Social Studies), jer se pomoću njega mogu analizirati podaci o ljudima, njihovim mišljenjima, stavovima i ponašanju te će se na osnovu tih podataka donijeti određeni zaključci.

1.6. Doprinos istraživanja

Svrha ovog istraživanja je istražiti kakva je budućnost poslovanja Ju „NP Krka“ s obzirom na postojeći način vodstva u konkurentnom okruženju. Definiranje samog pojma motivacije, njene teorije, strategije i plaće kao glavnog izvora motivacije, oblikovanje poslova koji motiviraju, različitih organizacijskih pristupa i determinanti motivacije za rad, vođenja, sukoba te korištenja moći omogućit će dobivanje teorijskog okvira za daljnje empirijsko istraživanje.

Doprinos ovog rada nije zamišljen samo u teorijskom, već i empirijskom obliku. U današnje vrijeme kad je tržište prepuno konkurencije, poduzeća ne mogu opstati ako nemaju kvalitetno vodstvo i ako ne postoji sinergija među zaposlenima jer su upravo ljudski resursi jedna od najvećih konkurentskih prednosti poduzeća. Vodstvo je to koje treba imati karakterne osobine i znanja kojima će utjecati na „snagu“ organizacije u cjelini.

Doprinos ovog istraživanja ogleda se u analizi na temelju koje bi se stekao uvid u poslovanje Javne ustanove „NP Krka“. Istraživanjem će se omogućiti uvid u probleme, ukoliko postoje, te otkriti nešto više o motivaciji na radnom mjestu, radnim uvjetima, okruženju, itd.

Provedena analiza može biti od koristi managerima poduzeća, kako bi uvidjeli da je način vođenja najmoćnije oružje u postizanju dobrih poslovnih rezultata.

1.7. Sadržaj diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od pet dijelova.Uvodni dio ovog rada sadržavat će problem istraživanja, predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljeve istraživanja, metode istraživanja te sami doprinos istraživanja.

U drugom dijelu obradit će sam pojam motivacije, teorije motivacije (sadržajne i procesne), strategije motiviranja (dizajniranje poslova za motivaciju, opunomoćenje zaposlenih), kao ekstrinzični i intrinzični faktori motivacije, odnosno materijalni i nematerijalni motivacijski faktori kao i procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća.

U trećem dijelu detaljno će se analizirati najbitnija komponenta managementa – vodstvo. Pojmovno će se odrediti vodstvo i pokušati približiti zašto je upravo način vođenja izvor konkurentske prednosti za svako poduzeće te koje su to najbitnije karakteristike, prema zaposlenima, koje bi svaki vođa trebao posjedovati. Prikazat će se i pristupi vodstvu i da li vođa kao takav uvažava mišljenje podređenih kako bi stvorio pozitivnu radnu klimu i motivirao podređene za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Također će se objasniti pojam moći kao sposobnost ili mogućnost utjecaja koja je također povezana s vodstvom s obzirom da pojedinci imaju moć kada mogu djelovati na stavove, vjerovanja i postupke drugih. Opisat će se upravljanje sukobima kao glavna komponenta uspješnosti vođenja te kako kreativna sposobnost vođe utječe na uspješnost rješavanja novih i neobičnih, nedefiniranih organizacijskih problema.

Četvrto poglavlje odnosi se na empirijski dio istraživanja gdje će se na početku prikazati osnovni podaci o Ju „NP Krka“ te će se opisati tijek provedbe istraživanja. Nadalje, u ovom dijelu će se obaviti uređenje prikupljenih empirijskih podataka, njihovo grafičko prikazivanje te opisivanje pomoću numeričkih vrijednosti nakon čega će se ispitati veza između vodstva i motivacije te angažmana zaposlenih. Zaključnim razmatranjem će se predstaviti sinteza u radu iznesenih istraživanja i zaključaka.

U zaključnom poglavlju ukratko će biti prikazan osvrt na cjelokupnu temu diplomskog rada te će se prikazati poveznica između motiviranosti zaposlenika načinom vođenja. Ustanovit će se što je to zaposlenima najveći pokretač za rad, da li su to većim dijelom ekstrinzični ili

intrinzični faktori te da li su zadovoljni načinom na koji ih se koordinira i samim time potiče na što bolje rezultate. Na kraju će se doći do zaključka da li je način vođenja uspješno utjecao na zaposlene Ju „Np Krka“, zahvaljujući kojoj će se moći ostvariti željeno istraživanje.

2. MOTIVACIJA

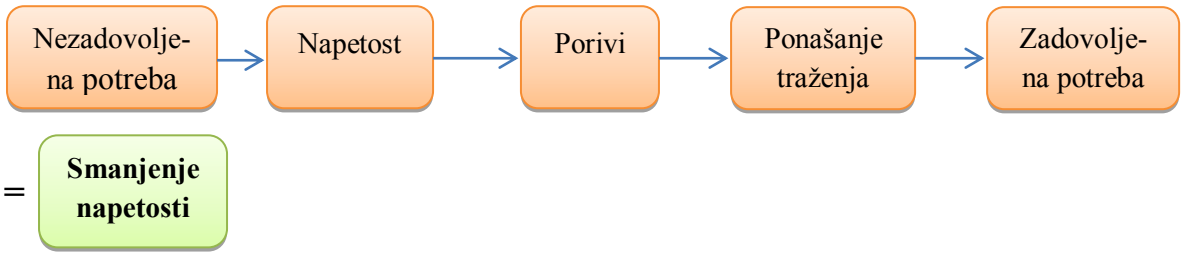
Motivacija za rad problem je koji godinama zaokuplja pažnju šire društvene javnosti. Razloge treba tražiti u uvjerenju da se upravo u motivaciji nalazi ključ realizacije ekonomskih i društvenih odnosa. Dakle, da bi zaposleni krenuli prema ostvarenju organizacijskih ciljeva, vođa treba poticati radnu motivaciju i uvrditi kojim faktorima će to postići, treba razumijeti mehanizme ponašanja, kao osnovu za izgradnju određenih sistema motiviranja, ukupne prakse, politike i načine organiziranja u svrhu ostvarivanja što većeg angažman podređenih što je „*sine qua non*" u rješavanju problema suvremenog poslovanja i razvoja.

2.1. Pojam motivacije

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* – pokretati, poticati (Buble, 2011). To znači da se pod motivom podrazumijeva nešto što ljude, zaposlene pokreće na akciju. Stoga efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2011).

Motivacija se također može definirati kao zajednički pojam za sve faktore koji iniciraju i usmjeravaju, održavaju ili organiziraju aktivnosti pojedinaca. Odnosi se na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja, a također se smatra da ona obuhvaća i podsvjesno usmjerene aktivnosti (Bahtijarević – Šiber, 1986).

Da bi se razumio proces motivacije potrebno je poznavati pojam potrebe. Potreba, znači fiziološki ili psihološki nedostatak koji stanovite rezultate čini privlačnima. Ovaj proces motivacije može se vidjeti na slici 1.



Slika 1: Temeljni motivacijski procesi

Izvor: Stephen P. Robbins (1992): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate d.o.o. Zagreb, str. 45.

Nezadovoljena potreba stvara napetost koja stimulira porive unutar pojedinca. Ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako se postignu, zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti. Djelatnici, u „tijeku“ motivacije, su u stanju napetosti. Kako bi se smanjili, upuštaju se u aktivnosti. Što je napetost veća, to će za smanjenje biti potrebna veća aktivnost. Stoga, kada vidimo da zaposleni marljivo obavljaju neku aktivnost, možemo zaključiti da ih tjera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.

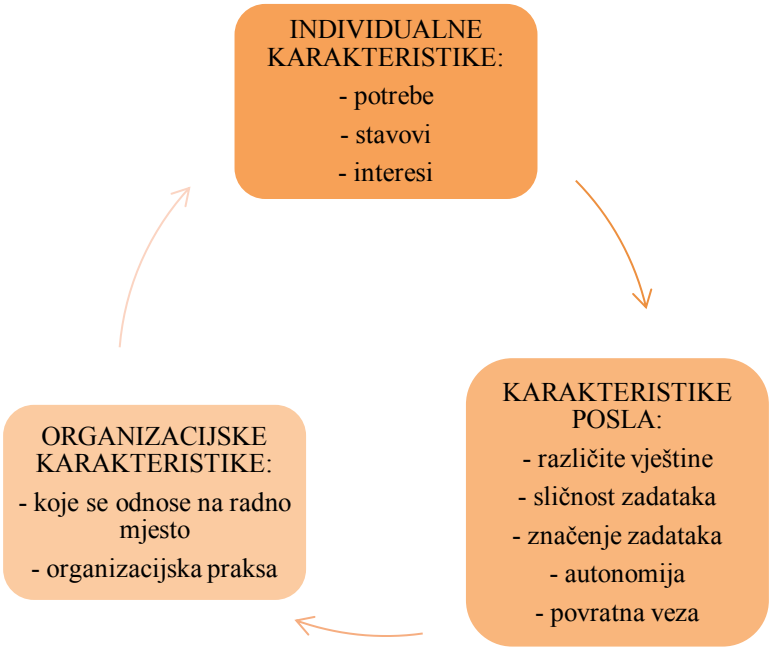
Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih se posebno naglašavaju tri sljedeće grupe (Buble, 2011):

- individualne karakteristike,
- karakteristike posla,
- organizacijske karakteristike.

Individualne karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršenja radnih zadataka – neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, izazovnošću zadatka, itd. Vodstvo u svakom slučaju mora biti svjesno ovih razlika kako bi poticalo one koji imaju potrebu doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća.

Karakteristike posla predstavljaju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Vodstvo mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu vodstva i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene. Interakciju između tri navedene grupe motivacijskih faktora moguće je grafički prikazati na slici 2.



Slika 2: Interakcija motivacijskih faktora

Izvor: Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 120.

Sve ove interakcije trebaju se uzeti u obzir prilikom oblikovanja odgovarajućeg motivacijskog sustava u poduzeću. Vodstvo mora pametno odabrati motivatore kao i instrumente poticanja na željene akcije i rezultate, jer isti moraju poštivati navedene interakcije. U tom se kontekstu motivator manifestira kao instrument utjecaja na individualno ponašanje, pa stoga vodstvo mora biti zainteresirano za njihovu inventivnu upotrebu (Buble, 2011).

2.1.1. Teorije motivacije

S obzirom na kompleksnost motivacije, u njezinu su objašnjavanju angažirane brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Od svih teorija važne su dvije njihove skupine, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.

2.1.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje ljudi, naglašavajući prvenstveno njihove potrebe kao motivaciju za rad. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore poput plaće, sigurnosti posla, napredovanja i sl. žele, a neke izbjegavaju.

Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su sljedeće (Buble, 2011):

1. **teorija hijerarhije potreba,**
2. **teorija trostupanjske hijerarhije,**
3. **teorija motivacije postignuća,**
4. **dvofaktorska teorija motivacije.(1) Teorija hijerarhije potreba**

Ova se teorija, poznatija kao Maslowljeva hijerarhija potreba, temelji na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Maslow je sve potrebe grupirao u pet kategorija (Buble, 2011), kako je prikazano na slici 3.



Slika 3: Maslowljeva hijerarhija potreba

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

Fiziološke potrebe početna su točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi, tek kad zadovolje ove potrebe, teže zadovoljenju „viših" potreba kao što su plaća, radni uvjeti, slobodno vrijeme, itd.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. Ona uključuje zaposlenje, zdravstvenu zaštitu, mirovinsko osiguranje i druge bitne preduvjete sigurnosti.

Društvene potrebe su potrebe za projateljstvom, ljubavi i pripadanjem. To bi značilo da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi s drugima, dok oni s niskim stupnjem moraju raditi na zadacima s minimalnom socijalnom interakcijom.

Potrebe za poštovanjem potrebe su za visokom ocjenom samih sebe, za samopoštovanjem i poštivanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k

osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti. Neispunjavanje ovih potreba razvija osjećaj slabosti i bespomoćnosti što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Potrebe za samoostvarenjem potrebe su za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. To je najviši stupanj potreba za realizacijom pomoću kojih se omogućava manifestacija principa da „čovjek mora biti ono što može biti". Zaposleni koji imaju ovaj rang potreba trebaju dobiti kreativan posao koji će omogućiti njihovo uključenje u proces donošenja odluka, rješavanja problema i sl.

S aspekta vodstva važnost ove teorije krije se u tomu što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i njihovo što potpunije zadovoljavanje. Zaključak svega je kako vođa mora uvidjeti da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.

(2) Teorija trostupanjske hijerarhije

Alderfer je razvio trostupanjsku hijerarhiju potreba poznatiju kao ERG teorija (*Existence – Relatedness – Growth*) gdje glavne elemente čine (Buble, 2011):

- egzistencijalne potrebe,
- potrebe povezanosti,
- potrebe rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu potreba u hijerarhiji, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i sl. Stupanj zadovoljenja ovih potreba ovisan je o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što dobivaju drugi.

*Potrebe povezanosti*uključuju sve one faktore koji su s aspekta pojedinca značajni,a odnose se na njegovu povezanost s obitelji, suradnicima, prijateljima, vodstvom i drugo. Dakle, radi se o interpersonalnim odnosima koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene, a koji može imati kako pozitivni, tako i negativni predznak (povjerenje – nepovjerenje, prihvaćanje – neprihvaćanje, razumijevanje – nerazumijevanje, itd).

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve one potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljavanjem potiče se zaposlene da koriste svoje potencijale te kod njega stvara osjećaj cjelovitosti i punoće. Smatra se kako zadovoljavanje

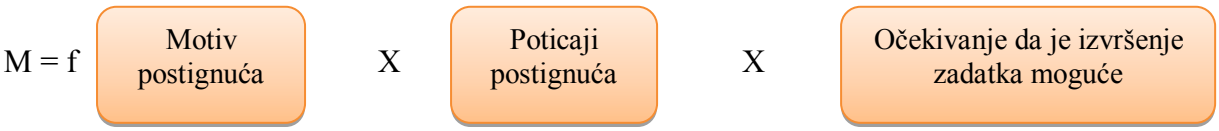
ovih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju da u potpunosti bude ono što jest i da postane ono što u stvari može biti.

Zaključak je da se kod teorije trostupanjske hijerarhije radi o dvosmjernoj vezi između potreba, što znači da je riječ o *simultanom djelovanju* svih potreba.

(3) Teorija motivacije postignuća

Teorija koju su razvili autori McClelland i Atkinson koja je za razliku od prethodnih teorija, koje su usmjerene na zadovoljavanje viših ili manje biološki zasnovanih potreba, prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Pritom je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koje ukazuju na radnu i opću orijentaciju ljudi (Buble, 2011).

Bit ove teorije je to što ona ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to bi značilo težnju za uspjehom. Ta težnja je rezultat djelovanja dviju sila – želja za uspjehom te želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga se dolazi do zaključka da je motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Kakva će procjena prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadatka koji treba ostvariti – ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je veća draž uspjeha, i obrnuto: lakši zadatak sadrži veću vjerojatnost ostvarenja, ali zato je manja draž tog uspjeha. Teorija motivacije postignuća može se prikazati sljedećom formulom na slici 4.



Slika 4: Teorija motivacije postignuća

Izvor: Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 124.

Spomenuti autor McClelland je ovako koncipiran model motivacije proširio uvodeći dvije nove varijable – moć i afilijaciju (Buble, 2011).

Potreba za moći manifestira se u želji i tendenciji za utjecanjem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je, dakle, motiv da se u poduzeću preuzimaju više vodstvene pozicije koje inače zahtjevaju takve pojedince koji će usmjeravati rad drugih.

*Afilijativna potreba*izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drgim ljudima, a to znači da pojedinci s takvim potrebamaviše teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija.

Teorija motivacije postignuća je više usmjerena na motivaciju vođa i managera. Naime, potrebe postignuća više se manifestiraju u sferi zadataka vođa i managera nego u sferi zadataka izvršitelja, pogotovo ako su oni angažirani na repetitivnim i rutinskim zadacima. Nakon što se ovaj model proširi varijablama moći i afilijacije tada još više do izražaja dolazi managerski aspekt motivacije za rad.

(4) Dvofaktorska teorija motivacije

Dok su prethodne teorije bile usmjerene na potrebe ljudi, dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Pritom se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom.

Ovaj model motivacije se temelji na dvije temeljne pretpostavke. Prva je pretpostavkada zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma: suprotni je kraj na kontinuuma zadovoljstva odsutnost nezadovoljstva, a suprotni je kraj na kontinuumu nezadovoljstva odsutnost zadovoljstva. Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora (Buble, 2011).

Ekstrinzični faktori povezani su sa situacijom u kojoj čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani sa samim poslom koji čovjek obavlja.

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom anganžmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, itd., sve su to faktori koji neposredno utječu na motivaciju u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada.

Ekstrinzični faktori imaju higijenski karakter – oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd., nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo sprječavaju i otklanjaju nezadovoljstvo.

Iz navedenog koncepta dolazi se do zaključka da Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora. Herzberg ne

poistovjećuje zadovoljstvo na poslu s motivacijom za bolju proizvodnost, već ta dva pojma nisu međusobno povezana.

2.1.1.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, stoga se u analizu uključuje i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije (Bahtijarević-Šiber, F., 1999). Te teorije nastoje objasniti ključne procese koje vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, po čemu su i dobile ime.

Četiri su bitne pretpostavke procesnih teorija motivacije(Bahtijarević-Šiber, F., 1999) :

- ljudi imaju različite preferencije u odnosu na raznolike ciljeve, odnosno nagrade koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji odnosno imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići uz svoj rad,
- ljudi procjenjuju mogućnosti uspješnog obavljanja određenih zadataka uz ulaganje većeg napora prilikom odlučivanja o vlastitom ponašanju,
- ljudi procjenjuju vjerojatnost, odnosno imaju određena očekivanja, da će obavljanje određene aktivnosti ili zadatka rezultirati određenim željenim efektima ili nagradama (napredovanje, veća plaća),
- motivacija za radno ponašanje je rezultanta individualnih očekivanja i preferencije tj. valencije ciljeva i nagrada,

Od ovih teorija su najznačajnije (Buble, 2011):

1. **Vroomov kognitivni model,**
2. **Porter-Lawlerov model,**
3. **Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni**

Sve ove teorije izrazito naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima, pa se stoga često nazivaju i teorijama očekivanja (Buble, 2011).

(1) Vroomov kongnitivni model motivacije

Kognitivni model Victora Vroomova polazi od pretpostavke da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativnih ponašanja, na način da preferirajući jedne

izbjegava druge, te procjenjuje efekte i značenja koje imaju na njega.Razmatrajući probleme manje ili veće motivacije za određene aspekte radnog ponašanja u kontekstu izborne situacije, (npr. bolji ili slabiji rad, što istodobno znači veći ili manji napor uložen u realizaciju radnog zadatka), Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (primjerice, veće zalaganje i bolji rad), dok druge odbacuje (Buble, 2011).

Vroom uvodi dva koncepta (Buble, 2011):

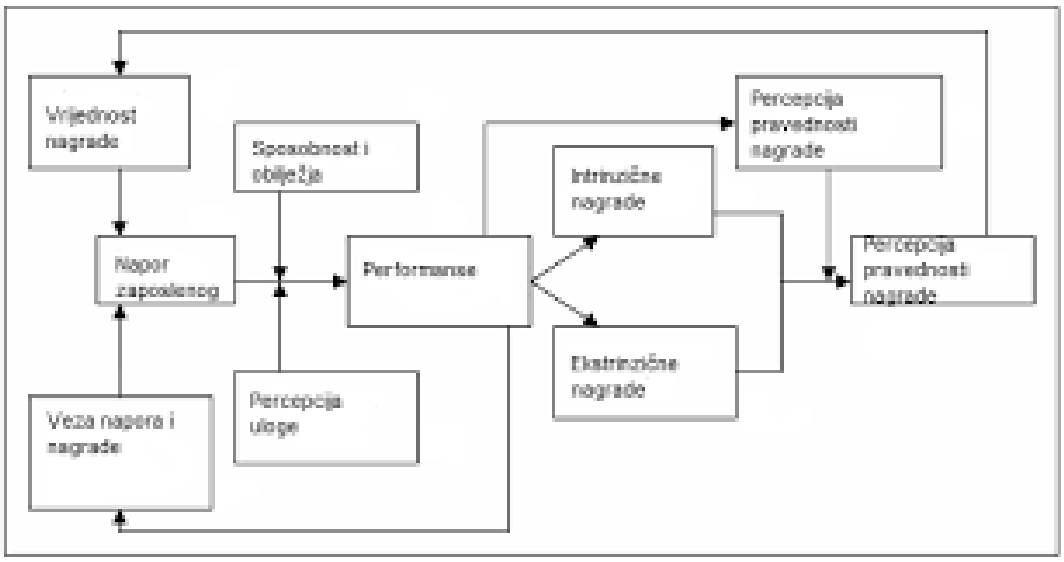
- koncept valencije ili privlačnosti efekta (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca,
- koncept očekivanja.

Koncept valencije ili privlačnosti efekta objašnjava da će osoba biti motivirana u uspješnom obavljanju svoji radnih zadataka samo ako radom može osigurati ostvarenje onih efekta (nagrada) koji su njoj važni. Odnosno opisuje privlačnost i važnost koju različiti efekti (nagrade) ili motivacijski faktori imaju na pojedinca.

Koncept očekivanja je determinantamotivacije te objašnjava očekivanja pojedinca koja nastaju izborom neke alternative koja će voditi ostvarenju njemu važnih ciljeva. Zaključno, Vroom smatra da motivacija ljudi za ostvarenje cilja raste ukoliko ljudi vjeruju u vrijednost cilja koji moraju ostvariti a pogotovo ako imaju mogućnost i vidjeti da ono što oni čine pomaže u samom ostvarenju cilja. Motivacija je jednaka umnošku očekivanja i valencije (Motivacija = f (očekivanja x valencija) , odnosno motivacija je rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti odabrane ciljeve.

(2) Porter – Lawlerov model očekivanja

Porter-Lawlerov model razrađuje početni Vroomov model uključujući u njega i druge faktore. Oni smatraju da je motivacija samo jedan od faktora koji utječe na radnu uspješnost i ponašanje faktora, stoga uvode i druge relevantne faktore kao što su sposobnost, percepcije zadataka, zadovoljstvo(Buble, 2011). Koncept ovog modela se nalazi na slici 5.



Slika 5: Porter – Lawlerov model očekivanja

Izvor:Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 129.

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

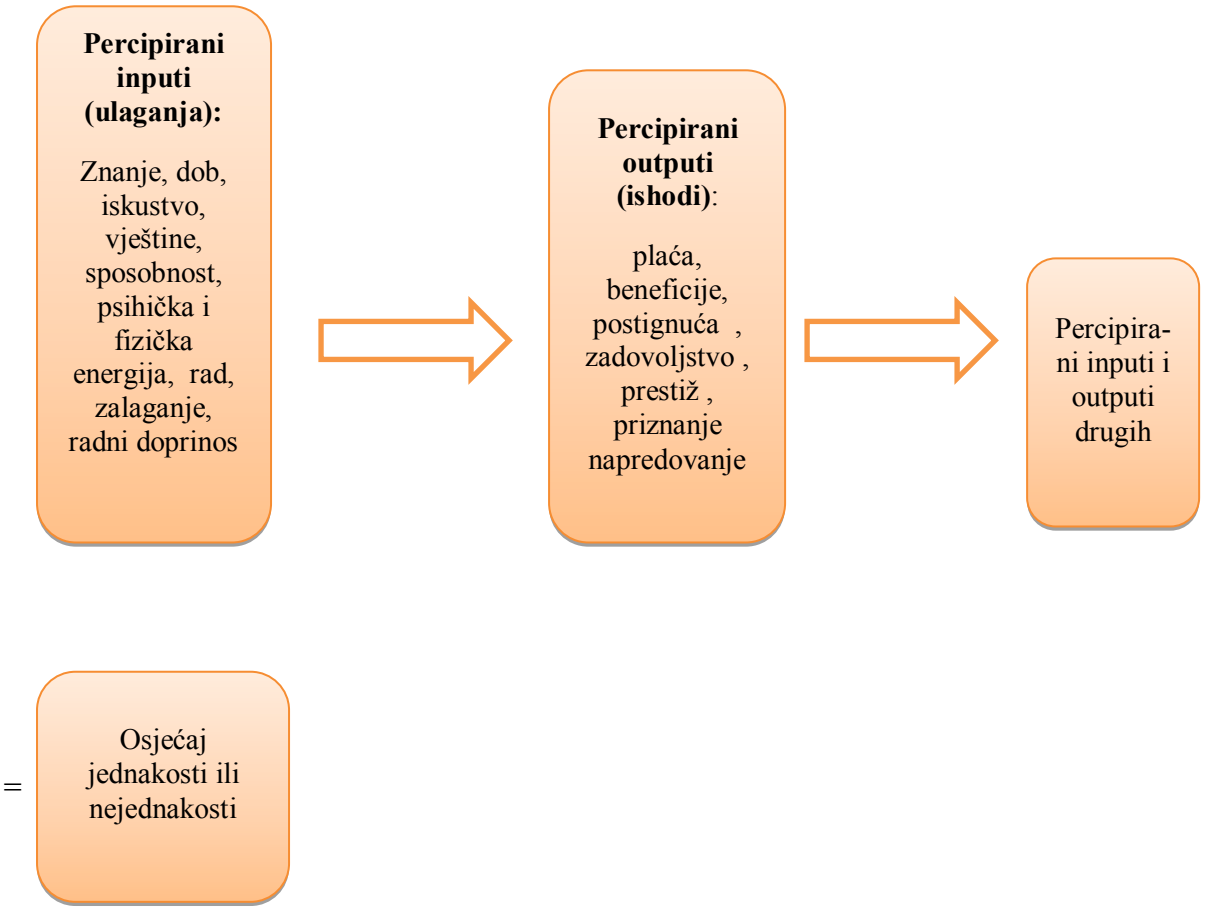
(3) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Važnost Adamsove teorije pravednosti proizlazi iz naglašavanja ljudske potrebe za jednakošću kao osnovnog motiva djelovanja u socijalnim situacijama. Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava na svom radnome mjestu. On promatra specifični odnos razmjene između organizacije i pojedinca. Pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, radnu sposobnost, kreativnost i sl., te za uzvrat dobiva od poduzeća (poslodavca) različite kompenzacije u obliku plaće, prestiža, priznanja itd. Razmjenom može

doći do toga da jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka. Upravo je taj osjećaj nejednakosti onaj osjećaj kojeg Adams smatra glavnim pokretačem u socijalnim situacijama(Buble, 2006).

Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reagiraju na jedan od sljedećih načina (Buble, 2006):

- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.
- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno. Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, od kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Navedena situacija prikazana je na slici 6.



Slika 6: Glavne komponente teorije privlačnosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 586.

Adamsova teorija pomaže u razumijevanju motivacije za rad, ona ističe percepciju jednakosti i pravednosti nagrađivanja rada. Manageri moraju shvatiti da je za radnu uspješnost važno imati korektne odnose sa zaposlenicima i pravedno nagrađivanje rada. Jedan od najvažnjih zadataka managera po Adamsovoj teoriji je stvaranje jasne veze između doprinosa svakog pojedinca, radne uspješnosti pojedinca i njegove plaće.

Adams smatra kako manageri moraju jasno zaposlenicima argumentirati svoje odluke o raspodjeli nagrada (plaće) te svojim zaposlenicima davati povratne informacije o njihovu radu. Isto tako važno je istražiti mišljenje, zadovoljstvo zaposlenika o samom sustavu raspodjele nagrada i vrednovanja njihovog rada. Važno je da manageri stalno prate signale nezadovoljstva ljudi i promjene njihovog ponašanja kako bi mogli otkloniti uzroke. Otvorena komunikacija, izražavanje nezadovoljstva, te argumentirana rasprava imaju pozitivno djelovanje na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

2.1.2. Strategije motiviranja

Kako bi motivirali zaposlene, vodstvo ima različite strategije na raspolaganju kojima nastoji zadovoljiti određene potrebe i interese zaposlenih,stoga ono odlučuje hoće li koristiti strategije materijalne ili nematerijalne motivacije.

Pod strategijom materijalnemotivacijepodrazumijevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba zaposlenih. U tom kontekstu treba imati u vidu da materijalna motivacija nije jednoznačna i jednodimenzionalna , već da postoje različiti oblici kompenzacija koje se mogu klasificirati s dva aspekta (Buble, 2011):

- s aspekta stupnja izravnosti,
- s aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja.
- *S aspekta izravnosti* oblici materijalne motivacije mogu se promatrati kao oni po kojima pojedinac dobiva nagradu izravno („na ruke“) u novcu ili u naravi i neizravno po čemu pojedinac ne prima nagradu izravno, a pridonosi njegovom materijalnom standardu.

S aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja, oblici materijalne motivacije mogu se razlikovati na individualnoj i na organizacijskoj razini. Oblici materijalne motivacije na individualnoj razini odnose se na individualni rad i učinak, dok se oblici organizacijske motivacije odnose na postignute učinke na razini poduzeća (Buble, 2011). Materijalni oblici stimulacije prikazani su na slici 7.

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za inovacije i poboljšice naknade za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsudnosti i slobodni dani automobil kompanije menedžerske pogodnosti
	Poduzeće	bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u profitu udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje zdrastvena zaštita životno i druga osiguranja naknade za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori ''božičnica'' skrb o djeci i starijima

Slika 7: Klasifikacija materijalnih kompenzacija

Izvor: Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 132.

Uz navedene materijalne strategije motiviranja zaposlenih razvijene su su i strategije nematerijanih motivacija, kao što su: dizajniranje posla, stil managementa, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo, o čemu će se u nastavku rada govoriti.

Poduzeća uvode i nove motivacijske programe poput (Buble, 2011):

- plaćanja performansi (plaćanje po zasluzi koje pojedinac dobije u proporciji s njegovim doprinosom performansama),
- podjele dobiti,
- ESOP – a (zaposleni dobivaju dio vlasništva poduzeća koje im omogućava sudjelovanje u poboljšanim performansama profita),
- jednokratnih bonusa (nagrade zaposlenima s jednokratnim isplatama u gotovini zasnovano na performansama),
- plaćanja znanja (zaposleni se motiviraju da uče vještine za više poslova tako da poduzeću porate fleksibilnost i efikasnost),
- kompenzacija zasnovanih na timu (nagrade zaposlenima za ponašanje i aktivnosti koje doprinose timu kao što su suradnja, slušanje i opunomoćivanje drugih),
- nagrada životnog stila (nagrade zaposlenima za ostvarivanje ambicioznih ciljeva kao što su luksuzni televizori, ulaznice za posebne sportske priredbe, uplate egzotičnih putovanja i sl.).

Najefektivniji motivacijski programi koji se i najviše koriste su *dizajniranje posla* za *motivaciju i opunomoćenje zaposlenih* o čemu će biti riječ u daljnjem tekstu.

2.1.2.1. Dizajniranje posla za motivaciju

Redizajniranje poslova za povećanje radne motivacije može biti posljedica zahtjeva samog izvršitelja, zatim tehnoloških i organizacijskih promjena, humanizacije rada, itd. Moglo bi se reći kako je redizajniranje posla proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu, te obavlja njegovo ponovno oblikovanje. Pritom se polazi od činjenice da u tom procesu treba uvažavati razlike u poslovima koje manifestiraju u sljedećem (Robbins, 1992):

- neki su poslovi rutinski, jer su zadaci standardizirani i repetitivni, dok su drugi nerutinski;

- neki zahtjevaju brojne raznolike i drugačije vještine, dok su drugi uskog djelokruga;
- neki poslovi ograničavaju zaposlenezahtijevajući od njih da slijede vrlo precizno procedure, dok drugi pak dopuštaju zaposlenima znatnu slobodu u tome kako će izvršavati svoje zadatke;
- neke poslove najefektivnije obavlja grupa zaposlenika koji rade u timu, dok druge najbolje obavljaju pojedinci koji uglavnom rade samostalno.

U nastavku teksta pojasnit će se pojmovi redizajniranja posla te rasporeda rada koji predstavljaju glavni motivacijski trend, koji za svrhu ima oblikovati posao na način da on ima više smisla i da potiče zaposlene na što veću produktivnost.

(1) Opcije redizajniranja posla

Opcije redizajniranja posla se koriste kako bi posao bio zanimljiviji, raznolikiji, izazovniji, a kao rezultat očekuje se povećanje kvalitete i proizvodnosti rada. Razlikuju se dvije temeljne opcije redizajniranja posla (Buble, 2011):

1. **opcija redizajniranja pojedinačnog posla,**
2. **opcija redizajniranja grupnog posla.**

1. Opcija redizajniranja pojedinačnog poslaorijentirana je na one poslove koje obavljaju pojedinci, u cilju da se „razmrvljeni rad“ ponovno integrira i dodijeli jednom zaposleniku. Na taj način se nastoji vratiti smisao posla, njegova cjelovitost i autonomnost, što zaposlenike dovodi u sasvim drugačiju poziciju od one koje je imao u konceptu specijalizacije posla.

Redizajniranje pojedinačnog posla se provodi na tri načina (Robbins, 1992):

- rotacija posla,
- proširivanje posla,
- obogaćivanje posla

*Rotacija posla*dopušta zaposlenicima diversifikaciju njihovih aktivnosti kako bi se ublažila dosada koja je posljedica specijalizacije posla. Poznata su dva tipa rotacije posla: vertikalna (lateralni transfer) i horizontalna (bočni premještaj). Vertikalna rotacija se najčešće koristi, a uvodi se na temelju plana tj. programa osposobljavanja pri čemu se zaposleni nakon nekog vremena premještaju na drugu aktivnost. Vertikalna rotacija se koristi prilikom programa razvitka managerskog talenta gdje zaposleni uči od iskusnijeg člana organizacije.

Proširivanje posla označava porast djelokruga posla, odnosno broja različitih operacija potrebnih u poslu i pad frekventnosti ciklusa ponavljanja posla. Ono omogućava raznolikost i povećanje broja broja zadataka koje pojedinac obavlja.

*Obogaćivanje posla*označava porast dubine posla, što znači da se obogaćivanjem posla zaposlenima dopušta veći stupanj kontrole njihovog rada. Zaposleni preuzima neki od zadataka koje obično obavlja njegov neposredni rukovoditelj; poslovi iz sustava funkcija managementa.

2. **Opcija redizajniranja grupnog posla**se koristi kada je potrebna suradnja u izvršenju seta zadataka pa se uspostavlja timski rad u okviru kojega se razlikuju dva temeljna tipa timova, a to su (Buble, 2011):

- integrirani radni timovi,
- autonomni radni timovi.

*Integrirani radni tim*dobije veliki broj zadataka. Tim sam odlučuje koje će od njih dodijeliti svojim članovima i odgovoran je za rotaciju posla među članovima u skladu sa zahtjevima zadataka. Tim ima svojeg voditelja koji nadgleda aktivnosti grupe. Integrirani radni timovi se najčešće koriste kod poslova kao što su održavanje zgrada, graditeljstvo, itd.

*Autonomni radni tim*obavlja zadatke koji se produbljuju vertikalnom integracijom. Timu se zadaje samo cilj kojeg treba ostvariti, a potom mu se ostavlja sloboda u određenju nositelja pojedinih zadataka, rasporedu odmora tijekom rada, kontrolnim procedurama, itd. Potpuno autonomni radni timovi odabiru zaposlenike koje će uključiti u tim, te uzajamno procjenjuju individualne performanse. Kao rezultat svega toga pozicija nadzornika postaje nevažna pa se ponekad može i eliminirati.

(2) Opcije rasporeda rada

Redizajniranje posla ne iscrpljuje se samo u tome da se uspostavi adekvatan sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu, već ide i korak dalje – ono uključuje i raspored rada. Naime, kada će započeti rad, koliko će trajati, kada i koliko će trajati odmori tijekom rada, te dnevni i tjedni odmori, koliko će biti slobodnog vremena – sve su to pitanja koja se tiču dizajniranja posla. U tom se kontekstu razvijaju nove opcije rasporeda rada koje ovise o uvjetima tržišta rada, tipu rada koji treba izvršiti te performansi zaposlenih. Tako se danas

koristi sve više novih opcija rasporeda rada, među kojima se posebno ističu sljedeće (Buble, 2011):

- sažeti radni tjedan,
- fleksibilno radno vrijeme,
- podjela posla,
- kontigentni radnici,
- fleksibilno radno mjesto (*telecommuting*).

*Sažeti radni tjedan*najčešće se pojavljuje u obliku 4 – dnevnog radnog tjedna. Takav oblik radnog tjedna osigurava zaposlenima više slobodnog vremena, a poduzeću omogućava regrutiranje novih zaposlenika. U početku su efekti koje producira ovaj oblik radnog tjedna veoma pozitivni – dolazi do porasta morala i smanjenja nezadovoljstva, apsentizna i fluktuacije. Nakon godine dana mnogi od ovih efekata počinju nestajati – počinje rasti umor, javljaju se teškoće u koordinaciji rada i života zaposlenika, i drugo. Sve to utječe da se povećanje slobode zaposlenika traži u drugim opcijama rasporeda rada.

*Fleksibilno radno vrijeme*je planski sustav u kojemu se od zaposlenika zahtijeva da rade određeni broj sati tjedno, ali imaju slobodu variranja sati rada unutar zadanih limita. Ovakav raspored radnog vremena izravno dovodi do smanjenja apsentizma, unapređenja radnog morala i poboljšanja proizvodnosti rada. Međutim, ono ima i svojih slabosti, planiranje i kontrola postaju mnogo skuplji i glomazniji.

*Podjela posla*novija je inovacija rasporeda rada koja omogućava da dva ili više zaposlenika podjele tjedni posao. Prednost je takvog rasporeda rada što on omogućava angažiranje sposobnih pojedinaca, čiji angažman nije nužan cijelo radno vrijeme (npr. specijalisti).

*Kontigentni radnici*su oni zaposlenici koji se angažiraju povremeno te oni koji se angažiraju na dio radnog vremena (*part – timers*) od strane organizacije koja je izložena dinamičnoj radnoj okolini te zahtjeva fleksibilnost posla i organizacijske strukture. Na ovaj se način poduzeću omogućava velika fleksibilnost za promjene tržišnog položaja, a takvim zaposlenicima autonomija i deversifikacija posla. Pojava kontigentnih zaposlenika navodi poduzeće na kreiranje dualnog sustava rasporeda rada – s jedne strane mali broj permanentno zaposlenih koji se, s druge strane, dopunjuje pomoću kontigentnih zaposlenika.

Rad od kuće(telecommuting) podrazumijeva mogućnost zaposlenih da svoje poslove obavljaju od kuće zahvaljujući kompjuterskoj tehnologiji. Ovaj način rada omogućava da se mnogi službenički poslovi eksternaliziraju te da se na taj način ostvare mnoge ekonomske prednosti.

2.1.2.2. Opunomoćenje zaposlenih

Opunomoćenje se definira kao delegiranje moći ili ovlasti u organizaciji na podređene. Porastom moći zaposlenika raste motivacija za izvršenje zadataka jer ljudi unapređuju svoju efikasnost, biraju kako da izvrše zadatak i koriste svoju kreativnost (Buble, 2011). Stoga se opunomoćenje često definira kao čin oslobađanja ljudske energije. Riječ je o punoj participaciji zaposlenih u odlučivanju, podjeli moći i delegiranju autoriteta na zaposlene, tako da oni dobivaju slobodu u izvršavanju svojih zadataka. Opunomoćenje govori o kreativnoj situaciji u kojoj zaposleni dijele moć i preuzimaju odgovornost donošenja odluka u korist poduzeća, a i svoju osobnu. Na taj se način zaposlenicima omogućava da maksimalno afirmiraju svoju stvaralačku sposobnost, a oslobode se otuđenja koje je pratilo strogo determiniran i usko specijaliziran rad. Treba naglasiti da efektivni vođe ne „upravljaju“ zaposlenicima kao što je to bio slučaj u tardicionalnom vodstvu – oni zaposlene opunomoćuju.

Organizacija koja primjenjuje koncept opunomoćenja mora se pobrinuti da zaposleni koji su dobili punomoć dobiju informacije o performansama poduzeća, jer niti jedna informacija ne smije biti tajna, pa čak niti ona o visini plaće direktora. Također, poduzeće mora pružiti adekvatnu obuku zaposlenomu kako bi svojim znanjem i vještinama doprinio ciljevima poduzeća. Zaposleni koji je dobio opunomoćenje ima moć da samostalno odlučuje o radnim procedurama i organizacijskim performansama, a isti su nagrađeni, ukoliko se rezultati njihovog rada pokažu dobrima, podjelom profita i ESOP – om (Buble, 2011).

(1) Dimenzije opunomoćenja

Smatra se da su zaposleni opunomoćeni kada prakticiraju ovih pet dimenzija – u protivnom se oni ne mogu smatrati opunomoćenima (Buble, 2011):

- samoučinkovitost,
- samoodređenost,
- osobnu kontrolu,
- značaj,

- povjerenje.

*Samoučinkovitost*se očituje u osjećaju zaposlenih da posjeduju sposobnost i kompetenciju za uspješno obavljanje zadataka te su spremni učiti radi stjecanja novih znanja i vještina potrebnih za izvršenje složenijih zadataka. Kako bi zaposleni osjećali samoučinkovitost trebaju vjerovati da imaju sposobnost obavljanja određenog zadatka, vjerovati da su sposobni za potreban napor te vjerovati da ih u tome nikakve smetnje ne mogu spriječiti.

Samoodređenje predstavlja mogućnost izbora što znači da zaposleni imaju osjećaj da mogu dobrovoljno i namjerno uvesti sebe u zadatak, umjesto da ih se na to tjera ili da im se zabranjuje. Opunomoćeni pojedinci preuzimaju inicijativu, djeluju proaktivno, vladaju svojim postupcima i preuzimaju odgovornost za te postupke. Umjesto osjećaja kontrole izvana, oni imaju osjećaj unutarnje kontrole, odnosno osjećaj da sami kontroliraju ono što im se događa.

*Osobna kontrola*predstavlja osjećaj i vjerovanje da, zaposleni kojima je dodijeljeno opunomoćenje, imaju utjecaj na sredinu u kojoj rade ili na rezultate svoga rada. Oni ne vjeruju da njihove postupke kontroliraju vanjski faktori, već da su ti postupci pod njihovom kontrolom.

*Značaj*onogućuje zaposlenima da vrednuju svrhu ili cilj aktivnosti u koju su uključeni, a njihovi ideali i standardi smatraju se konzistentnim s onim što rade. Opunomoćeni pojedinci vjeruju i brinu o onom što proizvode. Oni unose fizičku ili duhovnu energiju u aktivnosti i imaju osjećaj osobnog značaja njihove uključenosti.

*Povjerenje*pruža opunomoćenim zaposlenicima osjećaj da će se s njima postupati pošteno i pravedno. Sigurni su da, iako su u podređenom položaju, konačni rezultati njihova djelovanja bit će pravda i dobrobit kao suprotnost šteti ili povredi. Ovo obično znači da oni imaju povjerenje da ih njihovi nadređeni neće povrijediti i da će ih nepristrano tretirati.

Istraživanja su pokazala da osjećaj opunomoćenosti rezultira osobnim i organizacijskim prednostima. Negativne se posljedice pojavljuju kada zaposleni iskuse suprotnost opunomoćenja kao što su nemoć, bespomoćnost i otuđenost. Smatra se da je pomaganje drugim ljudima da razviju osjećaj opunomoćenja u korijenima učinkovitosti vodstva (Buble, 2011).

(2) Razvijanje opunomoćenja

Da bi se opunomoćenje moglo razvijati u poslovnoj praksi, važno je da organizacija poštuje pravila koja će omogućiti da se provede opunomoćenje, a to su (Buble, 2011):

- artikuliranje jasne vizije i ciljeva,
- poticanje osobnih iskustvenih vještina,
- modeliranje uspješnog ponašanja,
- osiguravanje potpore,
- stvaranje emocionalne budnosti,
- pružanje potrebnih informacija,
- osiguravanje neophodnih resursa,
- vezivanje za rezultate i
- stvaranje povjerenja.

Važno je naglasiti da je svako ovo pravilo opunomoćenja povezano s pet, prethodno navedenih, dimenzija opunomoćenja.

Artikuliranje jasne vizije i ciljeva predstavlja pretpostavku da svi zaposleni žele znati svrhu aktivnosti koju obavljaju, konačni cilj tih aktivnosti te kako se one uklapaju u tu viziju i ciljeve poduzeća. Kada poduzeće nema jasno definirane ciljeve ili kada nema nikakve upute za rad prijeti opasnost da će zaposleni raditi ono što im padne na pamet, a što može biti pogubno za poduzeće.

*Poticanje osobnih iskustvenih vještina*predstavlja testiranje vještina zaposlenih kroz neki izazov ili problem, što se smatra najvažnijom stvari koju vođa može napraviti kako bi nekomu dao opunomoćenje.

*Modeliranje korektnog ponašanja*je jedan od načina opunomoćenja zaposlenih kojim se nalaže kako bi se trebali ponašati. Utvrđeno je da promatranje nekoga tko je uspio u izazovnim aktivnostima predstavlja snažan poriv drugima da vjeruju kako i oni također mogu uspjeti.

*Osiguranje potpore*od strane vođa zaposlenima omogućava da dožive opunomoćenje. Da bi se zaposleni osjećali opunomoćenima, vođe ih moraju stalno ohrabrivati, davati im potporu, osiguravati ih te izražavati im odobrenje. Vođe bi u ovom slučaju trebali redovito nagrađivati učinke opunomoćenih zaposlenika.

Pobuđivanje pozitivnih emocija znači zamjenjivanje negativnih emocija kao što su strah, anksioznost ili mrzovoljnost, onim pozitivnim, poput uzbuđenja, strasti ili iščekivanja kako bi zaposleni bili svjesni da im je dodjeljena određena ovlast.

*Osiguravanje informacija*predstavlja jednu od glavnih aktivnosti vodstva. Informacije predstavljaju moćno oružje, posebice ako su od strateškog značenja za poslovanje. Kada vodstvo osigura zaposlenima više informacija, umjesto manje, oni imaju osjećaj da su im dane ovlasti, pa će posao, u većini slučajeva, raditi produktivnije, uspješnije i u skladu sa željama managera.

Osiguranje resursa također potiče osjećaj opunomoćenja. U ovom slučaju, vodstvo se javlja u ulozi osiguravatelja resursa pri čemu se eliminiraju smetnje. Ovakva misija vodstva manifestira se u tome da se zaposlenima omogući adekvatna i trajna obuka i iskustvo razvoja, tehnička i administrativna potpora, prostor, vrijeme ili oprema te pristup komunikacijskoj ili internoj mreži koja će im olakšati njihov posao.

*Vezivanje za rezultate*je pokazatelj da se zaposleni osjećaju opunomoćenima kada vide rezultate svoga rada. Veza s krajnjim potrošačima osigurava im valjan izvor ideja za poboljšanje u daljnjem poslovanju.

Stvaranje povjerenja između zaposlenih i vodstvautječe na produbljivanje osjećaja opunomoćenja. U tom kontekstu zaposleni postaju uvjereni da vodstvo ne sumnja u njihov korektan odnos prema preuzetim obvezama.

(3) Preduvjeti za razvoj opunomoćenja

Uspjeh ili neuspjeh opunomoćenja zaposlenih ovisi o sposobnosti vodstva da uskladi gubitak kontrole s fundamentalnom organizacijskom potrebom za usklađenje ciljeva. Da bi se realiziralo opunomoćenje potrebno je da postoji dogovor na obostrano zadovoljstvo, što podrazumijeva da sljedbenici zadovoljavaju vlastite potrebe, ciljeve i aspiracije, ostvarivanjem onoga što se od njih očekuje na poslu, također potrenna je i mogućnost samoupravljanja gdje ljudi upravljaju sami sobom vodeći se dogovorom, zatim karakterne osobine trebaju biti udružene s iskrenom željom za ostvarenjem i uspjehom, a da bi svi prethodni uvjeti bili omogućeni potrebno je posjedovati vještine komuniciranja, planiranja i organiziranja.

Vođe se boje, u većini slučajeva, opunomoćiti zaposlene, jer se boje gubitka moći koju su godinama stjecali. Razlog tomu je što moć gledaju kao igru u kojoj ako jedan dobije, drugi gubi, što većina istraživanja pobija jer delegirana moć od vrhovnog vodstva stvara veću moć, tako da svatko ima više moći (Buble, 2011).

(4) Prepreke opunomoćenju

Mnoge se vođe i zaposleni opiru preuzimanju ovlasti, ali se još više opiru prenošenju ovlasti. Jedan od razloga tomu je osobni stav vođa. Postoje i druge prepreke koje će biti pojašnjene u daljnjem tekstu, a to su (Buble, 2011):

- strukturne prepreke,
- nedostatak potrebnih vještina,
- informacijski sustav i
- vodstvo.

*Strukturne prepreke*su prepreke koje se nalaze u tradicionalnim organizacijskim strukturama koje u pravilu prati visok stupanj centralizacije, formalizacije i specijalizacije. Stoga je za uspjeh opunomoćenja potrebno promijeniti organizacijsku strukturu .

*Nedostatak potrebnih vještina*zaposlenih negativno utječe na realizaciju koncepta opunomoćenja. U takvim poduzećima zaposleni eventualno mogu preuzeti odgovornost za tehničke vještine kao što su održavanje radnog mjesta, preme i kvalitete rada.

*Informacijski sustav*utječe na kvalitetu odluke opunomoćenog. Ukoliko on ne posjeduje kvalitetne i promptne informacije, u pogledu onoga za što se opunomoćeni, ni sama odluka neće biti kvalitetna.

*Vodstvo*koje izbjegava prenošenje ovlasti na druge obično vjeruju da njihovi podređeni nisu dovoljno kompetentni za obavljanje posla, a istovremeno se boje da će izgubiti ugled i nagrade ukoliko to učine. Po njima zaposleni nisu ni zainteresirani za preuzimanje više odgovornosti. U slučaju da vođe i dodijele punomoć zahtjevali bi previše vremena za obuku. Ovi vođe osjećaju da problem neprenošenja ovlasti na druge počiva na zaposlenicima, a ne na njima samima.

Strategije motiviranja su veoma važne jer se pomoću njih postiže da zaposleni osjeća viši smisao digniteta i svrhovitosti svoga rada što će utjecati da se značajno smanje svi oblici fluktuacije i absentizma.

2.1.3. Materijalni i nematerijalni faktori motivacije

Plaća, kao naknada za rad, jedna je od glavnih predstavnika ekstrinzičnih faktora motivacije. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Potonje svakako određuju granice fizičke sposobnosti ljudi te točka zasićenja u kojoj plaća prestaje biti dovoljan motiv.

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod izravnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja, koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad (Bahtijarević-Šiber, F., 1999).

Kompenzacije, kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad, u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Materijalne kompenzacije su dakle neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar poduzeća. U razvijenim ekonomskim sustavima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije, dok je, kao primjer, u Hrvatskoj prema istraživanju Ekonomskog instituta 1993. godine plaća na vrhu ranga motivacijskih čimbenika. Razlog tome leži u gospodarskim uvjetima, kulturi, nasljeđu i dr (Varga, 2011).

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija (Bahtijarević-Šiber, F., 1999):

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u „novcu“,
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnih standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.

U prvoj su grupi obuhvaćene izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti.

Uz plaću, koju zaposlenici dobivaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi, jer povećavaju ukupnu korisnost koju zaposlenici dobivaju od dane količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rješavanju stambenih problema i sl.). Poduzeća trebaju prepoznati što žele postići nabavom pojedine koristi i razumjeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlenike.

Zaposlenici nerijetko povezuju razvoj s unapređenjem (promocijom). Niske organizacijske hijerarhije, koje su sve prisutnije u organizacijama zbog tendencije decentralizacije, ne mogu osigurati unapređenje zaposlenika. Stoga se strategije nagrađivanja i platna struktura moraju bazirati na poticanju individua da unapređenje vide u profesionalnom i osobnom razvoju, umjesto u napredovanju u hijerarhiji prema sve višim platnim razinama (Bahtijarević-Šiber, F., 1999).

Postoje određena pravila kojih bi se menadžeri trebali pridržavati pri koncipiranju motivacijskog sustava (Bahtijarević-Šiber, F., 1999):

- naglasak na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacijskoj uspješnosti,
- jednostavna raspodjela bonusa,
- plaće rukovoditelja moraju biti visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Osobito treba voditi brigu o činjenici da zaposlenici moraju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Sustavi nagrađivanja mogu biti na razini radnog mjesta ili zadatka (prema složenosti radnog mjesta i uvjeta rada, prema uspješnosti, prema komadu,bonusi, provizija i unapređenje) i narazini poduzeća (udjeli zaposlenika u dobiti poduzeća, dioničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi).

2.1.4. Procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća

Novac je najstariji i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Interes za njegovo značenje u kontekstu masovnog i univerzalnog mehanizma motivacije za rad inicirao je Taylor, istovremeno pružajući vrlo jasnu i jednostavnu ilustraciju iniciranja promjena u motivaciji i time radnom učinku, kroz neposredno povezivanje učinka i veličine nadnice. S obzirom da različiti poslovi zahtjevaju i različito ponašanje njegovih izvršitelja jasno je da se ta ponašanja ne mogu stimulirati na isti način i da materijalna stimulacija individualnog rada nema jednako značenje za sve (Bahtijarević – Šiber, 1986).

Kako bi se motiviralo zaposlenike, odnosno stimuliralo ih za njihov rad, treba ocijeniti radnu uspješnost. Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu te se provodi jednom do dva puta godišnje.Ako se

takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaknuti zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva.

U metode ocjenjivanja radnog učinka ubrajaju se (Bahtijarević – Šiber, 2014):

- ocjene rukovoditelja,
- opisno rangiranje unutar grupe,
- uspoređivanje u parovima,
- metode prisilne distribucije,
- metoda kritičnih incidenata i
- ocjenjivačke skale.

Opisno rangiranje unutar grupe, uspoređivanje u parovima, metode prisilne distribucije, metoda kritičnih incidenata i ocjenjivačka skala pokazale su se puno funkcionalnijim prilikom ocjenjivanja radnog učinka, od ocjene rukovoditelja, iz razloga što ove metode zaposlenom pružaju veće povjerenje i uvjerenje da je plaća određena radnim učinkom.

Danas se osim nadređenih menadžera i suradnika i kolega sve više u procesu procjenjivanja uspješnosti koristi samoocjena.Najčešće pogreške procjenitelja koje treba svakako izbjeći jesu nedeterminiranost standarda, subjektivnost kao i halo-efekt(pretpostavkada mišljenjeljudi o jednoj pojedinosti nekog čovjeka djeluje na mišljenje o tom čovjeku u cjelini).

Pri tehnološkoj razradi sustava ocjenjivanja ljudi potrebno je imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje, odlučivanje i kontrola, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada, ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost(Bahtijarević – Šiber, 2014). Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke no zasigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva poduzeća kao i pojedinca.

3. VODSTVO

3.1. Osnove vodstva

Vodstvo je jedan od najvažnijih faktora uspjeha poduzeća i upravo zbog toga ono se nalazi u središtu interesa poslovne i šire javnosti

3.1.1. Pojmovno određivanje vodstva

Vodstvo se može definirati kao sposobnost utjecaja, inspiriranja i usmjeravanja akcija pojedinaca ili grupa prema ostvarenju željenih ciljeva. Ono je izuzetno bitno za uspostavljanje prave ravnoteže između potreba ljudi, zadataka i ciljeva u danoj situaciji (Buble, 2011). S obzirom da se današnje poslovanje odvija u dinamičnoj i nepredvidivoj okolini vodstvo predstavlja ključan faktor uspjeha poduzeća.

Uspješnog vođenja nema bez njegovog najvažnijeg čimbenika – vođe. Zadaća vođe je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Od vođe se očekuje da posjeduje viziju, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine te poznavanje vlastitih mogućnosti (Karlić & Hadelan, 2011).

3.1.2. Elementi vodstva

Postoje tri tipa varijabli koje su relevantne za razumijevanje efikasnosti vodstva, to su (Buble, 2011):

- karakteristike vođe,
- karakteristike sljedbenika,
- karakteristike situacije.

Pomoću slike 8 prikazat će se veza između navedenih varijabli.



Slika 8: Ključne komponente vodstva

Izvor: Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 20.

Kako se vidi na slici 7, između navedena tri elementa vodstva postoji međuovisnost. To znači da sposobnost ili nesposobnost vođe, s odgovarajućim znanjima, vještinama i osobnošću, baš kao i sposobnost ili nesposobnost sljedbenika koji posjeduju ili ne posjeduju potrebna znanja, vještine i koji mogu, a i ne moraju biti motivirani te stabilna ili turbulentna okolina bitno utječu na vodstvo, tj. oni određuju uspješnost ili neuspješnost vodstva u svakoj konkurentnoj situaciji (Bahtijarević – Šiber et al., 2008).

Treba naglasiti da je odnos vođe i sljedbenika posebno važan. Taj odnos je dvosmjeran i u njemu ključnu ulogu ima utjecaj – utjecaj vođe na sljedbenike i utjecaj sljedbenika na vođu. Bez potpore i protiv volje sljedbenik, vođa ne može osigurati uspješno ostvarenje ciljeva, ali isto tako ni sljedbenici bez potpore i protiv volje vođe ne mogu uspješno djelovati. Što se tiče situacije, ona predstavlja okvir unutar kojega se odvijaju interakcije na relaciji vođa – član. Nekada ona može imati pozitivan, nekada negativan, a nekada neutralan utjecaj na uspješnost vodstva. Stoga je zadatak vođe, a i sljedbenika, da djeluju na tu okolinu kako bi eliminirali ili barem minimizirali negativno, a afirmirali pozitivno djelovanje situacije. U tom procesu bit će nužno mijenjati pojedine karakteristike vođa i sljedbenika kako bi se kreirala optimalna kombinacija odnosa u trokutu vođa – sljedbenik – situacija (Buble, 2011).

3.1.3. Funkcije (aktivnosti) vodstva

Prema John P. Kotter – u postoje tri temeljne funkcije vodstva (Buble, 2011):

- postavljanje usmjerenja,
- usmjeravanje ljudi,

- motiviranje i inspiriranje.

*Postavljanje usmjerenja*predstavlja razvoj vizije budućnosti i strategija potrebnih za izvođenje promjena kako bi se ostvarila postavljena vizija.

Usmjeravanje ljudi odnosi se na komuniciranje sa svima onima čija suradnja može biti potrebna kako bi se formirali timovi koji bi razumjeli viziju i strategije te na taj način prihvatili njihovu validnost.

Motiviranje i inspiriranje predstavlja poticanje ljudi da nadvladaju sve političke, birokratske i resursne barijere promjenama koje je potrebno uvesti da bi se zadovoljile ljudske potrebe.

3.1.4. Dimenzije vodstva

Dimenzije vodstva predstavljaju specifične karakteristike vodstva koje omogućavaju identificiranje, opisivanje i ocjenjivanje razlika koje postoje u sadržaju vodstva. Četiri su temeljne dimenzije vodstva (Buble, 2011):

1. intelektualna ili kongnitivna,
2. emocionalna,
3. spiritualna,
4. bihevioralna.

(1) Intelektualna ili kongnitivna dimenzija vodstva

Prema ovoj dimenziji posla za uspješno vodstvo su posebno važne (Buble, 2011):

- kongnitivne sposobnosti,
- imaginacija,
- intuicija.

*Kongnitivne sposobnosti*podrazumijevaju sposobnost spoznaje, a najviše dolazi do izražaja u pristupu i efikasnosti rješavanja problema. Manifestira se u tome da se istovremeno može uočiti neka pojava ili ideja s aspekta najviše razine aspiracije te istovremeno uočiti akcije na najvišoj razini detalja (tzv. helihopterski pogled).

Imaginacija predstavlja maštu ili sličnu mentalnu predstavu. Imaginacija je ponekad vrlo važnija od znanja jer znanje pokazuje ono što jest, a imaginacija ono što će biti. Ona je najsnažnije oružje za invenciju i kreativnost.

*Intuicija*je sposobnost razumijevanja nečega bez potrebe za svjesnim mišljenjem. Intuicija pokazuje veću važnost na višim razinama managementa, gdje problemi postaju složeniji i dvosmisleni te manje pogodni kvantitativnom donošenju odluka.

(2) Emocionalna dimenzija vodstva

Pod emocionalnom inteligencijom podrazumijeva se sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranje sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima (Buble, 2011).

Učinkovito vodstvo zahtijeva dobro razvijenu emocionalnu inteligenciju, a učinkoviti vođe pridobivaju zaposlene.

(3) Spiritualna (duhovna) dimenzija vodstva

Vođa s visokom duhovnom inteligencijom (Spiritual Quality - SQ) ponaša se na poseban način koji je karakterističan. Takav je vođa sličan uslužnom vođi koji donosi snažnu viziju i vrijednost drugima te im pokazuje kako da ih upotrijebe, on je osoba koja inspirira druge. Duhovna inteligencija je rezultat interpretacije aktivnosti.

(4) Bihevioralna dimenzija vodstva

Bihevioralna dimenzija vodstva naglašava važnost razumijevanja ljudskog ponašanja i potreba na radnom mjestu kako bi se povećala organizacijska uspješnost. Prema ovoj dimenziji, participativni management najbolji je način korištenja ljudskih potencijala.

Razlikuju se četiri bihevioralne dimenzije vodstva (Buble, 2011):

- sposobnost upotrebe jezika da bi se izrazilo i razumjelo kompleksno značenje (lingvistička inteligencija),
- upravljanje sobom, svojim mislima i osjećajima (intrapersonalna inteligencija),
- efektivna interakcija (interpersonalna inteligencija),
- upotreba tijela na vješt i potpun način, uključujući osjećaje vremena, koordiniranje pokreta i upotrebu ruku (kinestetička inteligencija).

Ponašanje udruženo s emocionalnom inteligencijom uključuje komunikaciju s drugima, aktivno slušanje, izgradnju odnosa, upravljanje konfliktom, izgradnju tima, suradnju s drugima, njihov razvoj i opunomoćenje te utjecaj, inspiriranje i motiviranje drugih.

3.1.5. Vođa i njegova obilježja

Vođa je osoba koja ima sposobnost utjecaja na druge kako bi ih motivirala i usmjeravala na ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Uspješan vođa obnaša pet sljedećih uloga (Bahtijarević – Šiber et al., 2008):

- *obrazuje zaposlene,*
- *razvija prijateljske odnose*, delegira zadatke i odgovornost na zaposlene te distribuira informacije,
- *trenira ljude* kako da doprinose i aktivno sudjeluju u radu organizacije, razvija poštivanje među ljudima,
- *savjetuje zaposlene*, prati njihov rad te im daje feedback,
- *raspravlja* sa zaposlenima o osjetljivim pitanjima ne uključujući se previše emocionalno.

Kako bi svoje uloge uspješno ostvario, vođa mora posjedovati i određene sposobnosti kao što su:

- *opunomoćenje* kako bi svoju moć podijelio s podređenima,
- *intuicija* u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uz sve rizike koji iz toga proizlaze,
- *samorazumijevanje* koje omogućava vođi da sagleda svoje prednosti i slabosti,
- *vizija* koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura,
- *podudaranjevrijednosti* koje uključuju sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeće i pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje.

3.2. Pristupi vodstvu

Vodstvo se klasificira u tri grupe pristupa, koji se u nastavku rada detaljnije objašnjavaju, ističući njihove pojedinačne karakteristike (Buble, 2011) :

- pristup osobinama,
- bihevioralni pristup,
- situacijski pristup.

3.2.1. Pristup osobinama

3.2.1.1. Pojam, geneza i sadržajne determinante pristupa osobinama

Teorija osobina zasniva se na pretpostavcida se vođe rađaju, a ne stvaraju.Svrha je ove teorije da selektira vođe na temelju pretpostavljenih željenih osobina pojedinca. Osobine koje vođa mora, prema ovoj teoriji, posjedovati su (Buble, 2011):

- opća inteligencija, verbalna točnost, kreativnost,
- samopouzdanje, dominacija, energičnost, introverzija (okrenutost sebi, zatvorenost u sebe), ekstroverzija (otvorenost prema drugima),
- tjelesna visina, izgled, itd.

Brojna istraživanja su pokazala da se unaprijed može znati imaju li određeni ljudi karakteristike vođa, tj. gen za vođenje. Znaci koji se manifestiraju već u djetinjstvu, a kasnije se razvijaju kroz školovanje i rad su (Buble, 2011):

- neovisan duh sa sposobnošću dobre procjene,
- specijalni znaci vodstva poput dostojanstva, samopoštovanja i poštovanja drugih,
- brzo savladavanje novih zadataka i spremnost na brze promjene,
- volja i spremnost na učenje novoga,
- zadovoljan i ispunjen privatan život,
- lako sklapanje poznanstava i prijateljstava, itd.

3.1.2.2. Središnje osobine vodstva

Rezultati brojnih istraživanja pokazuju kako je teško selektirati izvjesne osobine kao univerzalne osobine vodstva koje bi vrijedile za efektivno vodstvo u svim situacijama. Neovisno o tome, Northouse smatra da je od mnoštva osobina pet središnjih, a to su:

- inteligencija,
- samopouzdanje,
- odlučnost,
- integritet,
- socijabilnost.

Inteligencija ili intelektualna sposobnost pozitivno se odnosi na vodstvo – imati jaku perceptivnu, specijalnu, numeričku, verbalnu i sposobnost rezoniranja karakteristike su dobrog vođe.

Samopouzdanje je druga osobina koja pomaže pojedincu da bude efektivan vođa. Samopouzdanje je sposobnost da se bude siguran u nekoj od kompetencija ili vještina. Ono općenito uključuje dva aspekta - samopoštovanje i samoučinkovitost. Pokazalo se da postoji pozitivna veza samopouzdanja s učinkovitošću i napredovanjem te se da je samopouzdanje veoma bitno za karizmatsko vodstvo. Za vođu je važno da ima samopouzdanja, jer samo na taj način može utjecati na druge koji će ga sigurno i slijediti. Samopouzdanje utječe i na inicijativnost, ciljeve, rješavanje problema i uvođenje promjena. Ipak, preveliko samopouzdanje može dovesti do nefunkcionalnog ponašanja vođe koje se manifestira u brzopletosti, bahatosti, autokratskom ponašanju, netoleranciji, itd.

Odlučnost je želja da se dobiveni zadatak izvrši te uključuje karakteristike kao što suinicijativa, ustrajnost, dominacija i energičnost. Vođe s odlučnošću su proaktivne te imaju sposobnost da ustraju u susretu sa zaprekama. Odlučnost najviše izlazi na vidjelo u trenutcima i situacijama kada se sljedbenici trebaju usmjeriti.

Integritet je kvaliteta poštenja i pouzdanosti. Vođe s integritetom inspiriraju pouzdanje u drugima jer im se može vjerovati da čine ono što kažu. Oni su lojalni, na njih se može osloniti i nikada neće prevariti, ukratko, takve vođe su etične. Vođa automatski gubi vjerodostojnost ukoliko se služi lažima te nije pouzdan ukoliko se ne drži danih obećanja.

Socijabilnost predstavlja sklonost vođe da stvara ugodne socijalne odnose u organizaciji. Vođe koji pokazuju socijabilnost prijateljski su, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatični. Oni su osjetljivi na potrebe drugih i pokazuju potrebu za njigovom dobrobiti.

3.2.1.3. Prednosti i nedostaci pristupa osobinama

Kao glavne prednosti pristupa osobinama mogu se identificirati sljedeće (Buble, 2011):

- pristup osobinama intuitivno je privlačan, s obzirom na to da odgovara shvaćanju ljudi da su vođe pojedinci koji su „na čelu“ i „pokazuju put“ u našem društvu,
- pristup osobinama daje adekvatnu mjeru kredibiliteta u odnosu na druge pristupe,
- pristup osobinama od tri komponente vodstva – vođe, sljedbenika i situacije, posvećuje pozornost samo prvoj od ovih – vođi,

- pristup osobinama daje pregled osobina koje uspješan vođa treba imati.

Glavni nedostaci pristupa osobinama su (Buble, 2011):

- pristup osobinama je nastojao uvesti definitivnu listu osobina vodstva što je katkad nemoguće utvrditi,
- pristup osobinama nije uzeo u obzir situaciju za koju je oduvijek bilo jasno da utječe na vodstvo, pa je teško identificirati univerzalni set osobina vodstva izoliran od konteksta u kojemu se to vodstvo odvija,
- ovaj pristup je rezultirao visokom subjektivnom određenju „najvažnijih" osobina vodstva,
- osobine vodstva se ne razmatraju u odnosu na rezultate vodstva,
- pristup osobinama nije u potpunosti koristan za obuku i razvoj vodstva s obzirom na to da se ne mogu identificirati definitivne liste osobina, a učenje novih nije jednostavan proces.

Prednost pristupa osobinama je što osigurava dragocjene informacije o vodstvu koje se mogu primijeniti na pojedince na svim razinama i u svim tipovima organizacija, dok je glavno ograničenje ovog modela u njegovoj koncentraciji na primarno fizičke i personalne karakteristike vođe.

3.2.2. Pristup vještinama

Ovaj pristup temelji se na činjenici da vođe mogu naučiti i razvijati vještine te da nije potrebno da su urođene.

3.2.2.1. Temeljne karakteristike pristupa vještinama

Razvijena su dva pristupa vještinama, to su (Buble, 2011):

1. **pristup trima vještinama** – tehničke, humane i konceptualne vještine
2. **model vještina** – kompetencije, individualna obilježja, rezultat vodstva, iskustvo u karijeri i utjecaj okoline.

(1) Pristup trima vještinama

Pristup trima vještinama sugerira da efektivno vodstvo ovisi o trima temeljnim vještinama, a to su (Buble, 2011):

- tehničke vještine,
- humane vještine,
- konceptualne vještine.

Tehničkevještine ogledaju se u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću, kao što su znanje o metodama, procesima i opremi za provođenje specijaliziranih aktivnosti; znanja o organizaciji te na znanja o proizvodima i uslugama.

Humanevještine predstavljaju dobivena znanja o ljudima i sposobnosti rada s ljudima. Humane su vještine „vještine ljudi". One uključuju znanja i sposobnosti o ljudskom ponašanju u grupnim procesima, sposobnost razumijevanja osjećaja, stavova i motiva drugih ljudi o tome što oni čine, sposobnost jasnog i uvjerljivog komuniciranja te sposobnost uspostavljanja efektivnih i kooperativnih odnosa.

Konceptualnevještine podrazumijevaju opću analitičku sposobnost, sposobnost oblikovanja koncepta i konceptualizacije kompleksnih i neodređenih odnosa, kreativnost u generiranju ideja i rješavanju problema te sposobnost analize događaja i uočavanje trendova, anticipiranje promjena i prepoznavanje potencijalnih prilika i prijetnji. Konceptualne vještine podrazumijevaju da vođa ima sposobnost dobrog procjenjivanja, predviđanja, intuicije, kreativnosti i pronalaženja smisla i reda u dvosmislenim, nejasnim događajima.

Dakle, tehničke vještine bave se *stvarima*, humane *ljudima*, a konceptualne vještine *idejama*.

(2) Model vještina

Model vještina okarakteriziran je kao model sposobnosti s obzirom da ispituje odnos između znanja i vještina vođe te njegovih performansi. Pritom se polazi od toga da se sposobnosti vodstva mogu razviti tijekom vremena kroz edukaciju i iskustvo. Potencijal za vodstvo nemaju samo „veliki ljudi", već mnogi pojedinci pa stoga svi oni koji su sposobni učiti iz svog iskustva mogu steći sposobnost za vodstvo (Buble, 2011).

Model vještina sastavljen je od pet različitih komponenti (Buble, 2011):

- kompetencije,
- individualnih obilježja,
- rezultata vodstva,
- iskustva u karijeri,
- utjecaja okoline.

Kompetencije predstavljaju sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima. Ova komponenta obuhvaća različite vještine i znanja te temeljne karakteristike ličnosti poput motiva, osobina, samopouzdanja, itd. Jedna od važnih vještina je i *vještina rješavanja problema*. Ona predstavlja sposobnost vođe da rješava nove i neobične te nedefinirane organizacijske probleme. Rješavanje problema pretstavlja bit posla svakog vođe – tamo gdje nema poslovnih problema nema potrebe ni za poslovnim vodstvom. Druga vještina koja je izuzetno bitna za uspješno vodstvo je *vještina socijalne prosudbe* koja se odnosi na sposobnost razumijevanja ljudi i socijalnih sustava te omogućuje vođama rad s drugima u rješavanju specifičnih organizacijskih problema. Treće, a možda i najvažnije što svaki vođa mora posjedovati jest *znanje.*Znanje se može definirati kao skup činjenica, informacija i vještina koje je neko stekao iskustvom ili obrazovanjem. Znanje može biti *eksplicitno* – znanje koje pojedinac svjesno usvaja i svjesno ga drži u svom mentalnom fokusute koristi za komunikaciju, a pohranjeno je u knjigama, časopisima, itd. i *tacitno* – znanje stvoreno osobnim iskustvom pojedinca koje uključuje osobno uvjerenje, instinkt, osobne vrijednosti i stečene vještine.

Individualna obilježja podrazumijevaju posjedovanje opće spoznajne sposobnosti, kristalizirane spoznajne sposobnosti, motivacije i ličnosti. *Opća spoznajna sposobnost* se percipira kao osobna inteligencija koja uključuje obradu informacija, vještine općeg rezoniranja, kreativnost i sposobnost različitog mišljenja te vještine memoriranja.*Kristalizirana sposobnost* spoznaje odnosi se na intelektualnu sposobnost koja se uči ili stječe tijekom vremena. Ona predstavlja pohranjeno znanje, a testira se općom informiranosti, testovima vokabulara, itd.*Ličnost* predstavlja karakteristični način ponašanja pojedinca. Pojam ličnosti se raščlanjuje na dva pojma – temperament i karakter. Temperament je određen biološkom strukturom čovjeka, ali se pod utjecajem okoline može mijenjati, dok karakter predstavlja odnos čovjeka prema sebi samom, prema drugima, zajednici te radu u širem smislu.

Rezltati vodstva podrazumijevaju efektivno rješavanje problema i performanse. Da bi se određeni problem riješio vođa se mora odlučiti između tri moguće grupe rješenja – rutinska, adaptivna i inovativna. Međutim, efektivno rješavanje problema uključuje inovativnost koja je karakteristična za rješavanje neobičnih i nedefiniranih problema za koje ne postoje ispitana i određena rješenja (Buble, 2006). Performanse rezultata se odnose na to kako je vođa dobro izvršio svoj zadatak.

Iskustvo u karijeri ima utjecaj na obilježja i kompetencije vodstva. Iskustvo stečeno tijekom karijere vođe utječe na njegovo znanje i vještine rješavanja kompleksnih problema. Vođe iskustva stječu dodjelom izazovnog posla, mentorstvom, primjerenom obukom i iskustvom u rješavanju novih i neobičnih problema.

Utjecaj okoline predstavlja niz situacijskih faktora koji utječu na indiviualna obilježja kompetencije i rezultate vodstva. Tri su varijable koje modeliraju važnost sposobnosti vodstva – razina managementa, vrsta poduzeća i priroda vanjske okoline. Sadržaj vještina bitno ovisi o vrsti poduzeća i različito se manifestira na određenim razinama managementa.

3.2.2.2. Prednosti i nedostaci pristupa vještinama

Pristup vještinama primarno je deskriptivan – on opisuje vodstvo s aspekta vještina. Umjesto da osigurava preskripciju za uspjeh u vodstvu, pristup vještinama osigurava strukturu razumijevanja prirode efektivnog vodstva. U tom se kontekstu manifestiraju njegove prednosti i nedostaci.

Prednosti pristupa vještinama (Buble, 2011):

- pristup je usmjeren na vođu koji naglašava važnost razvijanja pojedinih vještina vodstva,
- pristup vještinama intuitivno je primamljiv s obzirom na to da se vještine mogu naučiti i razviti te prakticirati,
- pristup vještinama pruža opsežan pogled na vodstvo koje uključuje vještine rješavanja problema, vještine socijalne prosudbe, znanja, intelektualna obilježja, iskustvo u karijeri i utjecaje okoline,
- pristup vještinama pruža veliki broj edukacijskih programa.

Nedostaci pristupa vještinama (Buble, 2011):

- širina pristupa vještinama proteže se izvan granica vodstva s obzirom na to da on uključuje i individualna obilježja vođe,
- pristup vještinama je deskriptivan jer ne objašnjava kako kompetencije utječu na performanse vodstva,
- pristup vještinama nije razvio cjeloviti formalan program obuke.

3.3. Utjecanje i moć

3.3.1. Utjecanje

Utjecanje predstavlja ključnu odrednicu vodstva, jer bez djelotvornog utjecaja na ponašanje drugih nije moguće ostvariti organizacijske ciljeve. Utjecaj se može definirati kao manifestirana i aktualizirana sposobnost pojedinca ili grupe da djeluju na ponašanje drugih te da usmjeravaju, osiguravaju provođenje naloga, normi i da realiziraju željene rezultate i interese (Bahtijarević – Šiber et al., 2008).
Utjecaj je neposredno povezan s moći – moć je osnova utjecaja. Moć predstavlja potencijalnu sposobnost utjecaja na ponašanje drugih, dok je utjecaj realizirana moć. Stoga, utjecaj se javlja kao učinak koji nastaje kao rezultat akcija jedne osobe na stavove, vrijednosti i ponašanja drugih.

Kako bi utjecali na promjenu stavova, vrijednosti i ponašanja drugih, vođe koriste različite strategije utjecaja, a koje se mogu svrstati u tri skupine (Buble, 2011):

- strategija odmazde,
- strategija reciprociteta,
- strategija razboritosti.

Primjena ovih strategija može biti pojedinačna, ali ipak je najčešće mješovita, što znači da ih vođe najčešće kombiniraju kako bi postigli snažniji utjecaj.

Strategija odmazde zasnovana je na strahu kao osobnoj prijetnji, a tipična je za formalne autoritete. Najčešća dva mehanizma koja se koriste su prisila i zastrašivanje. Prisila predstavlja prijetnju nametanja sankcija ako se ne prihvati volja vođe. Prijetnje kojima raspolažu vođe su najčešće uskraćivanje očekivane nagrade ili kažnjavanje. Za razliku od prisile, zastrašivanje je indirektan oblik odmazde gdje iza zahtjeva vođe postoji mogućnost unaprijed propisanih sankcija ukoliko se tim zahtjevima ne udovolji.

Strategija reciprociteta funkcionira na principu zadovoljavanja interesa obiju strana, a ostvaruje se pomoću pogađanja i dodvoravanja. Pogađanje je proces sporazumijevanja u kojemu svaka strana dobiva nešto iz razmjene. U pogađanju su obje strane svjesne troškova i koristi sklapanja sporazuma, pa su stoga usmjerena na zaključivanje takvog sporazuma koji je zadovoljavajući za obje strane. Dodvoravanje je rjeđi oblik strategije reciprociteta koji uključuje korištenje prijateljstva i naklonosti kako bi se stvorile socijalne obveze.

Strategija razboritosti zasniva se na sposobnosti vođe za uvjeravanjem. U tom smislu vođa podređenima dokazuje da postavljeni ciljevi imaju smisla. Ova strategija se također ostvaruje kroz dva oblika – iznošenje činjenica (ili potreba) i apeliranje na personalne vrijednosti (ili ciljeve). Iznošenje činjenica predstavlja najdjelotvorniji način uvjeravanja o smislu i izvodivosti organizacijskih ciljeva, odnosno utjecaja da se oni prihvate i efektivno ostvare. Apeliranje na personalne vrijednosti podređenih također može utjecati na to da se oni privole na ostvarivanje utvrđenih organizacijskih ciljeva. To apeliranje može uključivati altruizam, lojalnost članova tima, respektiranje ekspertnosti i sl.

3.3.2. Moć

Moć se definira kao potencijalna sposobnost utjecaja pojedinca ili grupe na ponašanje drugih. Poslovno vodstvo koristi moć kako bi pridobilo zaposlene za ostvarivanje ciljeva poduzeća. U tu svhu vodstvu na raspolaganju stoji pet temeljnih tipova moći (Buble, 2011):

- legitimna moć,
- prisilna moć,
- nagradna moć,
- referentna moć,
- stručna moć.

Legitimna moć utemeljena je na hijerarhijskom položaju vođe te predstavlja osobni formalni autoritet. Tako će predstavnik kompanije imati veću legitimnu moć od potpredsjednika, i tako redom. Najmanju legitimnu moć u organizaciji ima nadzornik (supervisor), odnosno predradnik (foreman) koji je smješten na najnižoj hijerarhijskoj razini.

Prisilna moć temelji se na uvjerenju da vođa raspolaže sankcijama koje može poduzeti protiv podređenih kada se oni ne ponašaju u skladu s njegovim očekivanjima. Te sankcije mogu biti veoma različite – smanjenje plaće, democija, suspenzija, sve do otkaza.

Nagradna moć počiva na mogućnostima vođe da nagradi podređene za njihovu spremnost u izvršavanju zadataka. Njezin intenzitet ovisi kako o vrsti i visini nagrade, tako i o povjerenju podređenih da će očekivanu nagradu i dobiti.

Referentna moć temelji se na identifikaiji podređenih s vođom, osjećaju jedinstva i želji za takvom identifikacijom. Tako se ostvaruje utjecaj vođe na podređene, a da se taj utjecaj i ne pokušava vršiti. Ovaj tip moći raste, proporcionalno stupnju identifikacije podređenih s vođom, što je opet rezultat privlačnosti njegove funkcije.

Stručna moć temelji se na specijalnim znanjima koje posjeduje vođa, a proteže se na područje za koje se smatra da vođa raspolaže većim znanjem. U slučaju pokušaja da vođa stručnu moć širi izvan tog područja, dolazi do gubitka povjerenja i smanjenja stručne moći.

Podređeni mogu različito reagirati na primjenu navedenih tipova moći, jedni se mogu *angažirati* što znači da s entuzijazmom prihvaćaju i provode zahtjeve vođe, ako ipak te zahtjeve izvršavaju pod prisilom, tada se radi o *udovoljavanju* zahtjevu vođe. Odbijanje izvršenja zahtjeva vođe ili pak njihovo „sabotiranje“ u izvršenju, izraz je *otpora* podređenih.

3.4. Upravljanje sukobima

3.4.1. Definicija sukoba

Sukob je interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta (pojedinaca, grupa, organizacija itd.) (Bahtijarević – Šiber et al., 2008).

Sukobi koji su posljedica interakcija unutar organizacija, odnosno *organizacijski sukob* posljedica su različitih vrijednosti i situacija koje uzrokuju tenzije unutar organizacija. Odnose se prije svega na sukobe pojedinaca s kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima, poslovnim partnerima i drugima s kojima se susreću pri obavljanju svog posla, ali i na sukobe do kojih dolazi zbog toga što različite grupe unutar organizacija obavljaju dodijeljene zadaće.

3.4.2. Pristupi sukobima

Tijekom 30–ih godina prošlog stoljeća na sukobe se gledalo kao na nešto što je nepoželjno i štetno za organizaciju zbog toga što uzrokuje nedjelotvornost, pa su se oni najčešće rješavali na način da su se maksimalno izbjegavali te bi se brzo eliminirali. 50–ih godina sukobi su se

smatrali prirodnom pojavom i neizostavnim elementom organizacijskog života koji treba prepoznati i riješiti, a 80-ih godina na sukobe se gledalo kao na potencijalno korisne situacije koje mogu unijeti energiju u organizacije, uputiti na probleme i ujediniti grupe, u svojoj krajnosti se čak isticalo da je određena razina sukoba apsolutno potrebna kako bi grupe uspješno djelovale.

Danas se na sukobe ne gleda kao na nešto loše. Suvremene organizacije smatraju da su sukobi pozitivna snaga. Naime, ako se njima pravilno upravlja, oni mogu biti izvor kreativnosti, i za pojedince i za organizacije, jer razlike u razmišljanjima obogaćuju kada se smatraju vrijednim resursima. Moglo bi se reći da se na temelju izazovnih situacija i zahtjevnih međuljudskih odnosa pojedinci i organizacije uče te ih to čini iskusnijima i čvršćima.

3.4.3. Uzroci sukoba

Sukobi mogu biti posljedica vježbanja moći, a mogu nastati i zbog nečijeg stila vođenja. S obzirom na izvor sukoba njegovi se izvori mogu podijeliti u tri grupe (Bahtijarević – Šiber, 2008):

- uzroci sukoba iz okoline (globalizacija, konkurencija, raznolikost radne snage, ograničenost resursa, nesigurnost posla, promjene u tehnologiji, zakonodavne promjene, itd.),
- uzroci sukoba na razini organizacije (loša podjela rada, nejasni opisi posla, problemi u komunikaciji, nedostupnost informacija, vremenska ograničenja, nejasan stil vođenja, loš sustav nagrađivanja, česta restrukturiranja, itd.),
- uzroci sukoba na razini pojedinca (karakteristike ličnosti, demografske karakteristike, razlike u statusu, razlike u potrebama, željama, ciljevima, itd.).

Ipak, najčešći uzroci organizacijskih sukoba su nerazumijevanje, nedostatak slušanja, previše ili premalo komunikacije, veličina organizacije, podjela posla, potreba za koordinacijom, razlike u podrijetlu, obrazovanju, stilu ponašanja, iskustvu, itd.

3.4.4. Vrste sukoba

Sukobi se mogu podijeliti na sukobe s obziroma na posljedice, sukobe s obzirom na sudionike te sukobe s obzirom na predmet sukoba(Bahtijarević – Šiber et al., 2008).

(1) Sukobi s obzirom na posljedice

Sukobi s obzirom na posljedice mogu bti funkcionalni i disfunkcionalni (Bahtijarević – Šiber et al., 2008).

Funkcionalni sukobi nazivaju se i korisnima, odnosno konstruktivnim sukobima. Ovi sukobi potiču ljude na veće radne napore, suradnju i kreativnost pa se smatraju poželjnima.

Disfunkcionalni sukobi nazivaju se i štetnima, odnosno destruktivnima. Ovi sukobi ugrožavaju i umanjuju organizacijsku djelotvornost i učinkovitost pa su nepoželjni.

Granicu između funkcionalnog i disfunkcionalnog sukoba određuju intenzitet sukoba i uspješnost upravljanja sukobom. Kada je razina sukoba *optimalna,* manageri potiču različita gledišta, traže načine kako unaprijediti funkcioniranje i učinkovitost organizacije te rasprave i razilaženja u mišljenjima smatraju nužnim sastavnicama učinkovitog odlučivanja. Kada je razina sukoba *disfunkcionalno visoka*, manageri rasipaju organizacijske resurse na ostvarivanje vlastitih namjera, više su zainteresirani za političke bitke nego za provođenje onoga što njihovim organizacijama donosi konkurentsku prednost.*Premalo sukoba* smanjuje uspješnost grupa jer one ne iskorištavaju prednost različitih mišljenja i ideja koje mogu dovesti do boljih rješenja i spriječiti pogreške grupa. *Nedostatak sukoba* pokazuje da management ističe važnost sličnog razmišljanja na štetu novih ideja, odupire se promjenama te mu je važnija sloga od učinkovitog odlučivanja. S druge strane, *previše sukoba* nadilazi kooperativna nastojanja grupe te dovodi do smanjenog zadovoljstva i posvećenosti zaposlenika, što narušava uspješnost grupe.Iako se sukobi vrlo često smatraju nečim negativnim, postoje sukobi koji su dobri za organizacije jer unaprjeđuju njihovu učinkovitost.

(2) Sukobi s obzirom na sudionike u sukobu

S obzirom na sudionike u sukobu, sukobi mogu biti intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni, intergrupni, interorganizacijski, interkulturni te mješoviti sukobi (Bahtijarević – Šiber et al., 2008).

Intrapersonalni sukob nastaje kada su vrijednosti pojedinca različite od vrijednosti koje vladaju u njegovoj okolini, odnosno kada vrijednosti pojedinca nisu u skladu s ponašanjima koja se očekuju od njega.

Interpersonalni sukob između pojedinaca nastaje kao posljedica nepodudaranja njihovih želja, potreba, ciljeva, očekivanja, vrijednosti, stavova, percepcija ili ponašanja.

Intragrupni sukob je sukob između članova grupe, tima ili odjela koji nastaje zbog njihova neslaganja, odnosno njihovih različitih razmišljanja, pristupa poslu, ponašanja, itd.

Intergrupnisukob izbija onda kada dvije grupe ili više grupa, timova ili odjela unutar organizacije imaju različite ciljeve, pristupe rješavanju problema, itd.

Interorganizacijski sukob nastaje onda kada se ciljevi organizacija koje međusobno surađuju posve ne podudaraju, već je o njima potrebno pregovarati.

Interkulturni sukob nastaje između društva, kultura i nacija.

Mješoviti sukobi su sukobi kao u slučaju sukobljavanja organizacije s potrošačima zbog njihovog nezadovoljstva kvalitetom proizvoda ili u slučaju sukoba između managera kao pojedinca i njegove radne grupe zbog njegove proizvodnosti i načina obavljanja posla.

(3) Sukobi s obzirom na predmet sukoba

S obzirom na predmet sukobi mogu biti kongnitivni i afektivni (Bahtijarević – Šiber et al., 2008).

Kognitivni sukobi nastaju u slučaju kada se strane sukobljavaju zbog posla, tj. kada se razlikuju njihova mišljenja o tome kako treba obaviti radnu zadaću ili koju poslovnu odluku donijeti.

Afektivni sukobi nastaju zbog neslaganja na osobnoj razini, dakle posljedica je neslaganje među ljudima, i to najčešće zbog razlika u ličnostima, vrijednostima i općenito pristupu života.

3.4.5. Faze organizacijskog sukoba

Sukobi u organizaciji prolaze određene faze (Bahtijarević – Šiber et al., 2008). Sukob započinje *latentnim sukobom*, fazom u kojoj nema otvorenog sukoba između organizacijskih jedinica, ali se već nazire što bi moglo izazvati sukob. Uzroci mogu biti međuzavisnost, razlike u ciljevima i prioritetima, birokratski čimbenici, neusklađeni standardi izvršenja, natjecanje za resurse, itd. Druga faza sukoba je *opažanje sukoba*. U toj fazi organizacijske jedinice uočavaju da je ostvarivanje njihovih ciljeva ugroženo zbog akcija drugih jedinica, što ih potiče na razmišljanje o razlozima takve situacije. Nakon što je određen uzrok sukoba organizacijske jedinice počinju emocionalno reagirati na pripadnike suprotne strane. *Iskazivanje sukoba* četvrta je faza u kojoj organizacijske jedinice otvoreno nastoje spriječiti

ostvarivanje ciljeva suprotne strane. Peta faza je tzv. *stanje nakon sukoba* koje može biti kooperativno ili neprijateljsko. Ono utječe na to kako će sukobljene strane općenito gledati i reagirati na buduće sukobe. Ako se sukob riješi prije nego eskalira, mogu se očekivati dobri budući radni odnosi među grupama koje su se sukobile, a ako se ne riješi prije eskalacije ili se uopće ne riješi, budući radni odnosi sukobljenih strana će biti ugroženi, a organizacijska kultura trajno zatrovana nekooperativnim odnosima (Bahtijarević – Šiber et al., 2008).

3.4.6. Upravljanje sukobima

Stil upravljanja sukobom specifičan je način ponašanja kojemu pojedinac daje prednost u slučaju sukoba.Pet je temeljnih stilova upravljanja sukobima:

- izbjegavanje,
- dominacija,
- prilagođavanje,
- suradnja,
- kompromis.

Izbjegavanje karakterizira mala briga za sebe i druge, odnosno nekooperativnost. Osobe koje primjenjuju ovaj stil upravljanja ne uključuju se u sukob, izbjegavaju ga, ne izražavaju svoje nezadovoljstvo i neslaganje, zatomljuju sukob, odgađaju rješavanje problema za neka druga/bolja vremena ili se jednostavno povlače iz situacije koja bi mogla izazvati sukob.

Dominacija je stil koji karakterizira velika briga za sebe, tj. mala briga za druge. Pojedinci koji primjenjuju taj stil upravljanja sukobima imaju potrebu za maksimiziranjem vlastitih koristi na štetu drugih, dakle potrebu za ostvarivanjem vlastitih interesa bez obzira na posljedice za drugu stranu.

Prilagođavanje karakterizira mala briga za sebe i velika briga za druge. Opisuje se kao žrtvovanje vlastitih potreba kako bi se zadovoljile potrebe drugih, dakle spremnost jedne strane u sukobu da interese suprotne strane nadredi vlastitim interesima. Ove osobe su velikodušne i žele drugima dobro.

Suradnja je stil koji obilježava velika briga za sebe i velika briga za druge. Sudionici koji primjenjuju ovaj stil nastoje pronaći rješenje koje zadovoljava potrebe obiju strana. Takve osobe karakterizira otvorenost, sklonost razmjeni informacija, promišljanje o razlikama

između strana u sukobu radi pronalaženja optimalnog rješenja za obje strane te kreativnost u traženju rješenja.

Kompromis karakterizira umjerena briga za sebe i za druge. Kako bi se postiglo obostrano prihvatljivo rješenje, obje strane žrtvuju nešto kako bi nešto dobile zauzvrat, odnosno razmjenjuju ustupke, dijele razliku ili nastoje što prije pronaći srednje rješenje.

Ponekad je potrebno uključiti neutralnu treću stranu kako bi se postigao sporazum između suprostavljenih strana. Jedna od prednosti uključivanje treće osobe u rješavanje sukoba je ta što se na ovaj način brže rješavaju sukobi , uz namanju moguću potrošnju organizacijskih resursa, zatim dolazi se do najboljeg dugoročnog rješenja koje neutralizira uzroke sukoba, obje strane moraju smatrati da je rješenje treće strane pošteno te obje strane moraju smatrati da je rješenje postignuto na pošten način.

3.4.7. Poticanje sukoba

Ideja o poticanju sukoba za mnoge je managere teško prihvatljiva, prije svega zato što sukobi općenito imaju negativnu konotaciju te zato što ideja o namjernom izazivanju sukoba djeluje kako antiteza dobrog managementa (Bahtijarević – Šiber et al., 2008). Znajući da je umjerena razina sukoba svrsishodna od managera se danas očekuje da znaju upravljati sukobima, ali da ih i znaju potaknuti.

Najučinkovitiji načini poticanja sukoba su (Bahtijarević – Šiber et al., 2008):

- poticanje natjecanja između pojedinca i grupe (natjecanje za bonuse i nagrade),
- promjena organizacijske kulture,
- nagrađivanje,
- kažnjavanje,
- strukturne promjene,
- odašiljanje nejasnih i prijetećih informacija,
- nova zapošljavanja,
- dodjeljivanje uloge đavoljeg odvjetnika (pojedinac koji je najpogodniji za stalno suprostavljanje razmišljanjima i odlukama grupe),
- primjena dijalektičke metode (poticanje rasprava vezanih za organizacijsku problematiku),
- promjena stila vođenja.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA VOĐENEJM U JU „NP KRKA“

4.1. Opći podaci o Ju „Nacionalni park Krka“

Nacionalni park Krka nalazi se cijelom svojom površinom u Šibensko-kninskoj županiji uključujući određena područja gradova Skradina, Šibenika, Knina, Drniša te općina Promina, Kistanje i Ervenik.

Godine 1985. na Skradinskom buku je izgrađen prvi sustav proizvodnje i prijenosa izmjenične struje u svijetu i to je jedan od razloga uz iskorištavanje Krke za turistički i industrijski razvoj zašto se tek kasnije tok Krke uvrstio u zaštićeno područje kao Nacionalni park. Naime, Nacionalnim parkom je proglašen tek 24. siječnja 1985. godine i to od starohrvatskih utvrda Nečvena i Trošenja do šibenskog mosta, uzimajući u obzir donji tok rijeke Čikole. Ukupna površina Parka je 142 km^2, no Sabor Republike Hrvatske 24. siječnja 1997. godine donosi Zakon o izmjenama zakona o proglašenju Nacionalnog parka Krka i mijenja granice i površinu Parka. Nacionalnim parkom Krka proglašeno je područje od Knina do Skradina ukupne površine 109 km^2, smješteno uz tok rijeke Krke u dužini od 50 kilometara, počevši dva kilometra nizvodno od Knina pa sve do Skradina , uključujući i 3,5 km donjeg kanjonskog toka Čikole.



Slika 9: Funkcionalna regija Nacionalnog parka Krka

Izvor: Radeljak, P., Pejnović, D. (2008), Utjecaj turizma na održivi razvoj funkcionalne regije Nacionalnog parka Krka. Godišnjak Titius, Vol. 1, str. 335.

U djelatnost Javne ustanove Nacionalnog parka Krka spada zaštita, održavanja i promicanje Parka u cilju zaštite i očuvanja izvrsnosti prirode, osiguravanja neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara, te nadzor provođenja uvjeta i mjera zaštite prirode na području kojim upravlja u skladu sa zakonom. Zaštitom i očuvanjem Nacionalnog parka štite se divlje svojte, staništa, ekosustavi, geološki i geomorfološki oblici, voda, tlo, krajobraz te kulturne znamenitosti.

Obavljanje djelatnosti Ju „Nacionalni park Krka“ podrazumijeva (Javna ustanova Nacionalni park Krka: Plan upravljanja, 2011):

- poslove neposredne zaštite i nadzora područja Nacionalnog parka,

- stručni nadzor nad pravnim i fizičkim osobama koje obavljaju dopuštene djelatnosti u Parku u skladu sa zakonom,
- turističku djelatnost, prihvat, informiranje, stručno vođenje i prijevoz posjetitelja Parka,
- interpretaciju i edukaciju posjetitelja i lokalnog stanovništva,
- promicanje odgoja i obrazovanja o zaštiti prirode u Nacionalnom parku,
- promicanje znanstveno-istraživačkog rada u Parku i organizaciju znanstvenih i stručnih skupova,
- ostale poslove propisane Zakonom, drugim propisima i Statutom.

Ustanova može obavljati i druge uobičajene djelatnosti koje služe za obavljanje njene djelatnosti, i to (Javna ustanova Nacionalni park Krka: Plan upravljanja, 2011):

- ugostiteljsku djelatnost u skladu s posebnim propisima,
- trgovinu na malo suvenirima, rukotvorinama i religijskim predmetima u skladu s posebnim propisima,
- kupnju i prodaju robe u okviru svoje djelatnosti u skladu s posebnim propisima,
- poticati izradu proizvoda autohtone kulture (etnološko blago), sakupljati i izlagati prirodoslovno, arheološko i kulturno blago i sl.,
- poticati razvoj tradicionalne ugostiteljske ponude (seoski turizam) u skladu s posebnim propisima,
- mjenjačke poslove, u skladu sa zakonom o deviznom poslovanju (NN 96/03),
- izdavačku djelatnost u okviru svoje djelatnosti,
- ostale djelatnosti u skladu sa Zakonom.

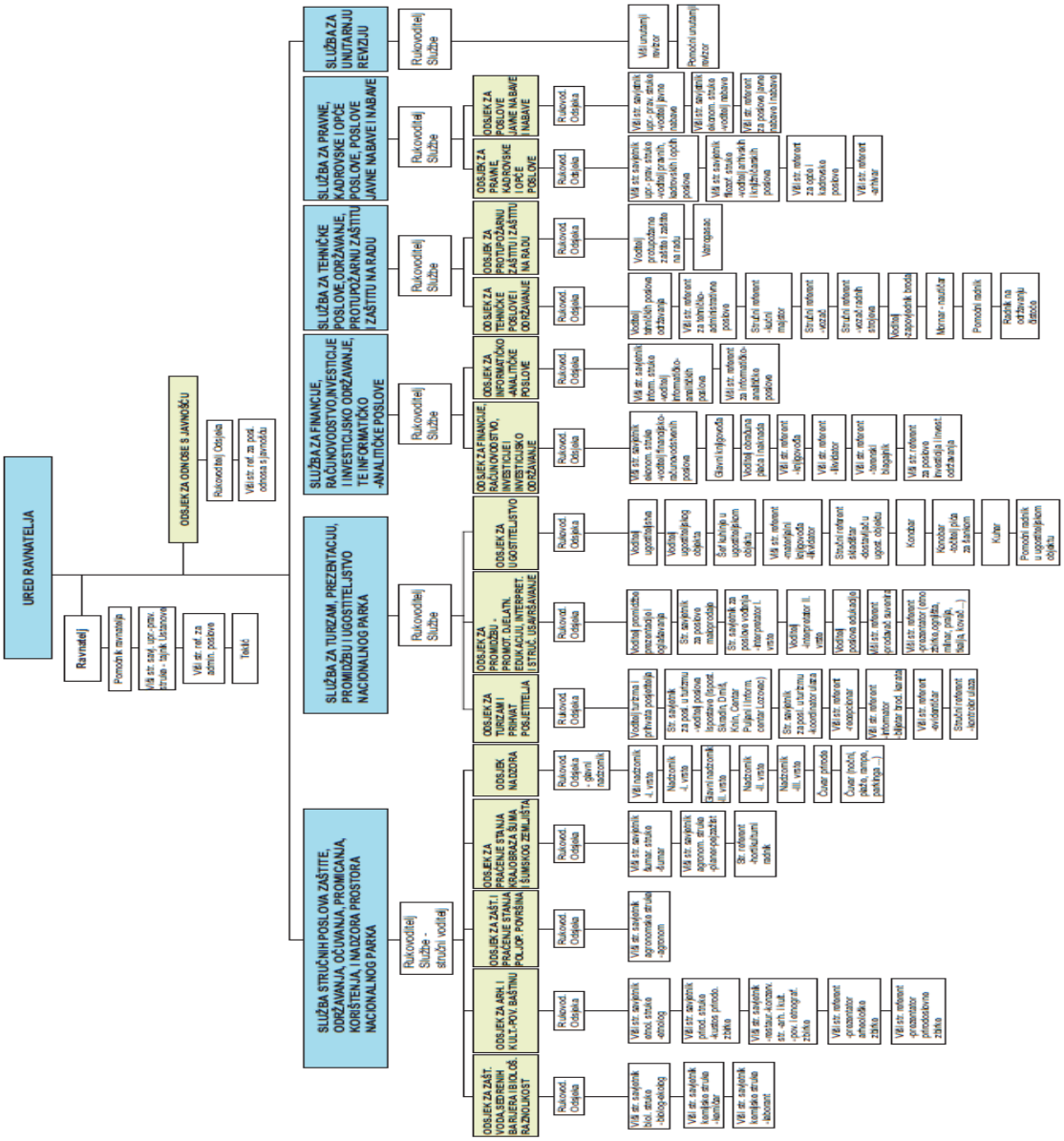
Ustanova se ustrojava kao pravna osoba, s pravima, obvezama i odgovornostima koje ima na osnovi zakona, Statuta i odluka osnivača. Djelatnost Ustanove od javnog je interesa i od interesa za Republiku Hrvatsku.Unutarnjim ustrojstvom i djelokrugom unutarnjih ustrojstvenih jedinica osigurava se stručno i sustavno obavljanje djelatnosti Ustanove u upravljanju Nacionalnim parkom Krka. Unutarnje ustrojstvene jedinice povezane su u Ustanovu kao cjelinu te međusobno neposredno surađuju na ostvarivanju djelatnosti, odnosno programa zaštite, očuvanja i promicanja Nacionalnog parka u cilju postizanja što više razine

stručnog rada i što boljih rezultata rada u upravljanju, zaštiti i očuvanju prostora Nacionalnog parka. Unutarnje ustrojstvene jedinice Ustanove čine:

- ured ravnatelja,
- služba stručnih poslova zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja, korištenja i nadzora prostora Nacionalnog parka,
- služba za turizam, prezentaciju, promidžbu i ugostiteljstvo Nacionalnog parka,
- služba za financije, računovodstvo, investicije i investicijsko održavanje, te informatičko-analitičke poslove,
- služba za tehničke poslove, održavanje, protupožarnu zaštitu i zaštitu na radu,
- služba za pravne, kadrovske i opće poslove, poslove javne nabave i nabave,
- služba za unutarnju reviziju.

Rad Ustanove vodi ravnatelj. Ravnatelj Ustanove odgovoran je za uspostavljanje i ostvarivanje primjerenog unutarnjeg ustrojstva, djelotvornu organizaciju rada, kvalitetno ostvarivanje programa zaštite, očuvanja i promicanja Nacionalnog parka i koordiniranje poslova unutarnjih ustrojstvenih jedinica. Ravnatelj je odgovoran za vođenje poslovne politike, posebno za planiranje rada Ustanove, ostvarivanje programa, praćenja rada, te za upravljanje i vođenje Ustanove na poslovima zaštite i očuvanja Nacionalnog parka. Čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica u Ustanovi vode unutarnje ustrojstvene jedinice i svaki je odgovoran ravnatelju za rad unutarnje ustrojstvene jedinice iz njenog djelokruga. Stručni voditelj nadzire i provodi izvršavanje pojedinih stručnih poslova Ustanove u sklopu djelatnosti zaštite, održavanje, promicanje i korištenja Nacionalnog parka Krka te je odgovoran ravnatelju i Upravnom vijeću za ostvarivanje stručne razine tih poslova.. Ustanova u planiranju i ostvarivanju svoje djelatnosti, odnosno programa zaštite, očuvanja i promicanja Nacionalnog parka neposredno surađuje s nadležnim Ministarstvom, kada je to propisano zakonom i Statutom Ustanove i s Vladom Republike Hrvatske. Ustanova nadzire i surađuje s pravnim i fizičkim osobama koje obavljaju dopuštenu djelatnost u Nacionalnom parku radi nadziranja njihova rada u cilju zaštite i očuvanja prirodnih i kulturnih vrijednosti Nacionalnog parka.

Javna ustanova "Nacionalni park Krka" podijeljena je u šest službi i 15 odsjeka kojima upravlja Ured ravnatelja. Cjelokupno unutarnje ustrjstvo Ju „NP Krka“, tj. cjelokupnu organizacijsku strukturu prikazuje slika 10.



Slika 10: Organizacijska struktura Ju „Nacionalni parka Krka“

Izvor: http://www.npkrka.hr/stranice/plan-upravljanja-nacionalnog-parka-krka/6.html

4.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje „Motiviranosti zaposlenika vođenjem“ provedeno je u Ju „Nacionalni park Krka“. Istraživanje je trajalo mjesec dana, a provedeno je nad stalnim i sezonskim zaposlenicima, kako bi se dobio uzorak kojim bi se mogla usporediti razlika, ukoliko postoji, u motivaciji stalnih i sezonskih zaposlenika te veza rukovoditelja i motiviranosti podređenih. Podijeljeno je 90 anketnih upitnika, a prikupljeno 76. S obzirom da se radi o složenoj hijerarhijskoj strukturi koja kreće od ravnatelja, koji se nalazi na samom vrhu, pa do službi, rukovoditelja tih istih službi, sve do rukovoditelja odsjeka te njihovih podređenih, anketni upitnik je osmišljen na način da će najniža razina hijerarhijske strukture (zaposleni unutar odsjeka) ocjenjivati svoje rukovoditelje, rukovoditelji odsjeka rukovoditelje službe, a rukovoditelji službe ravnatelja sve u svrhu spoznaje kako svaka pojedina razina ove Ustanove funkcionira. Anketa je podijeljena na dva dijela:

1. opći podaci o ispitaniku i

2. motiviranost zaposlenika vođenjem.

1. Opći podaci o ispitaniku podrazumijevaju pitanja kao što su:

- spol,
- dob,
- dosadašnji ukupni radni staž,
- dosadašnji radni staž u Ju „Nacionalni park Krka“,
- status zaposlenja,
- stupanj obrazovanja,
- poziciju na kojoj ispitanik trenutno radi.

2. Motiviranost zaposlenika vođenjem obuhvaća pitanja:

- vlada li u poduzeću pozitivna radna klima,
- u kojoj mjeri su ispitani motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu,
- u kojoj mjeri nadređeni i vodstvo utječu na radnu motivaciju podređenog,
- dobivaju li se od nadređenih zadacikoji omogućavaju da zaposleni iskažu svoja znanja, vještine i sposobnosti,
- motiviraju li zaposlene više rutinski ili dinamični poslovi,

- ocjenjivanje ekstrinzičnih i ekstrinzičnih faktora motivacije,
- ocjenjivanje da li je plaća u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla,
- raspoređuje li vodstvo korektno zadatke i zaduženja,
- zadovoljstva načinom na koji nadređeni upravlja svojom radnom grupom,
- u kojoj mjeri vodstvo potiče suradnju i timski rad,
- cijeni li vodstvo dovoljno profesionalnost i motiviranost podređenih,
- ocjena karakteristika koje svaki uspješan vođa treba imati,
- na kojoj razini vodstvo postavlja ciljeve i donosi odluke,
- u kojoj mjeri uključivanje podređenih u donošenje odluka pridonosi njihovoj osobnoj motivaciji,
- koliko često vodstvo uvažava i koristi prijedloge i ideje podređenih,
- koliko vodstvo kontrolira podređene prilikom obavljanja zadataka,
- prepoznaje li vodstvo i riješava konflikte i probleme unutar poduzeća te
- ulaže li dovoljno Ju „Nacionalni park Krka“ u obrazovanje svojih zaposlenika.

U anketnom upitniku su se koristila iznimno zatvorena pitanja gdje je ispitanik morao zaokružiti samo jedan točan odgovor, dok se ljestvica sastojala od pet ponuđenih odgovora (1 - nikada, 2 - rijetko, 3 - ponekad, 4 – često, 5 – uvijek).

Kako bi se istražila motiviranost zaposlenika Ju „Nacionalni parka Krka“ vodstvom, provedeno je istraživanje na uzorku od 76 ispitanika. Istraživanje je obuhvaćalo demografska pitanja poput spola, dobi, ukupnog staža te staža u Nacionalnom parku i specifična pitanja koja su se odnosila na motivaciju te ocjenu zadovoljstva vodstvom.

Nominalna definicija uzorka jest da se radi o zaposlenicima unutar Javne ustanove, bez obzira na vrstu ugovora, tj. dali su zaposleni za stalno ili sezonski.

Prostorna definicija uzorka određena je samom organizacijom, jer su ankete slane zaposlenicima na samo radno mjesto. Ispitanici nad kojim je provedena anketa zaposleni su na lokalitetu Roškog slapa, Skradinskog buka te sjevernog toka rijeke Krke koji obuhvaća Burnum, Puljane, Manastir Krku i Manojlovac.

Vremenska definicija uzorka jest period istraživanja koji je trajao mjesec dana,što znači da se radi o vremenskom intervalu od 01.srpnja do 01.kolovoza 2016.godine. Provođenje ankete je

trajalo duže nego što je to u praksi iz razloga što je bilo potrebno obuhvatiti područja koja su udaljena i do 30 km jedan od drugoga, a također treba u obzir uzeti i smjenski rad što je dodatno produžilo vremenski period istraživanja.
Anketom prikupljeni podaci su primarnog karaktera, jer su prikupljeni odgovori dobiveni direktno od pripadnika promatrane grupe.

Za analizu prikupljenih podataka korišten je programski paket SPSS kako bi se detaljno prezentirala sva pitanja anketnog upitnika. U tu su svrhu obrađeni podaci prikazivani tablicama ili grafikonima. Za testiranje utemeljenosti postavljenih hipoteza rada korišteno je nekoliko vrsta testova. Primijenjeni su neparametrijski testovi, što je determinirano vrstom analiziranih varijabli koje su nominalnog i redosljednog, tj. rang obilježja. Tako je za ocjenu razlika srednjih vrijednosti određenih obilježja korišten neparametrijski test Mann U Whitney ili test razlika aritmetičkih sredina. Osim toga korišten je i parametrijski test korelacije redosljednih obilježja, Spermanov korelacijski test, kako bi se ispitala veza dviju redosljednih varijabli.

4.3. Opisna statistika

Za razumijevanje rezultata istraživanja najprije će se u nastavku prikazati rezultati svih pitanja anketnog upitnika. Iz tablice 1 se uočava da je u uzorku bilo 76 ispitanika i to 32 muškaraca i 44 žene. Iz toga je vidljivo da u uzorku zaposlenika Nacionalnog parka Krka dominiraju zaposlenice s udjelom od oko 58%. S obzirom da je udio ispitanica veći to automatski ukazuje na činjenicu da su iste imale veću volju i strpljenje za sudjelovanje u anketi.

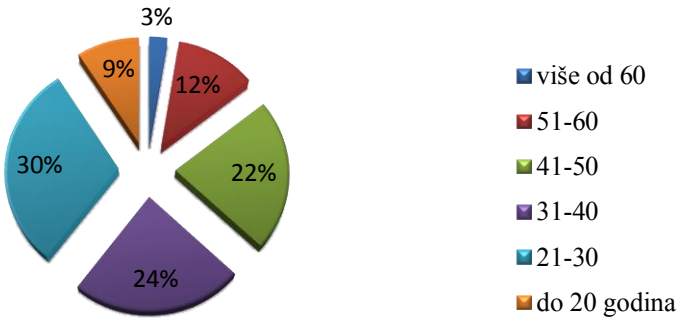
Tablica 1. Ispitanici prema spolu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	m	32	42,1	42,1	42,1
	ž	44	57,9	57,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Dobna struktura uzorka dana je na grafikonu 1. Uočava se da u uzorku dominiraju mlađi zaposlenici, tj. oni u dobi od 21 do 30 godina i to s udjelom od 30%. Nakon toga slijede

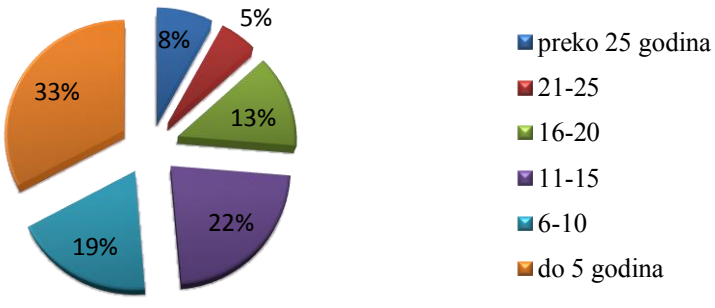
ispitanici u dobi od 31 do 40 godina s udjelom od 24% te oni u dobi od 41 do 50 godina s udjelom od 22%. Najmanji udio imaju zaposlenici u dobi iznad 60 godina s udjelom od 3%.Razlog zapošljavanja mlađih dobnih skupina su većinom uvjeti rada i veća sposobnost komunikacije na stranim jezicima.



Grafikon 1: Struktura ispitanika prema dobi

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

S obzirom na dobnu strukturu ispitanika ne iznenađuje struktura ukupnog radnog staža ostvarenog tijekom radnog vijeka. 33% zaposlenika ima staž do 5 godina, dok njih 22% ima staž od 11 do 15 godina, a potom slijede oni sa stažom od 6 do 10 godina s udjelom od 19%. Najmanji je udio zaposlenika sa stažom od 21 do 25 godina s udjelom od 5%. Veći udio zaposlenika sa stažom do 5 godina ukazuje na to da Uprava parka daje šansu mladim i perspektivnim ljudima koji imaju, što je najbitnije, volju za radom a malo ili nimalo iskustva. Upravo ova stavka predstavlja jednu od velikih prednosti Ju „Nacionalni park Krka“ ,jer se vidi njihova spremnost na ulaganje u znanje mladih ljudi koji su još u procesu školovanja.



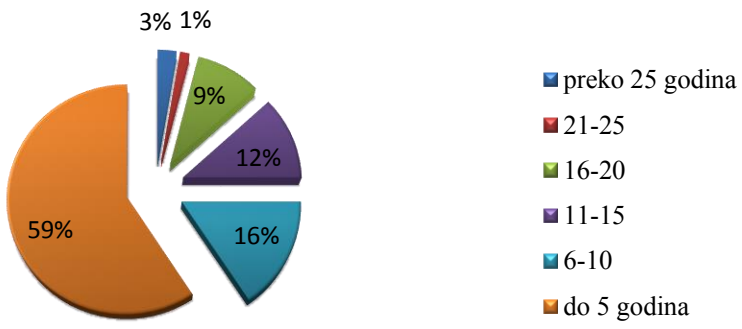
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema ukupnom stažu

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Struktura staža zaposlenika u Ju „Nacionalni park Krka“ ukazuje na to da preko polovice ispitanih zaposlenika ima staž u ovoj Ustanovi do pet godina (59%) što ukazuje na već prethodno navedno, odnosno većinu djelatnika čine zaposlenici mlađih dobnih skupina. Od 6 do 10 godina staža u Ustanovi ima 16% ispitanika. Od 11 do 15 godina staža u Ustanovi ima 12% zaposlenih, a 9% njih od 16 do 20 godina staža. Najmanji je udio, od samo 1% onih zaposlenika sa stažom u Ustanovi od 21 do 25 godina, a što je zanimljivo, svega 3% ispitanika ima staž preko 25 godina.

Kada se rezultate istraživanja prikaže prema ukupnom radnom stažu u odnosu na radni staž unutar Ju „Nacionalni park Krka“ (tablica 2) uočava se da ima samo jedan zaposlenik sa stažom iznad 25 godina koji je većinu tog staža stekao upravo u ovoj Ustanovi te jedan s ukupnim stažom od 21 do 25 godina s jednakim stažom u Ustanovi. Stoga, upravo je ovaj rezultat ankete pokazatelj zadovoljstva poslom te kvalitete vodstva koje je osiguralo uvjete poželjne za razvoj unutar iste organizacije više od pola radnog vijeka. Također, većina ispitanika sa stažom od 11 do 20 godina ima jednaki staž rada u Ju „Nacionalni park Krka.“ Valja istaknuti da su zaposlenici, sa stažom do pet godina, svoje cjelokupno radno iskustvo stekli upravo u Nacionalnom parku Krka. To dodatno ukazuje na uređenje i organizaciju posla koja je atraktivna za mlade koji su u potrazi za iskustvom, izazovnošću posla te prilikom za razvoj.

Koliko su prezentirani rezultati i uočene relacije pokazatelj kvalitete vodstva te motiviranosti zaposlenika, prikazati će se rezultatima ostalih varijabli analizirane problematike te će se istražiti testiranjem izabranih varijabli.



Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stažu stečenom u Ju „Nacionalni park Krka“

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Tablica 2. Ispitanici prema ukupnom stažu i stažu stečenom u Ju„Nacionalni park Krka“

		Dosadašnji radni staž u Ju „Np Krka“:						Total
		preko 25 godina	**21-25**	**16-20**	**11-15**	**6-10**	**do 5 godina**	
Dosadašnji ukupni radni staž:	**preko 25 godina**	1	1	2	0	0	2	6
	21-25	1	0	0	0	0	3	4
	16-20	0	0	5	1	1	3	10
	11-15	0	0	0	7	4	6	17
	6-10	0	0	0	1	6	7	14
	do 5 godina	0	0	0	0	1	24	25
Total		2	1	7	9	12	45	76

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Status zaposlenika ukazuje na to da je visokih 65,8% zaposlenika zaposleno privremeno, tj. sezonski, dok su ostali zaposleni na neodređeno vrijeme. Ipak, ovaj rezultat treba analizirati s oprezom zbog karaktera djelatnosti ove Javne ustanove te ovisnosti djelatnosti o godišnjim dobima. Park radi aktivno ljeti, u vrijeme turističke sezone koja s pred i post sezonom traje aktivnih 5 mjeseci. Ostatak godine, dakle 7 mjeseci, se ulaže u očuvanje, obnovu te pripremu projekata za unapređenje ponude samog parka, što ukazuje na činjenicu kako je zadovoljstvo posjetitelja primarni cilj djelatnosti ove Javne ustanove. Jasna vizija, misija i ciljevi Ustanove su usmjereni ka što boljoj prezentaciji parka u svijetu, a za to je potrebno mnogo truda, zajedničkog rada te interakcije kako stalnih tako i sezonskih zaposlenika, jer jedni bez drugih ne bi mogli funkcionirati.

Tablica 3. Status zaposlenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Stalni zaposlenik	25	32,9	32,9	32,9
	Sezonski zaposlenik	50	65,8	65,8	98,7
		1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

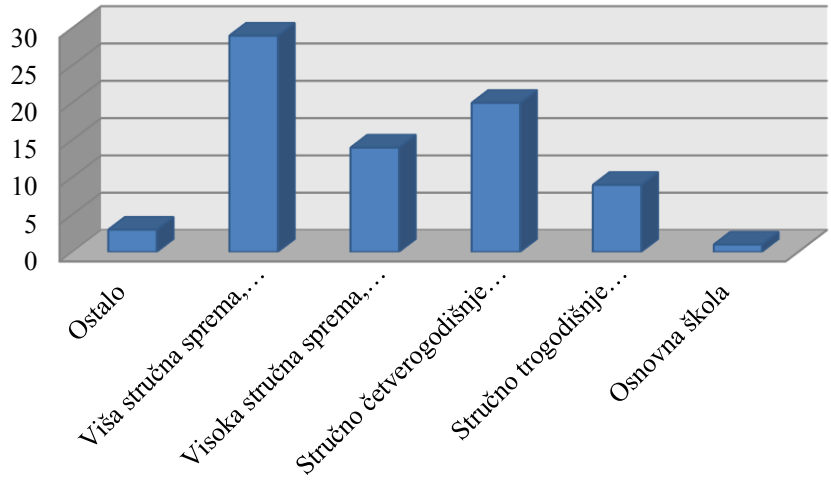
Odnos sezonskih zaposlenika s organizacijom, vodstvom i samom upravom parka ukazuju rezultati prikaza sezonskih radnika prema ukupno stečenom stažu i stažu u Ju „Nacionalni park Krka“. Iz prikaza u tablici 4 vidljivo je da su mladi zaposlenici sa ukupnim stažom do pet godina ujedno isti staž stekli u ovoj Ustanovi, i to njih 24. Sezonski radnici s najvećim stažom, preko 25 godina, kao i oni s ukupnim stažom od 21 do 25 godina, imaju staž u Ustanovi do pet godina. Samo je jedan sezonski radnik koji ima relativno duži radni vijek, od 11 do 15 godina, koji ima isto toliko staža u Nacionalnom parku Krka. Isti je slučaj i s troje od deset radnika sa stažom od 11 do 15 godina staža. Oko sedam sezonskih radnika ima bar pola ukupnog staža u Nacionalnom parku Krka. Ostali sezonski radnici s većim stažom imaju uglavnom svega 1/3 ili 1/4 staža u Nacionalnom parku Krka. Ovakvi rezultati potvrđuju odanost radnika Ju „Nacionalni park Krka“ te predanost vodstva u razvoju odnosa i lojalnosti te kvalitetne komunikacije.

Tablica 4. Sezonski radnici prema ukupnom stažu i stažu stečenom u Ju „ Nacionalni park Krka“

		radni staž u NpK			Total
		11-15	6-10	do 5 godina	
ukupni radni staž	preko 25 godina	0	0	2	2
	21-25	0	0	3	3
	16-20	0	1	2	3
	11-15	1	2	4	7
	6-10	0	3	7	10
	do 5 godina	0	1	24	25
Total		1	7	42	50

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Stručna sprema zaposlenika je uglavnom viša stručna sprema ili srednja stručna sprema (četverogodišnja srednja škola). Zanimljivo je istaknuti tri zaposlenika imaju doktorat, a čak jedan zaposlenik ima završenu samo osnovnu školu. Iz dosadašnjeg iskustva, osoba koja smije raditi sa osnovnom školom obavlja djelatnost očuvanja okoliša.



Grafikon 4: Stručna sprema ispitanih zaposlenika

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Ispitani zaposlenici parka uglavnom rade unutar odsjeka, a svega njih 10,5% na rukovodećim pozicijama.

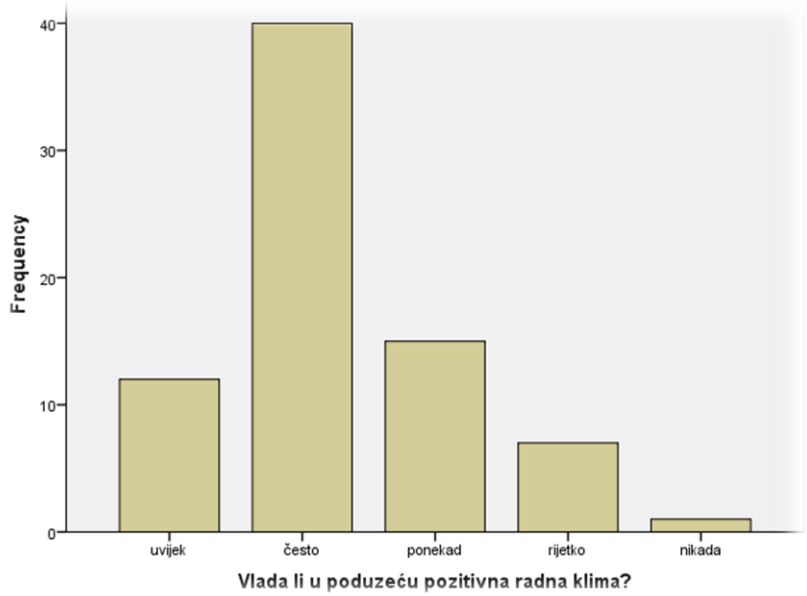
Tablica 5. Pozicija na kojoj trenutno rade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rukovoditelj	8	10,5	10,5	10,5
	Zaposlenik unutar odsjeka	68	89,5	89,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Nakon prezentacije demografskih varijabli ispitanika u nastavku će se prikazati rezultati istraživanja organizacijske klime, odlika vodstva te motiviransoti zaposlenika. Na grafikonu u nastavku su prikazani stavovi ispitanih zaposlenika prema stavu o tome da li vlada pozitivna radna klima u poduzeću, što se pokazalo ključnim faktorom za dobro funkcioniranje

cjelokupnog poslovanja. Rezultati ukazuju na to da 50 ispitanika smatra da u poduzeću vlada uvijek ili često pozitivna radna klima. Samo se jedan ispitanik izjasnio da nikada ne prevlada pozitivna klima.



Grafikon 5: Distribucija frekvencija prema stavu zaposlenika o tome da li u poduzeću vlada pozitivna radna klima

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Razina motiviranosti na trenutnom radnom mjestu je na vrlo visokoj razini jer se čak 61,8% ispitanih zaposlenika izjasnilo da su u potpunosti ili poprilično motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu. Nitko se od ispitanika nije izjasnio da nikada nisu motivirani.

Stav ispitanika o tome koliko je njihova motiviranost zasluga vodstva ukazuje na to da čak 13,3% ispitanika smatra da ih nadređeni i vodstvo svakodnevno motiviraju, a njih 41,3% da se ujedno i sami motiviraju. Podjednak broj zaposlenika, njih 42,1%, smatra da ipak više prevladava njihova osobna motivacija, dok samo njih 2,6% smatra da ih vodstvo i nadređeni demotivira.

Isključiva motivacija radnika od strane vodstva i nadređenih pokazatelj je ovisnosti zaposlenika o stalnoj motivaciji što može voditi razočarenju uslijed oscilacije motivacijskih strategija, koje se koriste od strane vodstva i nadređenih. Kvalitetno vodstvo i nadređeni nastoje motivirati zaposlenike na način da se razvije organizacijska klima koja motivira podređene, tj. da se zaposlenici međusobno i samostalno motiviraju odnosno da djeluju jedni na druge motivirajuće, osobitno sezonski zaposlenici koji rade u težim vremenskim uvjetima.

Samomotivacija kao dominantan vid motivacije nije održiva i vodi nezadovoljstvu. Takvi radnici ne ostaju lojalni poduzeću. Rezultat od 54,7% ispitanika koji smatraju da ih vodstvo i nadređeni motiviraju te da se motiviraju sami pokazatelji su kvalitetnog pristupa i motivacijskog sustava organizacije. Kako bi se dodatno istražilo ispitanike koji su se izjasnili da prevladava njihova osobna motivacija isti su prikazani prema stažu u Nacionalnom parku Krka te stavu u kojoj ih mjeri nadređeni i vodstvo motiviraju.

Ako se razmotri te ispitanike prema ukupnom stažu uočava se da jedan od tih dvoje ispitanika ima ukupni staž jednak stažu u Ustanovi što ukazuje na nedostatak iskustva u različitim poduzećima kako bi ispitanik bio u mogućnosti trenutno radno mjesto usporediti s nekim mjestom u drugom poduzeću. Drugi ispitanik ima nešto veći ukupni staž od staža u Ustanovi. S obzirom na uočene odlike tih ispitanika te ukupan broj anektiranih zaposlenika zaključuje se kako su njihovi odgovori nereprezentativni da bi imali utjecaj na ranije izneseni zaključak o općoj razini motiviranosti te zasluzi vodstva i nadređenih u motivaciji zaposlenika.

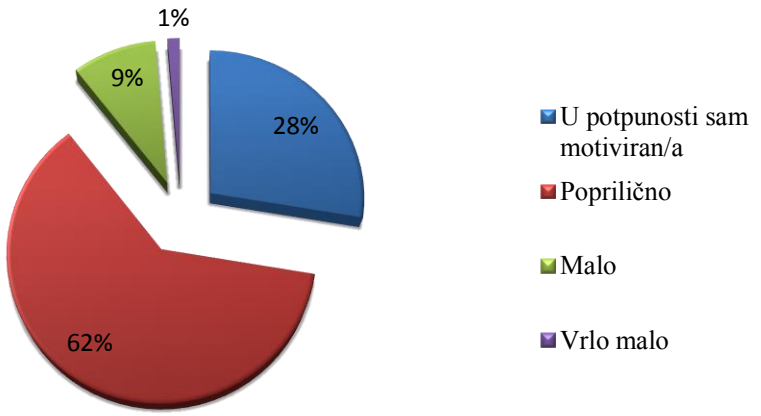
Kakav posao motivira zaposlenike prikazano je na grafikonu u nastavku s kojeg se vidi da 84,2% ispitanika motivira dinamičan i mentalno izazovan posao, a njih 13,2% rutinski i repetitivan. Rad u ovoj Javnoj ustanovi je svakako dinamičan i izazovan, jer zahtijeva mnogo angažmana te poznavanje različitih segmenata kako bi sve funkcioniralo na pravi način, ali i pod utjecajem je mnogo faktora iz okoline što ga čini neizvjesnim. Stoga se zaključuje da Ju „Nacionalni park Krka“ nudi zaposlenicima motivirajuće uvjete.

Tablica 6. Ispitanici prema vrsti posla koja ih motivira

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rutinski i repetitivan	10	13,2	13,5	13,5
	Dinamičan i mentalno izazovan	64	84,2	86,5	100,0
	Total	74	97,4	100,0	
Missing	System	2	2,6		
Total		76	100,0		

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Struktura ispitanika prema tome da da li nadređeni osiguravaju izazovnost zadataka te primjenu i širenje znanja ukazuje da u to vjeruje u potpunosti čak 28% ispitanika, a njih 62% većim dijelom. Samo njih 10 % smatra da je to malo ili vrlo malo.



Grafikon 6: Ispitanici prema tome da li od nadređenih dobivaju zadatke koji omogućuju da iskažu svoja znanja, vještine i sposobnosti

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Koji faktori najviše motiviraju zaposlenike analizirano je ocjenom prosječne razine motivacije intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora. Ispitanici su mogli ocijeniti pojedini motivacijski faktor ljestvicom od 1 (u potpunosti me motivira) do 5 (u potpunosti me ne motivira). Kao ekstrinzični faktori ispitani su idući faktori : *novac, nagrade, priznanja, sigurnost na radu te uvjeti rada.* Kao intrinzični faktori ispitani su: *mogućnost osobnog razvoja, ostvareni status, odnosi s nadređenim, postignuće,odgovornost, izazovnost posla te zanimljivost posla*. Od ekstrinzičnih faktora čak njih tri od pet, tj. 60% ima prosječnu ocjenu 2 što znači da ih oni manje motiviraju od od onih koji su s ocjenom 1 u potpunosti motiviraju.

U slučaju intrinzičnih faktora jedan od sedam, tj. 14,2% ima nižu prosječnu ocjenu od svih preostalih koji ih u potpunosti motiviraju. Slabiji od intrinzičnih faktora je izazovnost posla, a u slučaju ekstrinzičnih faktora, sigurnost na poslu te uvjeti rada. To ukazuje da zaposlenike više motiviraju intrinzični faktori u odnosu na ekstrinzične.

Kao bi se dodatno istražila motiviranost zaposlenika vođenjem istraženo je da li su zaposlenici zadovoljni s plaćom, tj. da li smatraju da je ista u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla. Na temelju prikaza na grafikonu u nastavku vidljivo je da su stavovi

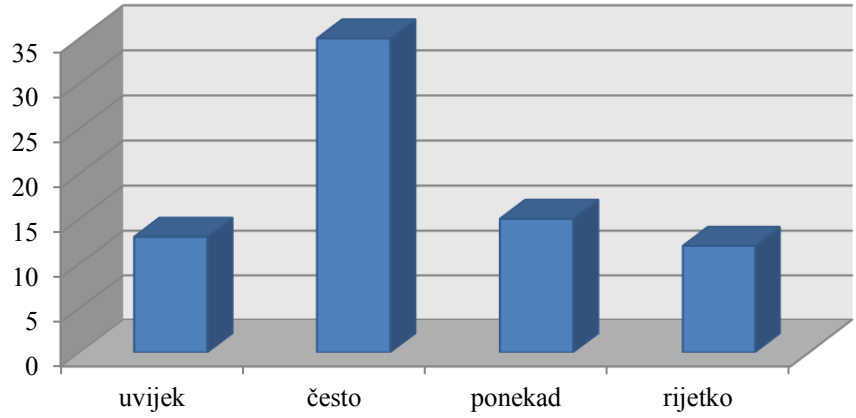
ispitanika podijeljeni. Ipak, više od pola zaposlenika smatra da je plaća u skladu sa zahtjevima radnog mjesta te uvjetima rada. Kod tumačenja ovih rezultata treba uzeti u obzir utjecaj drugih faktora, poput realnog dohotka (još uvijek su prisutne posljedice krize u našem gospodarstvu) i utjecaj drugih faktora na stavove o plaći koji su van radnog okruženja, pa se time ista plaća smatra nedostatnom, ali ne s aspekta samog radnog mjesta. Globalna ekonomska kriza koja je zahvatila i Hrvatsku prije nekoliko godina ima popriličan učinak na sve segmente gospodarstva i društva znatno se odrazila u vidu naglog porasta troškova života. Zaposlenici pri dogovaranju na pitanje odgovaraju da im plaća uglavnom nije dostatna za troškove pa samim time to radno mjesto im nema dostatnu plaću. Ovaj aspekt odnosa plaće i zahtjeva radnog mjesta bi se stoga mogao dodatno analizirati.

Tablica 7. Ispitanici prema tome da li smatraju da je visina plaće u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	39	51,3	52,0	52,0
	ne	36	47,4	48,0	100,0
	Total	75	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		76	100,0		

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

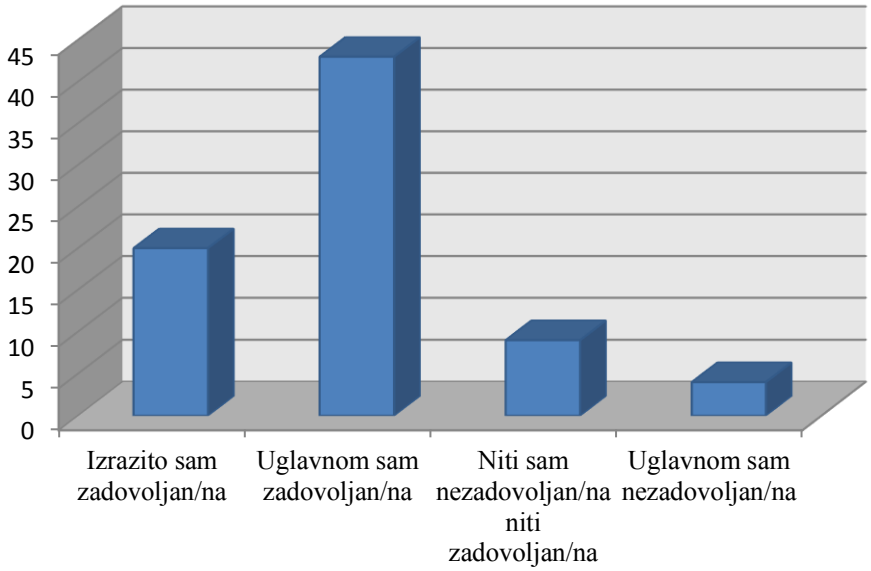
Kada je u pitanju sposobnost vodstva u ravnopravnoj raspodjeli zadataka vidljivo je da većina ispitanika, tj. njih 52% smatra da vodstvo uvijek ili često, tj. uglavnom korektno raspodjeljuje zadatke i zaduženja. Nitko od ispitanika nema negativan stav po tom pitanju. To ukazuje na ranije prodiskutirane stavove dvoje ispitanika i nepostojanje osnove da ih vodstvo demotivira.



Grafikon 7: Ispitanici prema tome raspoređuje li vodstvo korektno zadatke i zaduženja

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

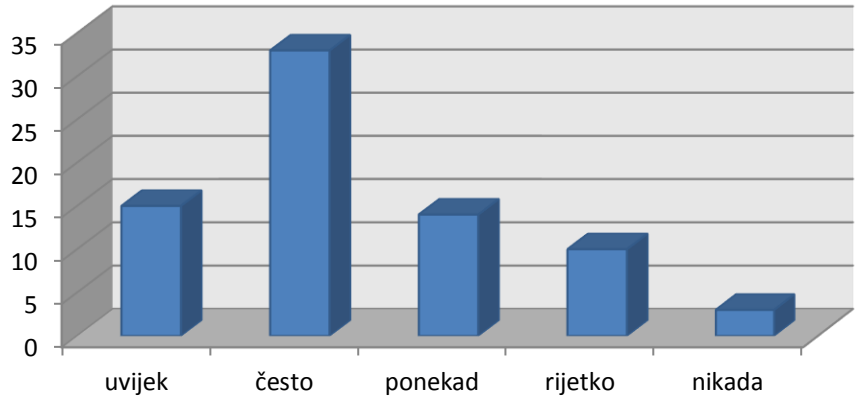
Gotovo svi zaposlenici su zadovoljni načinom na koji nadređeni upravljaju njihovom grupom što dodatno potvrđuje kvalitetu upravljanja od strane nadređenih i vodstva općenito. Takvi uvjeti djeluju motivirajuće i potiču na međusobnu motivaciju unutar radne grupe. Takav stav ima čak 56 zaposlenika.



Grafikon 8: Ispitanici o razini zadovoljstva načinom na koji nadređeni upravlja njihovomradnom grupom

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

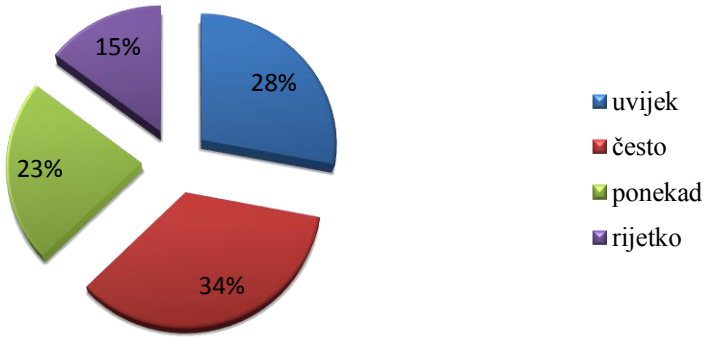
Dodatno ranije iznesene zaključke potkrjepljuju stavovi 59% ispitanika koji smatraju da vodstvo potiče na suradnju i timski rad često ili uvijek.



Grafikon 9: Ispitanici prema stavu o razini kojom ocjenjuje da li vodstvo potiče suradnju i timski rad

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

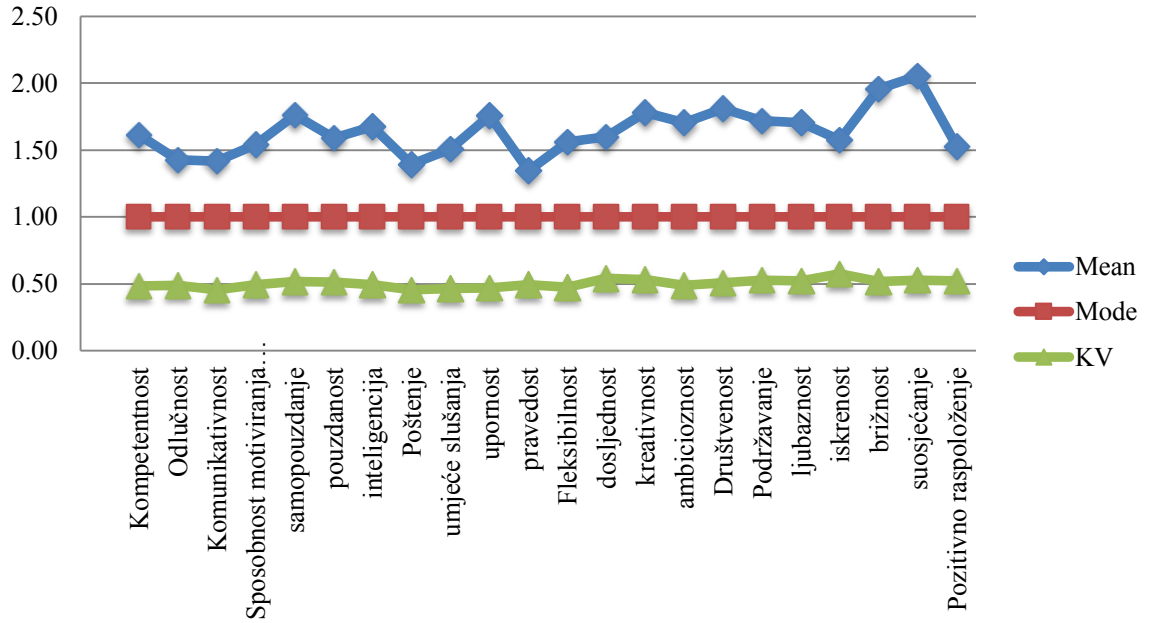
Kada je u pitanju koliko vodstvo cijeni profesionalnost i motiviranost zaposlenika tada se uočava da vodstvo cijeni te kvalitete zaposlenika u 62% slučajeva. Nitko od ispitanika nema negativan stav po tom pitanju. Priznanje je jedan od najjednostavnijih, a nerijetko najefektivnijih faktora motivacije koji potiču zaposlene na davanje vlastitog maksimuma.



Grafikon 10: Ispitanici prema stavu da li vodstvo cijeni njihovu profesionalnost i motiviranost

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Nakon prezentacije motiviranosti zaposlenika i zadovoljstva vodstvom u nastavku su prikazane srednje vrijednosti onih odlika koje zaposlenici smatraju bitnima za vodstvo. Zaposlenici su pojedine odlike ocjenjivali skalom od toga da određenu osobinu uspješan vođa u potpunosti treba posjedovati (1) do toga da ju ne treba posjedovati (5). Prosječna ocjena pojedine odlike ukazuje da se za većinu odlika smatra da ih vođa treba posjedovati gotovo u potpunosti, jer je prosječna ocjena 1,5. Nešto manju razinu smatraju dostatnom za osobine poput: samopouzdanje, upornost, kreativnost, društvenost te brižnost i suosjećanje. Najčešća ocjena (mod) svih karakteristika je ipak 1 što znači da najčešće zaposleni smatraju da uspješan vođa mora u potpunosti imati sve od karakteristika. Zelena linija na grafikonu predstavlja odstupanje od prosjeka.

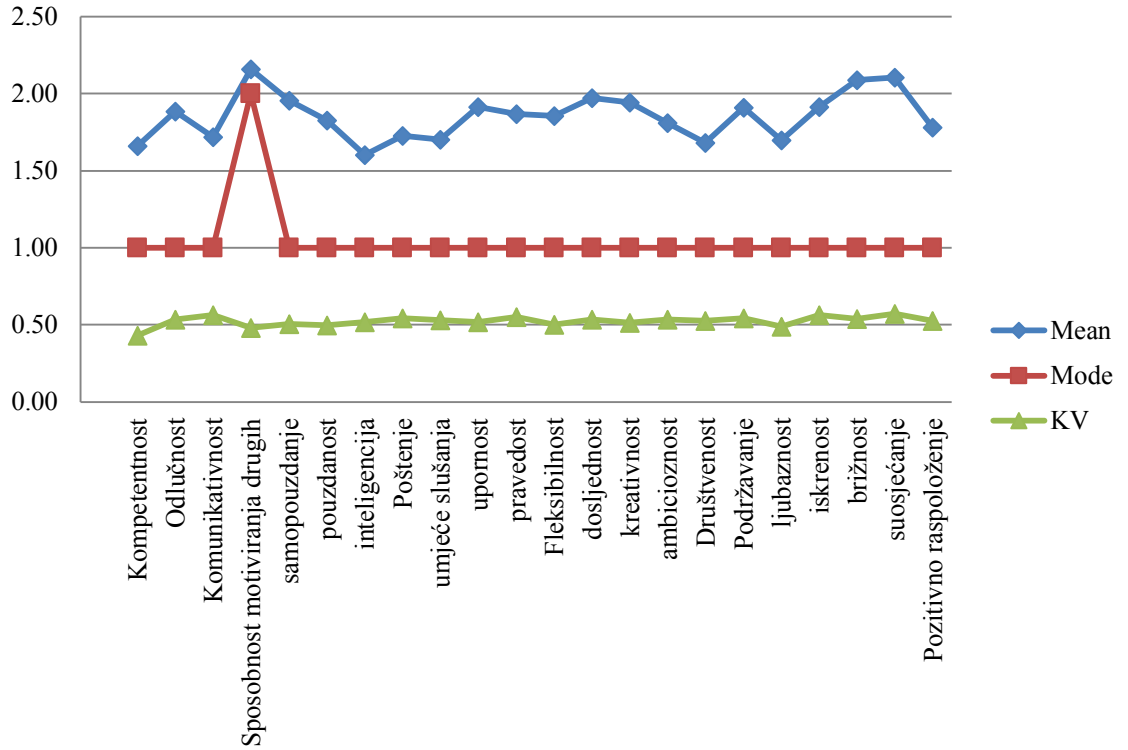


Grafikon 11: Ispitanici prema mišljenju o tome u kojoj mjeri rukovoditelj treba posjedovati navedene karakteristike da bi bio uspješan vođa

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Ako se razmotre stavovi zaposlenika o tome koliko, tj. u kojoj mjeri vodstvo Ju „Nacionalni park Krka“ posjeduje upravo te karakteristike, vidljivo je da prosječna ocjena razine razvijenosti pojedine karakteristike ipak odstupa od toga što zaposlenici vjeruju da uspješan vođa treba imati. Ipak, najčešća ocjena (mod) je jednaka. Prosječna ocjena se kreće od jedan do dva izuzev tri odlike koje minimalno premašuju tu vrijednost (upornost, brižnost, suosjećanje). Međutim, ako se razmotri njihova vrijednost sa stavom o tome na kojoj bi razini

vodstvo trebalo imati pojedinu karakteristiku uočava se jednak trend i slična ocjena. Ipak, to odstupanje nije značajno ako se u obzir uzme razina intenziteta ocjene 1 i 2 uzete ljestvice.

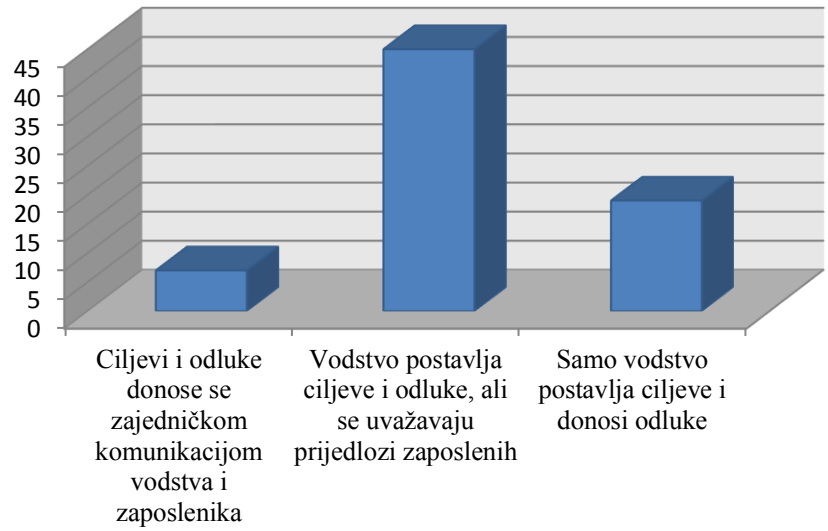


Grafikon 12: Ispitanici prema stavu o tome u kojoj mjeri njihov nadređeni posjeduje navedene karakteristike

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Koji tip vodstva dominira u Ju „Nacionalni park Krka“ vidljivo je iz distribucije frekvencija s grafikona u nastavku, gdje je prikazano na kojoj razini vodstvo postavlja ciljeve i donosi odluke. Uočava se da vodstvo uglavnom postavlja ciljeve i donosi odluke uz uvažavanje prijedloga zaposlenika. Jasno je da postoje određeni strateški ciljevi koje će postavljati top menadžment i odluke koje će se donositi samo od strane uprave kao i oni koji se donose temeljem pune participacije zaposlenika. Dominacija donošenja odluka i postavljanja ciljeva uz uvažavanje stavova i prijedloga zaposlenika ukazuje na ravnotežu i jasnu podjelu te organizaciju unutar hijerarhijske strukture Ju „Nacionalni park Krka“,jer karakter posla ove Ustanove zahtijeva da se uvažavaju mišljenja zaposlenika koji se nalaze na terenu, iako se tu u većini slučajeva radi samo o sezonskim zaposlenicima, ali ipak su oni ti koji iz prve ruke znaju gdje je potrebno uvesti dodatne promjene koje će dovesti do još većeg zadovoljstva

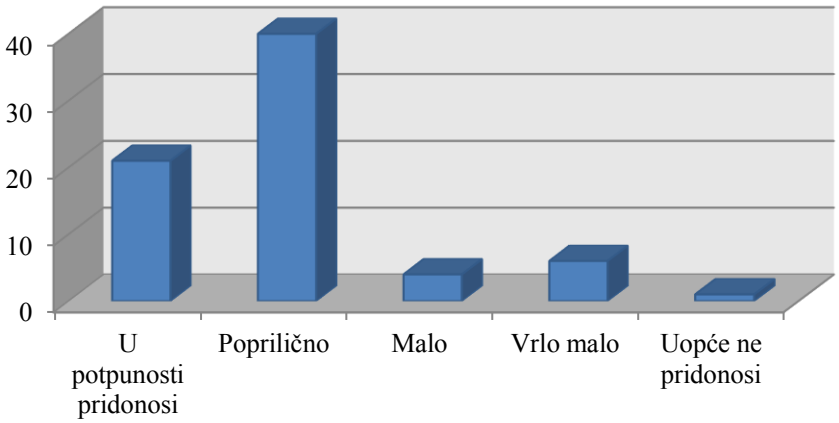
posjetitelja, jer samo na taj način Ju „Nacionalni park Krka“ može ostvariti željenu misiju, viziju i ciljeve



Grafikon 13: Ispitanici prema stavu o tome na kojoj razini vodstvo postavlja ciljeve i donosi odluke

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

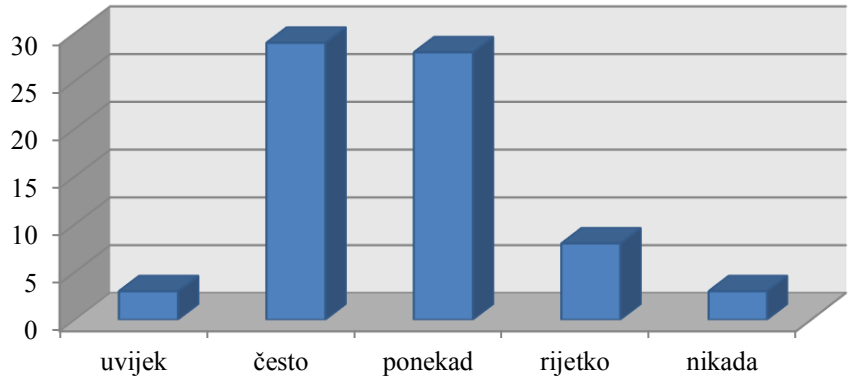
Stavovi ispitanika o tome koliko ih participacija motivira ukazuju da se upravo u tome krije čitavi novi skup faktora motivacije i alata za upravljanje istom, jer se čak 77% ispitanika izjasnilo da ih to u potpunosti ili poprilično motivira.



Grafikon 14: Ispitanici prema stavu o tome u kojoj mjeri uključivanje u donošenje odluka pridonosi njihovoj motivaciji

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

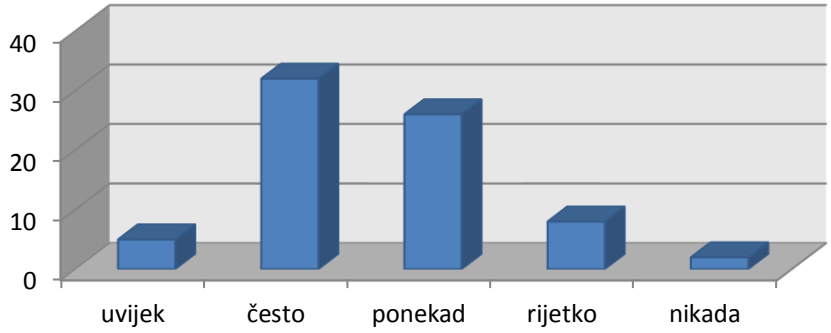
Prikaz distribucije stavova koliko vodstvo koristi prijedloge i ideje podređenih ukazuje da se u 45% slučajeva ideje koriste uvijek ili često, a ponekad u 34% slučajeva. To ukazuje na popriličan stupanj pariticipacije podređenih i uvažavanja ideja. Takav pristup motivira, doprinosi lojalnosti i razvija timski duh te zajedničke vrijednosti.



Grafikon 15: Ispitanici prema stavu o tome koliko često vodstvo uvažava i koristi ideje i prijedloge podređenih

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

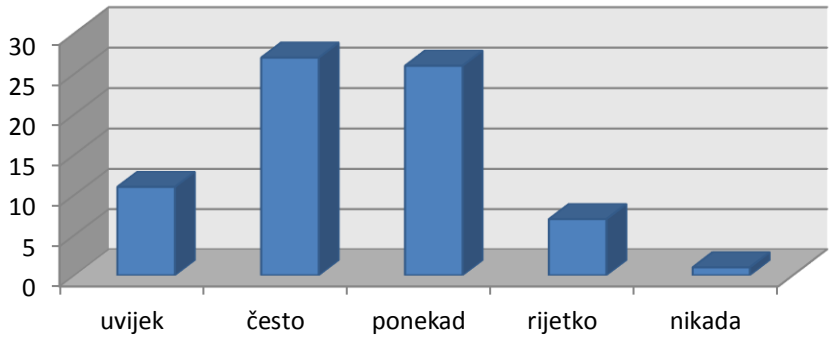
Dosta slična distribucija odgovora ispitanika vidljiva je po pitanju kontrole podređenih uslijed obavljanja zadataka. To ukazuje na odgovornost i kvalitetu organizacije samog sustava vođenja, kako bi se na temelju pouzdanih mjerila moglo motivirati radnike, ali i donositi odluke o upravljanju ljudskim resursima te poslovanjem u konačnici. Kontrola u određenoj mjeri je potrebna kako bi cjelokupni sustav funkcionirao, jer ipak, potrebno je imati kontrolu nad tolikim brojem zaposlenih da bi se mogla izvršiti pravila preraspodjela radnih zadataka koji se ne smiju isprepletati.



Grafikon 16: Ispitanici prema stavu o tome koliki često ih vodstvo kontrolira prilikom obavljanja zadataka

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Upravo zahvaljujući kvaliteti sustava kontrole osiguravaju se pravovremene reakcije što pokazuje distribucija frekvencija stavova ispitanika o tome prepoznaju li nadređeni na vrijeme i rješavaju li konflikte i probleme unutar poduzeća. Čak 36 ispitanika smatra da su reakcije uvijek i često pravovremene i ispravne, dok njih 25 smatra da su one u većini slučajeva, tj. često ispravne i pravodobne. To dodatno ukazuje na kvalitetu vodstva, ali i uvjete motivacije koje organizacijom sustava upravljanja osiguravaju podređenima.

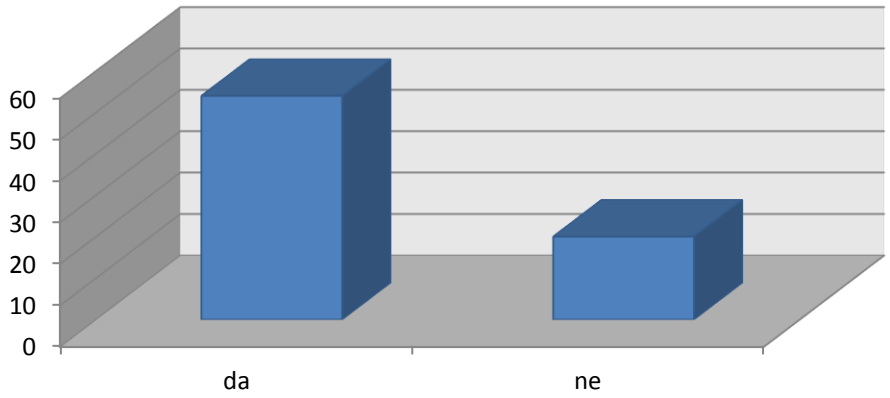


Grafikon 17: Ispitanici prema tome da li smatraju da njihov nadređeni (na vrijeme) prepoznaje i rješava konflikte i problema unutar poduzeća

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Na kraju, stavovi zaposlenika o tome da li Ju „Nacionalni park Krka“ ulaže dovoljno u obrazovanje svojih zaposlenika ukazuju na to da čak 80% ispitanika smatra da je ulaganje dovoljno, dok 20% ispitanika smatra da ulaganje nije dovoljno. Kako bi se dodatno analizirali stavovi zaposlenika po pitanju obrazovanja u tablici 12 su prikazani ispitanici prema stručnoj

spremi i stavu o ulaganju u obrazovanje od strane Ustanove. Rezultati ukazuju da zaposlenici različitih razina stručne spreme dijele stav da ulaganja nisu dovoljna.



Grafikon 18: Ispitanici prema tome da li smatraju da Ju „Nacionalni park Krka“ dovoljno ulaže u njihovo obrazovanje

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Tablica 8. Ispitanici prema stupnju obrazovanja i stavu o razini ulaganja Ju „Nacionalni park Krka“ u njihovo obrazovanje

		Smatrate li da Ju „Np Krka“ dovoljno ulaže u Vaše obrazovanje:		Total
		da	**ne**	
Stupanj obrazovanja:	**Ostalo**	2	1	3
	Viša stručna sprema, preddiplomski studij	22	7	29
	Visoka stručna sprema, diplomski studij Viša stručna sprema, preddiplomski studij	10	3	13
	Stručno četverogodišnje obrazovanje	13	6	19
	Stručno trogodišnje obrazovanje	7	2	9
	Osnovna škola	0	1	1
Total		54	20	74

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Kod analize distribucije stavova ispitanika o tome u kojem području nedostaje ulaganja, uočava se da zaposleni smatraju kako su najpotrebnija usavršavanja u pogledu poznavanja stranih jezika te stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenika. S obzirom da se radi o djelatnosti koja ovisi o turizmu jasno je da zaposleni smatraju da su potrebna ulaganja u poznavanje stranih jezika.

4.4. Testiranje hipoteza

Hipoteze su osmišljene na način da se željela istražiti razlika u motivaciji između nadređenih i podređenih te stalnih zaposlenika i onih sezonskih. Dakle, naglasak je na utvrđivanju razlika između ovih promatranih skupine te kako oni poimaju koje vještine treba imati uspješan rukovoditelj da bi motivirao podređene. Sve to se promatralo s obzirom i na dob, spol, razinu obrazovanja i ostale varijable. Stoga je testirana utemeljenost idućih hipoteza:

H1: Mišljenje rukovoditelja i podređenih će se statistički značajno razlikovati u izboru nekih karakteristika za koje smatraju da uspješan rukovoditelj treba imati

Prva hipoteza rada se odnosila na stavove odlika uspješnog vodstva i to izmeđuzaposlenika (podređenih) i rukovodstva (nadređenih). Za testiranje utemeljenosti hipoteze korišteni su rezultati stavova ispitanika o potrebnoj razini odlika koje uspješan vođa treba imati. Ispitanici su definirani prema tome da li su zaposleni na rukovodećoj poziciji ili ne. Za testiranje postojanja značajnih razlika korišten je Mann U Whitney neparametrijski test postojanja razlika u rangovima stavova ispitanika o tome na kojoj razini trebaju biti karakteristike uspješnog vođe s obzirom na to rade li na rukovodećoj poziciji ili ne.

Karakterisrike koje rukovoditelj treba imati kako bi bio uspješa vrednovane su ljestvicom intenziteta, stoga predstavljaju redoslijedne varijable. Hipoitezom se željelo istražiti postoje li razlike u stavovima ispitanika (rukovoditelja i podređenih)te koji intenzitet pojedinog obiljžja vođa treba imati kako bi bio uspješan. Kod ove hipoteze je korišten Mann U Whitney test za analizu razlika u rangovima redosljednih obilježja između dva nezavisna osnovna skupa (u ovom slučaju podređenih i nadređenih).
Ovaj test je korišten za ocjenu statističkog značaja razlike u stavovoima ispitanika s obzirom na nominalno obilježne pozicije rada o razini potrebe razvijenosti pojedine karakteristike.

Tablica 9. Prosječna razina utjecaja faktora motivacije na ukupnu motivacije prema vrsti faktora

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kompetentnost	228,000	264,000	-0,172	0,863
Odlučnost	251,500	287,500	-0,345	0,730
Komunikativnost	213,000	2358,000	-0,330	0,741
Sposobnost motiviranja drugih	257,000	2468,000	-0,139	0,889
samopouzdanje	234,000	2512,000	-0,634	0,526
pouzdanost	213,000	2424,000	-0,380	0,704
inteligencija	212,000	248,000	-0,996	0,319
Poštenje	238,000	274,000	-0,552	0,581
umijeće slušanja	250,000	286,000	-0,356	0,722
upornost	252,000	288,000	-0,226	0,821
pravednost	206,000	2484,000	-1,378	0,168
Fleksibilnost	154,500	182,500	-1,622	0,105
dosljednost	252,000	2530,000	-0,316	0,752
kreativnost	217,000	253,000	-0,826	0,409
ambicioznost	226,000	2504,000	-0,793	0,428
Društvenost	227,000	263,000	-0,694	0,487
Podržavanje	232,000	268,000	-0,678	0,498
ljubaznost	247,000	283,000	-0,325	0,745
iskrenost	266,500	302,500	-0,030	0,976
brižnost	247,500	2458,500	-0,305	0,761
suosjećanje	235,500	2446,500	-0,522	0,602
Pozitivno raspoloženje	244,000	280,000	-0,404	0,686

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

U tu se svrhu postavljaju hipoteze za testiranje značaja razlika u rangovima.

H_o...Ne postoje razlike u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima

H_1...Postoje razlike u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima

Rezultati testa ukazuju na to da je u slučaju svih 22 varijabli empirijska razina signifikantnosti veća od 0,05, tj. 5%, što ukazuje na to da se prihvaća nulta hipoteza o nepostojanju razlika u rangovima. Stoga se zaključuje da razlika u stavovima o tome u kojoj mjeri pojedine odlike uspješan vođa treba imati, između ispitanika koji rade na rukovodećim pozicijama i onih koji ne rade na rukovodećim pozicijama, ne postoje. Dakle, postavljana hipoteza rada H_1 je neutemeljena.

Ovakvi rezultati ukazuju na to da su stavovi homogeni, tj. da se zaposlenici slažu u stavovima bez obzira na kojoj poziciji rade što znači da je jasno što se očekuje od vođa. To olakšava upravljanje vodstvu i čini komunikaciju efektivnijom što doprinosi kvaliteti upravljanja, jer nema nedoumica i neslaganja po pitanju očekivanja i ostvarenja te međuodnosa nadređenih i podređenih. Rukovoditelji sebi postavljaju jednake zahtjeve koji podređeni od njih očekuju.

H2: **Intrinzični faktori motivacije su značajniji za ukupnu motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih motivacijskih faktora**

Duga hipoteza se temeljila na ocjeni značaja motivacijskih faktora na motivaciju zaposlenika. Prema postavljenoj hipotezi se ističe da intrinzični faktori imaju značajniji utjecaj na motivaciju zaposlenih od ekstrinzičnih faktora. Za testiranje druge hipoteze izračunate su prosječne ocjene za svaki od faktora te su prosječne razine grupirane prema vrsti faktora (1-intrinzinčni, 2-ekstrinzični). Prosječna ocjena ekstrinzičnih faktora iznosi 2,15, a intrinzičnih1,8. Detaljnije u tablici u nastavku.

Tablica 10. Mann U Whitney test utjecaja grupe faktora na ukupnu motivaciju

faktor	Mean	vrsta faktora
novac	1,85	2
nagrade	2,30	2
priznanja	2,19	2
sigurnost na radu	2,35	2
uvjeti rada	2,07	2
Mogućnost osobnog razvoja	1,66	1
Status koji sam ostvario/la	2,04	1
Odnos s nadređenim i kolegama	1,88	1
postignuće	1,85	1
odgovornost	1,69	1
Izazovnost posla	1,82	1
Zanimljivost posla	1,69	1

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Nakon grupiranja podataka proveden je test analize varijance s jednim promjenjivim faktorom, jer se željelo istražiti da li varijabla vrsta faktora utječe na numeričku varijablu prosječne ocjene značaja pojedinog faktora na ukupnu motivaciju. Levenov test homogenosti varijanci ukazuje da je zadovoljen uvjet za nastavak testiranja, jer je empirijska signifikantnost testa iznad uvjetnog minimuma od 5% te iznosi 37,1%.

Tablica 11. Test homogenosti varijanci

razina motivacije vrste faktora			
Levene Statistic	**df1**	**df2**	**Sig.**
,877	1	10	,371

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Rezultati testa analize varijance ukazuju da utjecaj vrste faktora utječe na visinu pojedinog faktora u utjecaju na ukupnu motivaciju zaposlenika, jer je empirijska razina signifikantnosti ispod 5% uvjetne vrijednosti značaja utjecaja.

Tablica 12. Test analize varijance

razina motivacije vrste faktora					
	Sum of Squares	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Between Groups	,353	1	,353	13,010	,005
Within Groups	,271	10	,027		
Total	,624	11			

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Testiranje utemeljenosti hipoteze je dodatno provedeno i primjenom testa razlika aritmetičkih sredina dvaju nezavisnih osnovnih skupova, jer se radi o malom uzorku nakon grupiranja. Iz tablice u nastavku je vidljivo da je prosječna ocjena intrinzičnih faktora 1,8 dok je ekstrinzičnih 2,15. S obzirom na ljestvicu u kojoj je ocjena 1 označavala potpuni značaj za motivaciju, a 5 gotovo nikakav značaj uočava se da je prosječni značaj veći u slučaju intrinzičnih faktora.

Tablica 13. Srednje vrijednosti grupe faktora motivacije

	vrsta faktora	**N**	**Mean**	**Std. Deviation**	**Std. Error Mean**
razina motivacije vrste faktora	intrinzični	7	1,8042857	,13575187	,05130939
	ekstrinzični	5	2,1520000	,20029978	,08957678

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

T test za male uzorke ukazao je da su razlike prosječnog značaja grupe faktora za ukupnu motivaciju statistički značajne. Zaključak jedonesen na temelju vrijednosti t testa koji iznosi 3,368 što je veće od tablične vrijednosti, za deset stupnjeva slobode i uz razinu signifikantnosti od 5%, 1,812 te se donosi zaključak da postoje statistički značajne razlike u utjecaju grupe faktora na ukupnu motivaciju. S obzirom na to da je srednja vrijednost intrinzičnih faktora veća, tj. bliža 1, što je označavalo veći doprinos ukupnoj motivaciji, zaključuje da je značenje intrinzičnih faktora na ukupnu motivaciju zaposlenih veći od ekstrinzičnih faktora. Time se druga hipoteza smatra utemeljenom.

Tablica 14. T test značaja razlika aritmetičkih sredina dvaju nezavisnih skupova

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	**Sig.**	**t**	**df**	**Sig. (2-tailed)**
razina motivacije vrste faktora	**Equal variances assumed**	,877	,371	-3,607	10	,005
	Equal variances not assumed			-3,368	6,583	,013

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

H3: Radnici Javne ustanove „Nacionalni park Krka“ su motivirani vodstvom

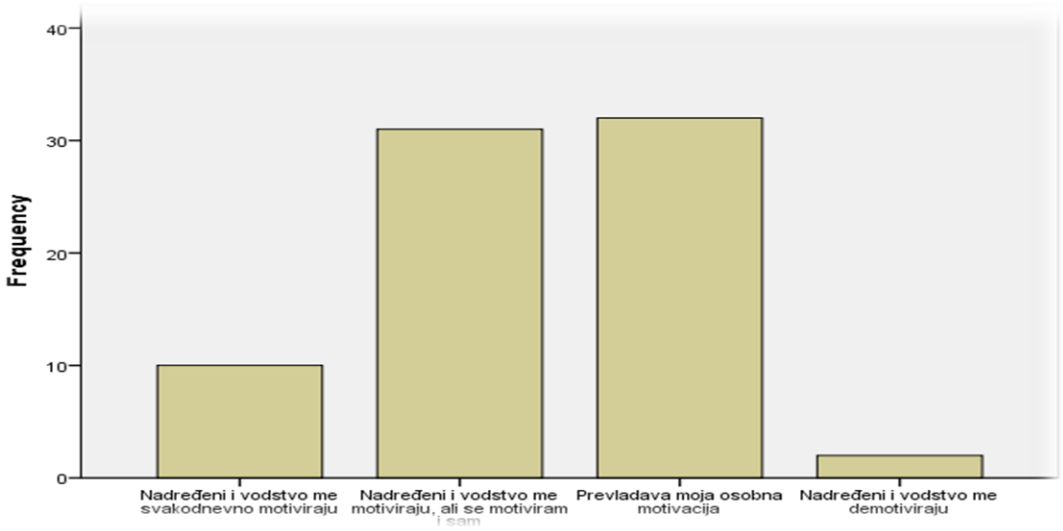
Treća hipoteza se odnosila na motiviranost zaposlenika Javne ustanove „Nacionalni park Krka“ vodstvom. Rezultati u tablici u nastavku ukazuju da je čak 89,5% zaposlenika u potpunosti ili gotovo u potpunosti motivirano na radnom mjestu. Nitko se od zaposlenika nije izjasnio da nije motiviran.

Tablica 15. Ispitanici prema tome u kojoj su mjeri motivirani na trenutnom radnom mjestu

		Frequency	**Percent**	**Valid Percent**	**Cumulative Percent**
Valid	**U potpunosti sam motiviran/a**	21	27,6	27,6	27,6
	Poprilično	47	61,8	61,8	89,5
	Malo	7	9,2	9,2	98,7
	Vrlo malo	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

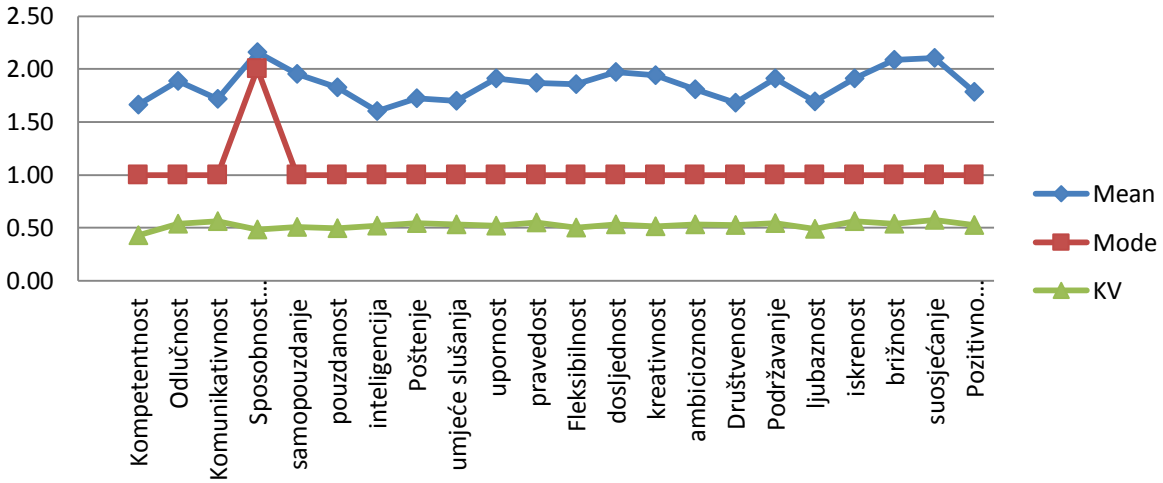
Kada je u pitanju motiviranost vodstvom i utječe li vodstvo na motivaciju zaposlenika, tada se uočava da su zaposleni zaista motivirani. Dvoje zaposlenika se izjasnilo da ih vodstvo demotivira, ali se, iz ranije navedenih razloga u dijelu o prezentaciji rezultata ankete, zaključuje da njihov stav nije relevantan da bi umanjio ocjenu preostalih zaposlenika.



Grafikon 19: Ispitanici prema tome u kojoj su mjeri motivirani na trenutnom radnom mjestu

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

To dodatno potvrđuju stavovi ispitianika o ocjeni prosječne razine pojedinekarakteristike koju posjeduje vodstvo Javne ustanove „Nacionalni park Krka.“ Ocjene se kreću od 1 do 2,2 (1 – u potpunosti ih posjeduje, 5 – uopće ih ne posjeduje) te s najčešćom ocjenom 1 što ukazuje na to da su zaposleni motivirani vodstvom, jer smatraju da vodstvo Ustanove ima gotovo u potpunosti razvijene sve karakteristike koje smatraju da ujedno treba imati uspješan vođa. Ovi rezultati ukazuju da je hipoteza o tome da su radnici Javne ustanove „Nacionalni park Krka“ motivirani utemeljena.



Grafikon 20: Ispitanici prema stavu o tome u kojoj mjeri njihov nadređeni posjeduje navedene karakteristike

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Kao pomoćna hipoteza, trećoj glavnoj hipotezi rada, analizirano je da li su sezonski radnici više motivirani od stalno zaposlenih radnika.

H3.1.: Sezonski radnici su motiviraniji od stalno zaposlenih

Ako se razmotri distribucija odgovora zaposlenika prema statusu zaposlenja i motiviranošću na radnom mjestu tada se uočava da nitko od sezonskih radnika nije vrlo malo motiviran, dok to jest slučaj za jednog stalno zaposlenog. Više je stalno zaposlenih koji su malo motivirani, nego sezonskih radnika. Kod ove hipoteze koristio se test korelacije, jer je varijabla motivacije redoslijedna, a status rada isto, s obzirom da se status rada nije promatrao samo kao stalni ili sezonski već se promatrala duljina, tj. kontinuitet rada tokom godina, koji je utjecao na motiviranost zaposlenika, dakle radi li zaposlenik samo npr. tri mjeseca u godini ili radi svih dvanaest mjeseci. Da se varijabla statusa gledala i kao nominalna ne bi bilo nekih značajnih promjena.

Tablica 16. Ispitanici prema statusu zaposlenja i motiviranošću za rad

		Status zaposlenja:		Total
		Stalni zaposlenik	**Sezonski zaposlenik**	
U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?	**U potpunosti sam motiviran/a**	7	14	21
	Poprilično	14	33	47
	Malo	4	3	7
	Vrlo malo	1	0	1
Total		26	50	76

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Kako bi se detaljnije analizirao odnos tih dvaju varijabli primijenjen je korelacijski test. Koeficijent korelacije iznosi -0,103 što ukazuje na negativnu iako slabu vezu. Dakle, s porastom kontinuiteta rada sa sezonskog na stalno zaposlenje može se očekivati pad motiviranosti. To može biti posljedica statičnosti posla stalno zaposlenih koji za vrijeme zimskih mjeseci osjete smanjenje dinamike posla. Valja istaknuti da izračunati koeficijent korelacije nema statistički značaj, jer je razina signifikantnosti testa iznad uvjetnog maksimuma od 5% te iznosi 37,7%.

Tablica 17. Korelacija statusa zaposlenja i razine motiviranosti

			Status zaposlenja:	U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?
Spearman's rho	**Status zaposlenja:**	Correlation Coefficient	1,000	-,103
		Sig. (2-tailed)	.	,377
		N	76	76
	U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?	Correlation Coefficient	-,103	1,000
		Sig. (2-tailed)	,377	.
		N	76	76

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Takvi rezultati ukazuju da male razlike u distribuciji odgovora stalno zaposlenih i sezonskih radnika ipak nisu statistički značajne stoga se može reći da u Javnoj ustanovi „Nacionalni park Krka“ dominira vrlo dobra razina motiviranosti zaposlenika bez obzira na status zaposlenja što znači da se prva pomoćna hipoteza ne prihvaća.
Druga pomoćna hipoteza se odnosila na postojanje razlika u motiviranosti zaposlenika prema njihovim demografskim obilježjima spola, dobi i staža.

H3.2.: Postoje razlike u motivaciji radnika prema njihovim demografskim karakteristikama (spol, starost, godine staža)

Za testiranje razlika u motivaciji između spolova korišten je Mann U Whitney test. Rezultati testa ukazuju da je razina empirijske signifikantnosti iznad uvjetnog minimuma značaja od 5%, jer iznosi 55,8% te se zaključuje da razina motiviranosti nije determinirana spolom, tj. da razlika između spolova po pitanju motiviranosti nema. Kod ove hipoteze se za spol koristio Mann U Whitney test iz raloga što je spol nominalno obiljezje u kombinaciji s redoslijednom varijablom razine zadovoljstva na radnom mjestu, tj. motiviranošću.

Tablica 18. Mann U Whitney test utjecaja spola na razinu motivacije

	U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?
Mann-Whitney U	656,000
Wilcoxon W	1646,000
Z	-,586
Asymp. Sig. (2-tailed)	,558
a. Grouping Variable: spol	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Za testiranje povezanosti dobi i motiviranosti korišten je Kruskal Wallis test. Rezultati ukazuju da je empirijska razina signifikantnosti 0,7% što znači da postoje značajne razlike u motiviranosti zaposlenika s obzirom na dob. Takvi rezultati idu u prilog postavljenoj hipotezi o postojanju razlika u razini motiviranosti zaposlenika s obzirom na demografska obilježja. Ovdje se koristio Kruskal Wallis test,jer on analizira razlike između rangova redoslijednih obilježja, dakle redosljdno obilježje motiviranosti s obzirom na redosljedno obilježje dobi i staža.

Tablica 19. Kruskal Wallis test utjecaja dobi na razinu motiviranosti

	U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?
Chi-Square	16,042
df	5
Asymp. Sig.	,007
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: dob	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Iz distribucije motiviranosti ispitanika s obzirom na dob vidljivo je da su stariji zaposlenici motiviraniji od mlađih. Svi zaposlenici iznad 60 godina su u potpunosti motivirani te 50% zaposlenika od 51 do 60 godina. Kako se dob smanjuje distribucija konvergira popriličnoj i maloj motivaciji.

Tablica 20. Ispitanici prema dobi i razini motiviranosti

Tablica 20: Ispitanici prema dobi i razini motiviranosti		U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?				Total
		U potpunosti sam motiviran/a	**Poprilično**	**Malo**	**Vrlo malo**	
dob	**više od 60**	2	0	0	0	2
	51-60	4	4	1	0	9
	41-50	2	12	3	0	17
	31-40	9	9	0	0	18
	21-30	3	16	3	1	23
	do 20 godina	1	6	0	0	7
Total		21	47	7	1	76

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Isti je test ponovljen za testiranje razlika u razini motiviranosti zaposlenika s obzirom na ukupni staž te staž u Javnoj ustanovi „ Nacionalni park Krka.“

Tablica 21. Kruskal Wallis test povezanosti ukupnog staža i razine motiviranosti

	U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?
Chi-Square	9,039
df	5
Asymp. Sig.	,108
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Dosadašnji ukupni radni staž:	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Tablica 22. Kruskal Wallis test povezanosti staža u Ju „Nacionalni park Krka“ i razine motiviranosti

	U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu?
Chi-Square	4,300
df	5
Asymp. Sig.	,507
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Dosadašnji radni staž u Ju „Np Krka“:	

Izvor: Izračun autorice na temelju ankete

Empirijska razina signifikantnosti testova ukazuje da ne postoje statistički značajne razlike u razini motiviranosti zaposlenika Javnoj ustanovi „Nacionalni park Krka“ s obzirom na ukupni i staž u Javnoj ustanovi „Nacionalni park Krka“, jer iznosi iznad 5% uvjetnog značaja. Dakle, zaključuje se da ukupni staž te staž u Ustanovi nema statistički značajanu povezanost s motivacijom zaposlenika, tj. da se zaposlenici s obzirom na ukupni i radni staž u Ustanovi ne razlikuju po motiviranosti. Time se druga pomoćna hipoteza rada ne prihvaća, jer je u slučaju svega jedne od četiri analizirane demografske varijable uočeno postojanje razlika u motiviranosti.

4.5.Osvrt

Zaposlenici smatraju da vodstvo mora imati podjednako razvijene sve karakteristike da bi bilo uspješno s obzirom na činjenicu da uspješan vođa ne postoji ako nema već sve prethodno navedeno. Vođe su te osobe koje čine temelje svake organizacije i od nje prave silu koja će opstati u teškim tržišnim utakmicama. Da bi se stvorila jaka organizacija svaki vođa treba krenuti od stava kako poduzeća nema bez motiviranih ljudi i kvalitetne organizacije rada. Zaposleni koji je motiviran pokreće organizaciju i vodi je, skupa s nadređenima, k ostvarenju ciljeva. U Javnoj ustanovi „Nacionalni park Krka“ vlada pozitivna atmosfera te su zaposlenici motivirani poslom i vodstvom.

Kako bi se istražila problematika rada postavljene su tri hipoteze. Hipoteza o razlikovanju mišljenja koje odlike treba posjedovati uspješan vođa između zaposlenika na rukovodećim

pozicijama i onih koji nisu zaposleni na rukovodećim pozicijama je testirana Mann U Whitney testom koji je ukazao da se stavovi ne razlikuju.

To ukazuje na postojanje jednakih vrijednosti unutar organizacije, što doprinosi smanjenju jaza očekivanja i ostvarenja te jasnijem definiranju ciljeva, boljoj komunikaciji te kvalitetnijim odnosima između podređenih i nadređenih. To također ukazuje na jasno definiranu hijerarhiju te obveze i odgovornosti unutar organizacije.

Druga hipoteza se temeljila na tvrdnji da na motivaciju više utječu intrinzični faktori. Utemeljenost iste je testirana testom analize varijance s jednim promjenjivim faktorom te dodatno t testom. Rezultati su ukazali da intrinzični faktori imaju veći značaj na ukupnu motivaciju zaposlenika, što je ukazalo na utemeljenost druge hipoteze rada.

Treća hipoteza se odnosila na motiviranost zaposlenika. Ova hipoteza je djelomično dokazana, jer motiviranost poslom i vodstvom postoji, ali se razina iste ne razlikuje s obzirom na demografska obilježja zaposlenika te status zaposlenja. Treća hipoteza je testirana Kruskal Wallis testom te Mann U Whitney testom. Analiza rezultata istraživanja je ukazala na ulogu poticanja zaposlenika na timsko djelovanje, jer takav pristup doprinosi međusobnoj motivaciji. Uloga participacije zaposlenika se istakla kao značajan motivacijski faktor također.

5. ZAKLJUČAK

Svrha motivacije je poticati zanimanje ljudi na maksimalno uključivanje u radni proces, odnosno sudjelovanje u ostvarenju samog cilja organizacije. Manager(vođa) treba motivirati i inspirirati svoje suradnike, što je jedna od temeljnih zadaća managementa, pronaći način kako učiniti zaposlenike sposobnim za zajednički i uspješan rad u organizaciji. Uspješan vođa mora postići da motivacija zaposlenika bude uvijek na visokoj razini, kako bi isti bili djelotvorni i uspješni u obavljanju vlastitih radnih zadataka.

Suprotan pojam od motivacije je demotivacija, koja je kod zaposlenika vidljiva u njihovom ponašanju (neverbalna komunikacija, govor tijela i sl.). Pojavom industrijske proizvodnje javlja se veliki interes za praktičnom primjenom raznih metoda i postupka motiviranja zaposlenih, stoga su u ovome radu prikazane najznačajnije teorije (sadržajne i procesne teorije) te strategije motiviranja kao što su dizajniranje posla za motivaciju te opunomoćenje zaposlenih.

Motivacija zaposlenih je presudan faktor u ostvarenju radne uspješnosti, budući da bez primjerene razine motivacije zaposlenih nema niti dostizanja željene razine radne uspješnosti. Potrebno je primjenjivati različite metode procjene radne uspješnosti zaposlenika, a to se vrši na način da se osiguraju određeni preduvjeti te definiranjem kvalitetnog sustava motivacije. Među nabrojanim nužnim preduvjetima za poticanje radne uspješnosti kod zaposlenika u organizaciji, potrebno je nabrojiti sljedeće: radna atmosfera, međusobno povjerenje, optimizam i međusobno podupiranje, težnja ka zajedničkom rastu organizacije, itd. Vodstvo treba izravno pratiti radno ponašanje svojih zaposlenika kako bi mogli pravilno procijeniti njihovu radnu uspješnost. Osim samih managera, procjenitelji radne uspješnosti u organizaciji mogu također biti i suradnici, kolege, klijenti te sami zaposlenici putem samoocjenjivanja.

Motivacijski sustav je bitan za povećanje individualne razine radne uspješnosti, a on uključuje materijalne i nematerijalne strategije kao motivacijske alate. U Hrvatskoj je prisutno mišljenje da su novčana primanja (materijalne strategije) najbolji motivator za zaposlenike.Razvojem psihologije, komunikologije te sociologije utvrđeno je kako je potrebno stimulirati radnu uspješnost kod zaposlenika putem različitih nagrada i bonusa (materijalnim strategijama) te posebnim programima stimulacije (nematerijalnim strategijama) samo kako bi zaposlenik uvidio da netko uvažava njegov rad i nagrađuje trud. O zaposlenima ovisi motivira li ih više

novac, priznanje, nagrada ili pak zanimljivost posla, izazovnost posla, status koji je ostvario, itd. Na vodstvu je da prepozna dobrog i kvalitetnog radnika te da ga na adekvatan način nagradi za uspješno obavljen posao. Iz prakse je poznato da niti jedan zaposlenik, kolikom god inteligencijom i sposobnošću raspolagao, nikada neće dati cijelog sebe u obavljanje zadatka ukoliko vidi da ga nitko za to ne nagrađuje.

Uspješan vođa mora imati širom otvorene oči kako bi znao što „ponuditi“ zaposlenomu da bi ga potakao na uspješno izvršenje radnih zadataka. Na vođi nije samo da osmisli viziju, misiju i ciljeve poduzeća, jer poduzeća nema bez uspješne interakcije nadređenih i podređenih, on mora voditi brigu o ljudskim potencijalima i osmisliti kako da poduzeće dobije tržišnu utakmicu.

Kvalitetan vođa treba posjedovati čitav spektar karakteristika da bi njegovo vodstvo bilo uspješno, jer je kvaliteta vodstva jedan od najvažnijih faktora uspješnosti organizacije te jedna od najvažnijih funkcija managementa.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Andrzej A. Huczynski, David A.Buchanan (2013): Organizational Behaviour, Edinburgh Gate

2. Bahtijarević – Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb

3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb

4. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni management, Školska knjiga, Zagreb

5.Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

6. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb

7. Buble, M. (2014): The relationship between managers, leadership styles and motivation, Mario Buble, Ana Juras, Ivan Matić, Bibliografija: str.191.-192. – Sažetak

8. Buble, M. (2006): Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb

9. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split

10. Certo S. C., Certo S. T. (2009): Moderni menadžment 10. izdanje, Grafotisak, Zagreb

11. Jadrešić, V. (1990), Turistička valorizacija Nacionalnog parka Krka. Turizam. Vol. 38 (2)

12. Jennifer M. George, Gareth R.Jones (2002): Understanding and Managing Organizational Behavior, JesseH. Jones Graduate School of Business Rice University, Mays Business School Texas A&M University

13.John R. Schermerhorn, Jr., Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, James G. Hunt (2012): Ohio University, Wayne State University, University of Nebraska, Texas Tech University.

14. Kutnjak, G. (2001): Interakcija managementa i ljudskog resursa u kreativnom determiniranju strategije poslovnog sustava: doktorska disertacija/Goran Kutnjak; mentor Velimir Srića, Zagreb

15. Marušić, V. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Zagreb, Ekonomski institut

16. Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split

17. Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split

18. Sikavica P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb

19. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

20. Srića, V. (2004): Biblija modernog vođe, Zagreb – Tiskara Znanje

21. Stephen P. Robbins (1992): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate d.o.o. Zagreb

22. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2013): Organization Behaviour, San Diego University, Universitiy of Notre Dame

23. Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, 2. izd. M.E.P., Zagreb.

24. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb

25. Vodopija, Š. (2006) : Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Naklada Žagar, Rijeka

26. Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka

27. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb

Izvori s interneta:

27. Gotal, M. (2013): Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama (Internet), raspoloživo na: file:///C:/Users/Antonija/Downloads/tj_7_2013_4_405_413%20(3).pdf

28. Javna ustanova Nacionalni park Krka: Plan upravljanja; veljača 2011. Dostupno na: http://www.npkrka.hr/stranice/plan-upravljanja-nacionalnog-parka-krka/6.html

29. Karlić, T., Hadelan, L. (2011): Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, (Internet), raspoloživo na:

https://www.google.hr/search?site=&source=hp&q=stil+vo%C4%91enja+u+funkciji+uspje%C5%A1nog+poslovanja+tvrtke&oq=stil+vo%C4%91enja+u+funkciji+u&gs_l=hp.3.0.0.219.5239.0.6526.25.14.0.11.11.0.368.1869.1j10j1j1.13.0....0...1c.1.64.hp..1.24.1984...0i131j0i22i30.WSNga2JeFe8

Popis slika

Slika 1: Temeljni motivacijski procesi 14
Slika 2: Interakcija motivacijskih faktora 16
Slika 3: Maslowljeva hijerarhija potreba 17
Slika 4: Teorija motivacije postignuća 19
Slika 5: Porter – Lawlerov model očekivanja 23
Slika 6: Glavne komponente teorije privlačnosti 25
Slika 7: Klasifikacija materijalnih kompenzacija 26
Slika 8: Ključne komponente vodstva 40
Slika 9: Funkcionalna regija Nacionalnog parka Krka 59
Slika 10: Organizacijska struktura Ju „Nacionalni parka Krka“ 62

Popis tablica

Tablica 1. Ispitanici prema spolu 65
Tablica 2. Ispitanici prema ukupnom stažu i stažu stečenom u Ju„Nacionalni park Krka“ 68
Tablica 3. Status zaposlenja 69
Tablica 4. Sezonski radnici prema ukupnom stažu i stažu stečenom u Ju „ Nacionalni park Krka“ 69
Tablica 5. Pozicija na kojoj trenutno rade 70
Tablica 6. Ispitanici prema vrsti posla koja ih motivira 72
Tablica 7. Ispitanici prema tome da li smatraju da je visina plaće u skladu s radnim uvjetima i zahtjevima posla 74
Tablica 8. Ispitanici prema stupnju obrazovanja i stavu o razini ulaganja Ju „Nacionalni park Krka“ u njihovo obrazovanje 82
Tablica 9. Prosječna razina utjecaja faktora motivacije na ukupnu motivacije prema vrsti faktora 84
Tablica 10. Mann U Whitney test utjecaja grupe faktora na ukupnu motivaciju 86
Tablica 11. Test homogenosti varijanci 86
Tablica 12. Test analize varijance 87
Tablica 13. Srednje vrijednosti grupe faktora motivacije 87
Tablica 14. T test značaja razlika aritmetičkih sredina dvaju nezavisnih skupova 88
Tablica 15. Ispitanici prema tome u kojoj su mjeri motivirani na trenutnom radnom mjestu..88
Tablica 16. Ispitanici prema statusu zaposlenja i motiviranošću za rad 90
Tablica 17. Korelacija statusa zaposlenja i razine motiviranosti 91
Tablica 18. Mann U Whitney test utjecaja spola na razinu motivacije 92
Tablica 19. Kruskal Wallis test utjecaja dobi na razinu motiviranosti 92
Tablica 20. Ispitanici prema dobi i razini motiviranosti 93
Tablica 21. Kruskal Wallis test povezanosti ukupnog staža i razine motiviranosti 93
Tablica 22. Kruskal Wallis test povezanosti staža u Ju „Nacionalni park Krka“ i razine motiviranosti 94

Popis grafikona

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema dobi 66
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema ukupnom stažu 66
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stažu stečenom u Ju „Nacionalni park Krka“ 67
Grafikon 4: Stručna sprema ispitanih zaposlenika 70
Grafikon 5: Distribucija frekvencija prema stavu zaposlenika o tome da li u poduzeću vlada pozitivna radna klima 71
Grafikon 6: Ispitanici prema tome da li od nadređenih dobivaju zadatke koji omogućuju da iskažu svoja znanja, vještine i sposobnosti 73
Grafikon 7: Ispitanici prema tome raspoređuje li vodstvo korektno zadatke i zaduženja 75
Grafikon 8: Ispitanici o razini zadovoljstva načinom na koji nadređeni upravlja njihovomradnom grupom 75
Grafikon 9: Ispitanici prema stavu o razini kojom ocjenjuje da li vodstvo potiče suradnju i timski rad 76
Grafikon 10: Ispitanici prema stavu da li vodstvo cijeni njihovu profesionalnost i motiviranost 76
Grafikon 11: Ispitanici prema mišljenju o tome u kojoj mjeri rukovoditelj treba posjedovati navedene karakteristike da bi bio uspješan vođa 77
Grafikon 12: Ispitanici prema stavu o tome u kojoj mjeri njihov nadređeni posjeduje navedene karakteristike 78
Grafikon 13: Ispitanici prema stavu o tome na kojoj razini vodstvo postavlja ciljeve i donosi odluke 79
Grafikon 14: Ispitanici prema stavu o tome u kojoj mjeri uključivanje u donošenje odluka pridonosi njihovoj motivaciji 79
Grafikon 15: Ispitanici prema stavu o tome koliko često vodstvo uvažava i koristi ideje i prijedloge podređenih 80
Grafikon 16: Ispitanici prema stavu o tome koliki često ih vodstvo kontrolira prilikom obavljanja zadataka 81
Grafikon 17: Ispitanici prema tome da li smatraju da njihov nadređeni (na vrijeme) prepoznaje i rješava konflikte i problema unutar poduzeća 81
Grafikon 18: Ispitanici prema tome da li smatraju da Ju „Nacionalni park Krka“ dovoljno ulaže u njihovo obrazovanje 82

Grafikon 19: Ispitanici prema tome u kojoj su mjeri motivirani na trenutnom radnom mjestu 89
Grafikon 20: Ispitanici prema stavu o tome u kojoj mjeri njihov nadređeni posjeduje navedene karakteristike 89

SAŽETAK

Cilj ovog rada odnosi se na istraživanje motiviranosti zaposlenika Ju „Nacionalni park Krka“ vodstvom. Kako je već utvrđeno, svrha motivacije je poticati zanimanje ljudi na maksimalno uključivanje u radni proces, odnosno sudjelovanje u ostvarenju samog cilja organizacije. Uspješne organizacije nema bez uspješnog vodstva. Vodstvo treba biti sposobno motivirati podređene, riješiti sukobe među zaposlenima te savladati otpor zaposlenih prema reorganizaciji odjela.

Unutarnje ustrojstvene jedinice povezane su u Ustanovu kao cjelinu te međusobno neposredno surađuju na ostvarivanju djelatnosti, odnosno programa zaštite, očuvanja i promicanja Nacionalnog parka u cilju postizanja što više razine stručnog rada i što boljih rezultata rada.Stoga je važno voditi dobru poslovnu politiku koja kreće od samog unutarnjeg ustroja Ustanove pri čemu je za njen opstanak važna motivacija zaposlenih.

Provođenjem ankete nad 76 ispitanika, u trajanju od mjesec dana, dolazi se do zaključka da su zaposlenici ove Ustanove izuzetno zadovoljni načinom na koji se upravlja organizacijom. Istraživanje je pokazalo da vodstvo većim dijelom korektno raspodjeljuje zadatke i zaduženja te da na sposoban način upravlja svojom radnom grupom. Vodstvo ove Ustanove potiče suradnju i timski rad te cijeni profesionalnost i motiviranost svojih zaposlenika. Ono što je bitno za daljnji napredak svake organizacije, pa tako i Ju „Nacionalni park Krka“, je da vodstvo prilikom donošenja odluka uvažava prijedloge zaposlenika, s obzirom na karakter djelatnosti Ustanove. Zaposleni su većinom motivirani visinom svoje plaće. Kontrola zaposlenika je vrlo visoka što ukazuje na njenu izuzetnu važnost jer se na taj način postiže kvalitetna reorganizacija rada i mogućnost funkcioniranja svih organizacijskih jedinica. Ju „Nacionalni park Krka“ ulaže u znanje svojih zaposlenika održavanjem seminara i raznih edukacija kako bi se pratili svi svjetski trendovi, a posjetitelju pružao nezaboravan boravak u prirodnim ljepotama Lijepe naše.

SUMMARY

The goal of this graduate work is researching employees motivation in National Park Krka. As we already mentioned, purpose of motivation is to encourage employees in engaging in working process, and participating in acomplishment of organizational goals. There is no succesfull organization without succesfull leadership. Leadership has to be capable to motivate other employees within the company, deal with issues between other employees, and supress resistence of employees when it comes to reorganizing business in departments.

Internal business units are connected in an establishment that collaborate in order to accopmlish business program of protection, preservation and promotion of National park. The goal is to maintain highest level of professional work and the best working result. It is very important to maintain good business policy that comes within the organization and the key factor in perserving that policy is motivation of employees.

According to survey that was conducted within 76 people, in a period of one month, I came accross conclusion that employees of this establishment are very satisfied with organizational management. The research showed proper allocation of tasks and assigments and good leadership of working group. Leadership of this business encourage cooperation and team work and appreciate profesional approach and motivation of employees. One thing that is crucial in every business to have continued progress, same for National park Krka, is to accept propositions and ideas of employees. Employees are mostly motivated with higer salary. There is very high level of control of employees which indicates importance of that process that helps to reorganize work and possibility of functioning all organizational units. National Park Krka is investing in knowledge of their employees by conducting seminars and different educations so they can follow world's trends and give their visitors unforgetable experince in beautiful nature of Croatia.