

# ULOGA VOĐE U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU POSLOVNIH SUBJEKATA PORSCHE INTER AUTO D.O.O. I DOMA ZDRAVLJA ZAGREB - CENTAR

---

Županić, Antonija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:558584>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Antonija Županić

**ULOGA VOĐE U MOTIVIRANJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU  
POSLOVNIH SUBJEKATA PORSCHE INTER AUTO D.O.O. I DOMA  
ZDRAVLJA ZAGREB - CENTAR**

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski studij Poslovnog upravljanja

Kolegij: Menadžment

Mentor: dr.sc. K. Severović, prof.v.š.

Mat. br. studenata: 0619416003

Karlovac, srpanj, 2019.

## SAŽETAK

Moderno doba dovodi razvoj tehnologije i opreme do nezamislivih granica, tržište postaje globalno, širi se područje djelovanja, a samim time i konkurencija postaje sve jača. Čovjek - zaposlenik za poslovni subjekt predstavlja glavnu konkurentsku prednost bez koje se niti jedan poslovni subjekt ne može razvijati te ostvarivati svoje ciljeve i zacrtanu dobit. Ljudski potencijali predstavljaju stup svakog poslovnog subjekta. Stoga, bez obzira na suvremene proizvodne pogone, najnoviju tehnologiju i opremu, poslovni subjekt ne može efikasno funkcionirati bez kvalitetnih, sposobnih i obrazovanih ljudi. Kako bi zaposlenici uspješno došli do cilja potreban im je kvalitetan vođa. Određeno ponašanje zaposlenika uzrokovano je psihološkim pokretačima koji ga tjeraju na određenu aktivnost, odnosno učinak pojedinca ovisi o tome je li i u kojoj mjeri je motiviran.

Teorijski dio rada započinje definiranjem menadžmenta, menadžmenta ljudskih potencijala, vodstva i vođe te motivacije. Praktični dio rada objašnjava važnost vođe u sustavu motiviranja zaposlenika odnosno prodajnog osoblja i medicinskih sestara/tehničara na primjerima poslovnih subjekata „Porsche Inter Auto d.o.o.“ i Doma zdravlja Zagreb - Centar, ali prikazuje i utjecaj različitih tehnika motiviranja zaposlenika na uspješnost poslovanja poslovnih subjekata. Poslovni rezultati izravno ovise o zaposlenicima jer su ljudski resursi konkurentska snaga svakog poslovnog subjekta, a rezultati istraživanja pokazuju koliko je važna uloga vođe u poslovanju i kako različite tehnike motivacije utječu na rad i poslovne rezultate.

Ključne riječi: menadžment, vodstvo, vođa, motivacija, zaposlenici, poslovna uspješnost

## **SUMMARY**

The modern time brings the development of technology and equipment to unimaginable borders, the market becomes a global, wider area of activity and this competition becomes bigger and stronger. Human - an employee is the main competitive advantage for a company without which company can not develop and achieve his target and profit. Human resources represent the base of any company. Company have modern production facilities, the latest technology and equipment, but the company can not function effectively without quality, capable and educated people. To reach their target successfully employees needs a good leader. Certain employee behavior is caused by psychological initiators that force him to a particular activity. Regarding to that, effect of the individual depends on motivation.

The theoretical part of the work starts by defining management, management of human resources, leadership, leader and motivation. The other part of the work explains the importance of leadership in the system of employee motivation of sales staff and nurses at the "Porsche Inter Auto d.o.o." and Health centre Zagreb – Centar and also affects the techniques of employee motivation for the company's business performance. Business results depend directly on employees because human resources are the competitive strength of every business and results shows how important business leaders are and how different motivation techniques affects on work and business results.

**Key words:** management, leadership, leader, motivation, employees, business success

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. MENADŽMENT I NJEGOVE FUNKCIJE .....	3
3. POJAM I DEFINICIJA VODSTVA I VOĐE .....	8
3.1. Elementi i funkcije vodstva.....	10
3.2. Stilovi vodstva.....	11
3.2.1. Tradicionalni stilovi vodstva .....	11
3.2.2. Suvremeni stilovi vodstva .....	14
3.3. Vođa i uloga vođe .....	16
3.4. Odnos vodstva i menadžmenta.....	17
4. MOTIVIRANJE.....	20
4.1. Pojam i odrednice motivacije.....	20
4.2. Teorije motivacije .....	22
4.2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	23
4.2.2. Procesne teorije motivacije.....	28
4.3. Strategije motiviranja .....	31
4.3.1. Materijalna motivacija.....	32
4.3.2. Nematerijalna motivacija.....	34
4.4. Povezanost nagrađivanja i motivacije zaposlenika .....	36
4.5. Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika .....	37
4.6. Zaposlenici kao faktor uspjeha unutar poslovnog subjekta .....	38
5. FUNKCIJA VOĐENJA I ULOGA VOĐE NA APLIKATIVNOM PRIMJERU PRIVATNOG SEKTORA – PORSCHE INTER AUTO D.O.O. I DRŽAVNOG SEKTORA – DOM ZDRAVLJA ZAGREB - CENTAR .....	40

5.1. Poslovni subjekt Porsche Inter Auto d.o.o. ....	41
5.1.1. Uloga vođe u sustavu .....	45
5.1.2. Značaj vođe u motiviranju zaposlenika.....	46
5.1.2.1. Materijalna motivacija .....	47
5.1.2.2. Nematerijalna motivacija.....	53
5.1.3. Učinci sustava vođenja zaposlenika .....	55
5.2. Poslovni subjekt Dom zdravlja Zagreb - Centar .....	56
5.2.1. Uloga vođe u sustavu .....	58
5.2.2. Značaj vođe u motiviranju zaposlenika.....	59
5.2.2.1. Materijalna motivacija .....	61
5.2.2.2. Nematerijalna motivacija.....	63
5.2.3. Razlike u motiviranju zaposlenika u privatnom i javnom sektoru.....	64
6. ZAKLJUČAK.....	66
POPIS LITERATURE.....	68
POPIS ILUSTRACIJA .....	69
POPIS TABLICA .....	70
POPIS GRAFOVA .....	71

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je uloga vođe u motiviranju i važnost motivacije za zaposlenike koja će uz teorijski dio dodatno biti prikazana i objašnjena na aplikativnom primjeru. U menadžmentu se danas puno govori o vođenju, ali se u pitanje dovodi i njihova povezanost. Vođenje ima posebne kvalitete koje se razlikuju od menadžmenta, a ono podrazumijeva stvaranje vizije, inspiriranje, motiviranje i poticanje zaposlenika te je neophodno za uspjeh u novim konkurentskim uvjetima. Iza svakog uspješnog društva ili organizacije stoji njeno vodstvo odnosno vođa, međutim javlja se pitanje na koji način je vođa doveo organizaciju do uspjeha. Ekonomska kriza, socijalni, osobni i drugi problemi, ekološke katastrofe, nezaposlenost, zaduženost i nerazvijenost te mnoštvo drugih problema navodi na razmišljanje sve većeg broja ljudi o vodstvu i načinu na koji uspješan vođa djeluje. To se najbolje pokazalo u vrijeme ekonomske krize gdje su neki poslovni subjekti ipak uspjeli zadržati svoju poziciju na tržištu.

U ovom radu bit će defenirani pojmovi vodstva i vođe, njihove funkcije i zadaci te stilovi vođenja. Uz vodstvo, motiviranje kao funkcija vodstva biti će objašnjena kroz teorijski dio i aplikativni primjer. Na konkretnim primjerima će se pokazati na koji način vođa uspijeva učiniti uspješnim poslovni subjekt kojim upravlja te koliko je važna motivacija zaposlenika na tom putu do uspjeha.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Potrebni podaci koji su se koristili za izradu ovog diplomskog rada prikupljeni su iz stručne literature, proučavajući knjige koje obuhvaćaju predmetnu tematiku te su korištene internetske stranice. Praktični dio rada obrađen je proučavanjem interne dokumentacije poslovnih subjekata, temeljem istraživanja (intervju i anketa) zaposlenika „Porsche Inter Auto d.o.o.“ i „Doma zdravlja Zagreb - Centar“ te istraživanjem i analiziranjem poslovnih subjekata na temelju javno dostupnih podataka. Prilikom izrade cijelog rada korištene su metode analize i sinteze te komparacije. U teorijskom djelu rada također je korištena metoda kompilacije, a u aplikativnom djelu metoda deskripcije, komparacije te istraživačke metode intervjuiranja i anketiranja.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je sastavljen od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem se definiraju predmet, cilj, izvori i metode izrade rada. Drugo poglavlje govori o menadžmentu te menadžmentu ljudskih

potencijala i njihovim funkcijama. Treći dio rada definira vodstvo i vođu, funkcije i stilove vođenja te objašnjava odnos menadžmenta i vodstva. Četvrti dio rada definira motiviranje kao jednu od funkcija vodstva te objašnjava teorije i tehnike vodstva te povezanost nagrađivanja i motivacije. Peti dio rada je aplikativni primjer privatnog sektora koji je obrađen na primjerima poslovnih subjekata „Porsche Inter Auto d.o.o.“ i Dom zdravlja Zagreb - Centar, a sastoji se od objašnjenja uloge vođe u sustavu, važnosti vođe u motiviranju zaposlenih i učinaka sustava motivacije zaposlenika. Šesti dio rada je zaključak koji je ujedno i rekapitulacija rezultata istraživanja ove teme.



## 2. MENADŽMENT I NJEGOVE FUNKCIJE

Riječ „menadžment“ dolazi od engleske riječi „management“ i što u prijevodu znači rukovođenje i upravljanje. Menadžment je svojim značenjem veoma složen i kompleksan pojam, a odnosi se na: proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, a ponekad i na funkciju u društvu. Najprepoznatljiviji, procesni aspekt definira menadžment kao “proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.”<sup>1</sup>

Navedena definicija upućuje na sljedeće bitne odrednice menadžmenta:<sup>2</sup>

- Rad s drugima i pomoću drugih - menadžeri ne obavljaju osobno operativne poslove već je njihova uloga vođenje, usmjeravanje i poticanje zaposlenih na maksimalan mogući doprinos kako bi se postigli organizacijski ciljevi.
- Ostvarenje ciljeva društva - zbog postojanja ciljeva postoji i menadžment koji udruženjem zajedničkih snaga pronalazi optimalan put do cilja. Ostvarenje planiranih ciljeva mjerilo je uspješnosti menadžmenta.
- Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti - efikasnost je odnos između inputa i outputa, dok je efektivnost rezultat (output) koji je potrebno osigurati.
- Racionalno korištenje ograničenih resursa - oskudnost resursa i činjenica da svaki resurs ima svoju cijenu zahtijeva od menadžera racionalno postupanje s njima.
- Promjenjiva okolina - s obzirom na velik utjecaj okoline na poslovanje organizacije zadatak menadžera je konstantno prilagođavanje i priprema poslovnih subjekata na nastale i nastupajuće promjene.

Menadžment bi se najjednostavnije mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi.

Prema Bubleu<sup>3</sup> tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina su:

- Top Management (najviša razina menadžera) - Na ovoj razini menadžeri su odgovorni za poslovni subjekt u cjelini, a kako bi osigurali ciljanu budućnost poslovnog subjekta usredotočeni su na ciljeve, strategiju, nadgledanje i suočavanje s vanjskom okolinom te donošenje odluka koje će poslovni subjekt dovesti do ostvarenja tog cilja.

---

<sup>1</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, Sinergija, 2006., str. 3

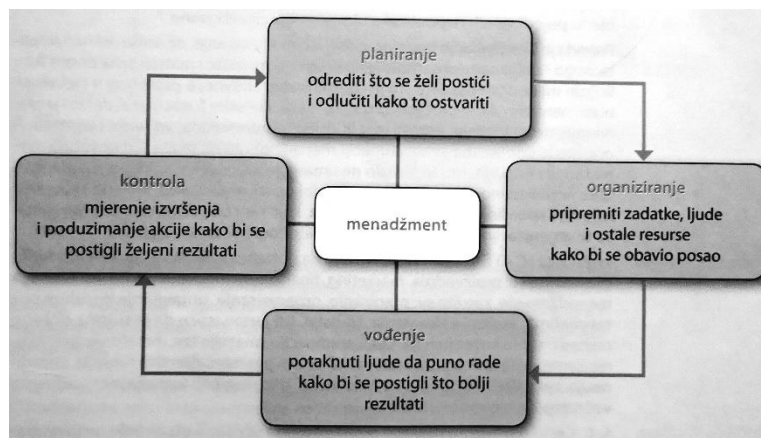
<sup>2</sup> Ibidem. str. 4-5

<sup>3</sup> Buble, M.: op. cit., str. 9

- Middle Management (srednja razina menadžera) - Menadžeri na srednjoj razini odgovaraju za pojedine dijelove organizacije i glavne odjele unutar poslovnog subjekta. Njihov osnovni zadatak je implementacija odluka vrhovne razine menadžmenta te rješavanje problema orijentiranih na bližu budućnost poslovnog subjekta.
- Lower ili First-line Management (prva razina menadžera) - Prva razina menadžmenta usmjerena je na obavljanje svakodnevnih rutinskih zadataka primjenjujući određena pravila i procedure.

Funkcije menadžmenta pružaju korisnu strukturu za organiziranje znanja o menadžmentu. Danas je najčešća klasifikacija funkcija menadžmenta na planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. (Slika 1.)

Slika 1: Funkcije menadžmenta



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 21

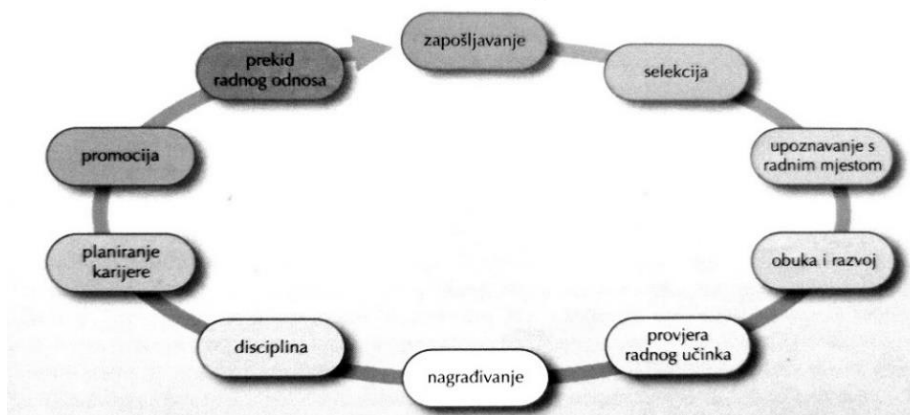
Kao što prikazuje slika 1., Koontz i Weihrich<sup>4</sup> ističu da planiranje (eng.: *Planning*) uključuje odabiranje zadataka i ciljeva, te akcija kojima bi se oni postigli. Ono zahtijeva donošenje odluka, to jest odabiranje budućih smjerova rada između mogućih alternativa. Organiziranje (eng.: *Organizing*) je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje i podjelu namjeravanih uloga za ljude unutar organizacije. Organizacija ovdje ima smisao osigurati da su svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva dodijeljeni, i da su ih dobili ljudi koji ih mogu najbolje ispuniti. Vođenje (eng.: *Leading*) znači utjecati na ljude kako bi pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima organizacije. Bavi se pretežno međuljudskim aspektima menadžmenta. Učinkoviti menadžeri trebaju biti i učinkoviti vođe. Kontroliranje (eng.: *Controlling*) je mjerenje i

<sup>4</sup> Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 20-21

ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaju teku prema planu. Za to je potrebno mjeriti uspješnost s obzirom na planove i ciljeve, pokazati gdje dolazi do odstupanja od standarda i pomagati u ispravljanju odstupanja.

Ljudski potencijali označavaju potencijal koji zaposlenici imaju, a koji organizacija mora prepoznati i razviti u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala neupitna je, kako za zaposlenike i organizaciju, tako i za cjelokupno gospodarstvo i društvo u cjelini. Menadžment ljudskih potencijala ključan je dio poslovnog života svakog zaposlenika jer je temeljna poveznica između zaposlenika te organizacije i njezinih ciljeva. Uz to, svaka organizacija svoj uspjeh uvelike temelji na kvalitetnim zaposlenicima, čime menadžment ljudskih potencijala postaje iznimno važan element. Menadžment ljudskih potencijala može se definirati kao strategija, poslovi i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitošću, proizvodnošću, motivacijom i stavovima.<sup>5</sup> Od trenutka prvog kontakta s organizacijom, sve do eventualnog napuštanja organizacije, menadžment ljudskih potencijala ima značajan utjecaj na život zaposlenika unutar organizacije, ali i izvan nje.<sup>6</sup> Životni ciklus zaposlenika obuhvaća sve faze kroz koje prolazi svaki zaposlenik u svakoj organizaciji na svakom radnom mjestu.<sup>7</sup> Faze životnog ciklusa prikazane su na slici 2.

Slika 2: Životni ciklus zaposlenika



Izvor: Obradović V., Samardžija J., Jandrić J.: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015., str. 15

<sup>5</sup> Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 214

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015., str. 15

Kao što je prikazano na slici 2., faze životnog ciklusa zaposlenika su redom: zapošljavanje, selekcija, upoznavanje s radnim mjestom, obuka i razvoj, provjera radnog učinka, nagrađivanje, disciplina, planiranje karijere, promocija i na kraju prekid radnog odnosa. Djelovanje i utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na vidljive dijelove organizacije i zaposlenike, ali također i na nevidljive elemente poput stavova i uvjerenja zaposlenika. Uz to, menadžment ljudskih potencijala bavi se i motivacijom zaposlenika, procjenom produktivnosti zaposlenika, kontrolom zaposlenika, pravnim poslovima i poslovima vezanim uz zdravlje zaposlenika te sigurnost na radnom mjestu.

Slijedom toga, funkcije menadžmenta ljudskih potencijala mogu se podijeliti u tri osnovne grupe.<sup>8</sup> Prva grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na suradnju s drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih aktivnosti organizacije vezanih uz ljudske potencijale. Druga grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika što podrazumijeva aktivnosti pribavljanja i selekcije, interno i eksterno oglašavanje novih ili slobodnih radnim mjesta, testiranje, intervjuiranje kandidata te koordinacija privremeno zaposlenih radnika. Posljednja, odnosno treća grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na kreiranje zdravog odnosa organizacije sa zaposlenicima, briga za njihovu motivaciju i produktivan rad te priprema za promjene. U tom smislu odjel ljudskih potencijala izvršava aktivnosti poput kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta, pružanja podrške zaposlenicima, praćenje radne uspješnosti i slično. Sustavi nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta u pravilu su razdvojeni i različiti te uvelike ovise o veličini i financijskim mogućnostima organizacije, djelatnosti u kojoj organizacija posluje te o opisu poslova.<sup>9</sup>

U malim i srednjim organizacijama funkciju upravljanja ljudskim potencijalima najčešće provodi samo jedna osoba, i to vlasnik ili direktor. U većim je organizacijama teže provoditi tako opsežnu funkciju pa je čest slučaj da se kreira odjel ljudskih potencijala. Stručnost zaposlenika u odjelu ljudskih potencijala također je vrlo važna, zbog čega organizacije koje temelje svoj uspjeh na optimalnom rukovođenju ljudima, ulažu velike napore u traženje i edukaciju stručnjaka za ljudske potencijale. Menadžment ljudskih potencijala danas sve više

---

<sup>8</sup> Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: op. cit., str. 21

<sup>9</sup> Ibidem.

postaje ključna funkcija u velikim i modernim organizacijama, a u budućnosti će funkcija ljudskih potencijala biti sve više uključena u najviše razine odlučivanja.

U nastavku rada će se detaljnije obraditi područje funkcije menadžmenta ljudskih potencijala koji se odnosi na vodstvo i vođenje te motiviranje kao ključne sastavnice prezentirane funkcije.

### 3. POJAM I DEFINICIJA VODSTVA I VOĐE

„Menadžment ljudskih potencijala se u užem smislu definira kao niz između povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.“<sup>10</sup> Poslovni subjekti žele pojedince koji imaju sposobnosti vodstva, jer vjeruju da ti pojedinci osiguravaju potrebno znanje i energiju za njihovu organizaciju.

Sikavica, Bahtijarević - Šiber i Pološki Vokić<sup>11</sup> navode da je danas vodstvo (eng.: *leadership*) vjerojatno jedan od najvažnijih faktora uspjeha poslovnog subjekta i stoga je tema koja je u fokusu interesa ne samo poslovne već i šire javnosti. Ozbiljnije proučavanje vodstva datira još od sredine 20. stoljeća, no unatoč tome što je fenomen vodstva poznat od davnina i činjenici da je u posljednjih 50-ak godina napisano na tisuće članaka i knjiga o vodstvu, vodstvo i njegove funkcije još uvijek se istražuju. Do odgovora na pitanje zašto je teško objasniti pojam vodstva najčešće se dolazi preko poznavanja konkretnih vođa. Sikavica, Bahtijarević - Šiber i Pološki Vokić<sup>12</sup> to objašnjavaju na sljedeći način - ako je pojam vodstva pomalo nedorečen, to se ne bi moglo reći za pojam vođe koji se rabi u svim područjima života, pa se tako govori o državicima kao vođama, o vojskovođama kao vođama, o predsjednicima kompanija kao vođama i slično. Međutim, nisu svi predsjednici država, vojskovođe ili predsjednici kompanija vođe. Vođe se upravo i razlikuju od onih koji to nisu po sposobnostima vođenja, odnosno po vodstvu koje ih diferencira od drugih ljudi koji su možda samo menadžeri, ali ne i sposobni i uspješni vođe. Vođe se ne imenuju, ne biraju, i ne postavljaju. Vođom mogu postati samo osobe koje posjeduju vodstvene sposobnosti. Bez vodstvenih sposobnosti nema niti vođe. Prema tome, vodstvo je izuzetno važno za uspjeh organizacija zato što je okolina nepredvidljiva, a konkurencija velika, tako da je opstanak poslovnog subjekta u današnjim poslovnim okolnostima siguran samo onim kompanijama koje imaju sposobno vodstvo. Stoga se vodstvo odnosi na to kako navesti ljude da slijede smjer koji su odredili ili viziju koju su zacrtali. „Vodstvo se svodi na interakciju među ljudima, a ona se ne može voditi ni po kakvoj shemi ili planu.“<sup>13</sup> Tajna uspješnog vodstva je u horizontalnom ili lateralnom vodstvu.<sup>14</sup> Pravo vodstvo može biti pravo jedino ako je horizontalno, to jest ono koje stimulira uključivanje kolega u

---

<sup>10</sup> Sikavica P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 595

<sup>11</sup> Ibidem., str. 467

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem., str. 468

rješavanje problema. Uz to, vodstvo (eng.: *leadership*) treba razlikovati od vođenja (eng.: *leading*) a posebice od menadžmenta (eng.: *management*). To se može objasniti na način da je menadžment usmjeren na ostvarivanje ciljeva organizacije pomoću drugih ljudi koji obavljaju operativne zadatke u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije, vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, a vodstvo se promatra kao interakcija među ljudima pa vodstva nema bez sljedbenika i sljedbeništva. Vodstvo i sljedbeništvo uzajamno se prožimaju i samo u toj interakciji može biti riječi o vodstvu. Neke od mnogobrojnih definicija vodstva su sljedeće:<sup>15</sup> Davis kaže da je vodstvo dio menadžmenta, ali ne u cijelosti. Vodstvo je sposobnost da se ostali uvjere da streme određenim ciljevima. Vodstvo je ljudski faktor koji spaja grupu i motivira je za ostvarenje ciljeva organizacije. Za Schullera vodstvo je sila koja odabire naše snove i određuje naše ciljeve, odnosno to je sila koja pokreće naša nastojanja za uspjehom. Koontz i Weihrich definiraju vodstvo kao utjecaj, umijeće ili proces utjecaja na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom ostvariti ciljeve grupe. Također i Buble izdvaja sljedeće definicije:<sup>16</sup> Bass definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva. Gatewood, Taylor i Farell definiraju vodstvo kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinaca ili grupa prema ostvarenju ciljeva. Cole definira vodstvo kao dinamičan proces u kojemu se angažiraju svi članovi grupe u ostvarivanju ciljeva grupe u danoj situaciji. Daft definira vodstvo kao sposobnost utjecaja na ljude prema ostvarenju ciljeva. Iz navedenih, kao i iz niza drugih definicija koje postoje mogu se identificirati četiri komponente centralne za vodstvo, a to su:<sup>17</sup>

- vodstvo je proces,
- vodstvo uključuje utjecaj,
- vodstvo se događa u kontekstu grupe,
- vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

„Iz definicije vodstva obično se izvodi definicija vođe što znači da je to osoba koja ima sposobnost utjecaja na druge kako bi ih motivirala i usmjeravala na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Vođa (eng.: *leader*) je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u mnogobrojnim organizacijskim situacijama, planira i organizira akcije i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. On se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima organizacije u ostvarenju ciljeva, maksimalno aktivirajući njihove sposobnosti.“ U

---

<sup>15</sup> Ibidem., str. 469

<sup>16</sup> Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str.18

<sup>17</sup> Ibidem., str. 19

konačnici, vođa je usmjeren prema budućnosti – on oblikuje viziju te usmjerava članove grupe njezinu ostvarenju.<sup>18</sup>

### 3.1. Elementi i funkcije vodstva

Brojne definicije vodstva uvjetovale su postojanje razlika u pogledu elemenata vodstva. Međutim, iz svih tih se definicija ipak mogu izdvojiti najvažniji, ključni elementi vodstva koji u najvećoj mjeri determiniraju vodstvo. Tri ključna elementa procesa vodstva su vođa, sljedbenici (članovi grupe, podređeni) i situacija (okolina) između kojih postoji uzajamna veza. 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 i vještine i koji mogu a i ne moraju biti motivirani, te stabilna ili turbulentna okolina bitno utječu na vodstvo, zapravo oni određuju uspješnost ili neuspješnost vodstva u svakoj konkretnoj situaciji. Stoga je temeljni zadatak vodstva da pronade i održava ravnotežu između navedenih komponenti kako bi se osigurala puna uspješnost vodstva. Potrebno je istaknuti da je odnos vođe i sljedbenika posebno važan - bez potpore sljedbenika i protiv njihove volje, vođa ne može osigurati uspješno ostvarenje ciljeva, ali isto tako ni sljedbenici, bez potpore i protiv volje vođe ne mogu uspješno djelovati. „Važne karakteristike vođe su osobine, optimizam i pouzdanje, stručnost i vještine, ponašanje, etika i integritet, taktike utjecanja i atribucije o sljedbenicima. Važne karakteristike sljedbenika su također osobine, optimizam i pouzdanje, stručnost i vještine, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom, a karakteristike situacije su vrsta organizacijske jedinice, veličina jedinice, pozicijska moć i autoritet vodstva, složenost i struktura zadataka, međusobna ovisnost zadataka, neizvjesnost okoline i vanjske ovisnosti.“<sup>19</sup>

Kako je već navedeno, vodstvo se smatra procesom pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama vodstva. O tim funkcijama pisali su brojni autori koji su iz definicije vodstva pokušavali izdvojiti ključne funkcije vodstva. Ističe se John P. Kotter koji navodi tri temeljne funkcije vodstva, a to su:<sup>20</sup>

- Postavljanje usmjerenja – razvoj vizije budućnosti i strategija za ostvarenje vizije.
- Usmjeravanje ljudi – komuniciranje usmjerenja riječima i djelima, stvaranje timova.
- Motiviranje i inspiriranje – energiziranje i poticanje ljudi da nadvladaju barijere.

---

<sup>18</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 27

<sup>19</sup> Ibidem., str. 21

<sup>20</sup> Ibidem., str 21-22



## 3.2. Stilovi vodstva

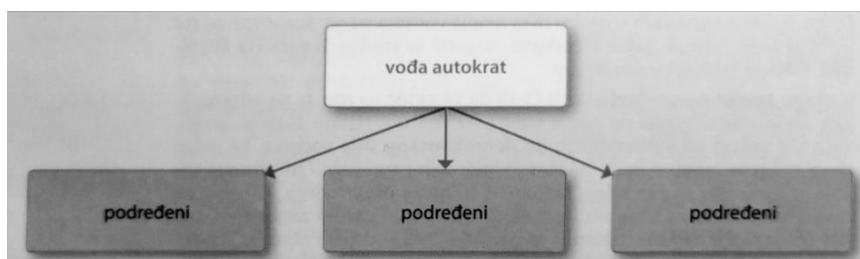
Postoje mnogobrojne teorije o ponašanju i stilovima vodstva. Kako navodi Cleland<sup>21</sup> istraživači su tragali za jedinstvenim setom karakteristika koje određuju efektivnog vođu. Brzo je uočeno da ne postoji univerzalni stil, stoga se svi znanstvenici slažu u postojanju triju temeljnih teorija odnosno stilova vodstva. Prvo je vodstvo temeljeno na osobinama vođe, drugo je vodstvo temeljeno na ponašanju vođe i treće bi se moglo nazvati kontingencijski odnosno situacijski pristup vodstvu.<sup>22</sup>

### 3.2.1. Tradicionalni stilovi vodstva

Stil vodstva definira se kao određeni način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u organizaciji. Nemoguće je definirati koji je stil vodstva najbolji jer u praksi uvijek postoji kombinacija nekoliko stilova vodstva. Odabir bilo kojeg stila vodstva najprije će ovisiti o situaciji.

Autokratski stil vodstva je način vodstva kod kojeg je sva ovlast koncentrirana u jednoj osobi koja ima neograničenu moć u donošenju odluka. Vođa autokrat sam donosi odluke bez konzultacija sa suradnicima, on ih samo izvješćuje o odluci koju je donio. U ovome tipu vodstva sva moć pripada vođi. (Slika 3.)

Slika 3: Autokratski stil vodstva



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 484

Kao što prikazuje slika 3. za autokratski stil vodstva karakteristične su jednosmjerne veze, to jest, davanje naredbi od strane nadređenog podređenima.

Zagovornici autokratskog stila vodstva smatraju da je on superioran jer omogućuje brzo donošenje odluka, bez konzultacija i pitanja za mišljenje podređenih.<sup>23</sup> Prema mišljenjima

<sup>21</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 483

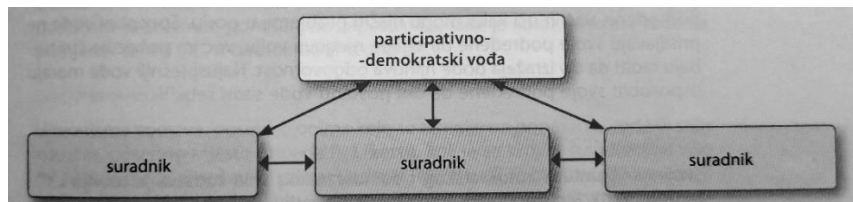
<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem., str. 484-485

stručnjaka ovakav stil vodstva povećava proizvodnost rada, no u današnjem suvremenom menadžmentu teško se može naći zagovornike ovog stila vođenja, osim možda u izvanrednim, kriznim situacijama gdje ovaj stil ima određene prednosti.

Drugi stil je demokratski stil vodstva, a on je suprotnost autokratskome stilu vodstva jer ga karakterizira uključivanje podređenih u proces donošenja odluka. (Slika 4.)

Slika 4: Demokratski stil vodstva

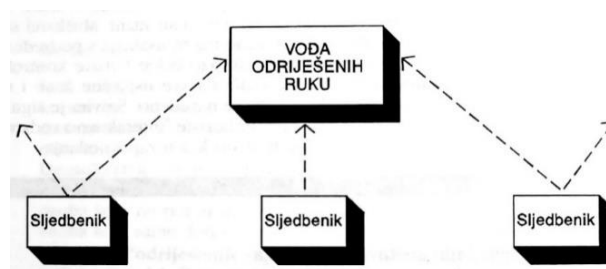


Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 485

Kao što prikazuje Slika 4., u demokratskom stilu vodstva pretpostavljeni vođa, prije nego što donese odluku konzultira suradnike, a neke odluke koje se tiču njihovih aktivnosti donose i sami. Dobri međuljudski odnosi temelj su ovog stila vodstva stoga je i naziv suradnici primjereniji naziv za podređene.

Sljedeći je Laissez – fair stil vodstva. Naziva se još i vođa „odriješenih ruku“. (Slika 5.)

Slika 5: Laissez - fair stil vodstva



Izvor: Weihrich H., Koontz H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 496

Slika 5. prikazuje da je to stil u kojemu vođe daju najviše slobode suradnicima, odnosno u tome stilu vođe se i ne ponašaju kao vođe. Suradnici sami donose odluke neovisno o svome prividnom ne vodstvu. Ovaj stil vodstva daje dobre rezultate u obavljanju kreativnih, istraživačkih i sličnih poslova, gdje je sloboda istraživača bitna za postizanje zavidnih poslovnih rezultata.

Profesor Rensis Likert i njegovi suradnici su godinama proučavali različite načine i stilove vodstva te su oni u konačnici nazvani Likertovi sustavi vođenja. Likert uspješnog menadžera vidi kao osobu snažno orijentiranu na podređene, odnosno osobu koja se u održavanju skladnog funkcioniranja svih dijelova oslanja na komunikaciju. Predlaže četiri sustava upravljanja, a to su:<sup>24</sup>

- Sustav 1 „ekstremno-autoritativni“,
- Sustav 2 „benevolentno autoritativni“,
- Sustav 3 „konzultativni“,
- Sustav 4 „participativno-skupni“.

Prema navedenom, Likert je ustanovio da su menadžeri koji primjenjuju Sustav 4 najuspješniji kao vođe te da su oni odjeli i kompanije kojima se upravlja Sustavom 4 najuspješniji u postavljanju i ostvarenju ciljeva zbog uključenosti i podređenih i ostalih kolega u odlučivanje.

Upravljačka mreža je pristup definiranju stilova vodstva koji su razvili Robert Blake i Jane Mouton.<sup>25</sup> Mreža ima dvije dimenzije: brigu za ljude i brigu za proizvodnju, a definirana su četiri stila:<sup>26</sup>

**Osiromašeno upravljanje** – menadžeri jako malo brinu o proizvodnji i ljudima te su minimalno angažirani na vlastitom poslu.

**Timski menadžeri** su menadžeri koji u svojim radnjama pokazuju najveću moguću predanost ljudima i proizvodnji.

**Upravljanje lokalnog kluba** je stil u kojem menadžeri pokazuju vrlo malo ili nimalo brige za proizvodnju, a brinu samo za ljude.

**Autokratski menadžeri zadatka** se brinu jedino za ulaganje napora za ostvarenje ciljeva društva, a svoje zaposlenike zapostavljaju, odnosno vode malo ili nimalo brige o njima.

U konačnici, upravljačka mreža je dobar način za identificiranje stilova vodstva, ali ona ne govori zašto se neki menadžeri nalaze u nekom dijelu mreže.

Posljednji tradicionalni stil vodstva kojeg valja spomenuti je situacijski ili kontingencijski pristup jer on ima veliko značenje za menadžersku teoriju. Značajan je za menadžere koji u praksi uzimaju u obzir situaciju u kojoj se nalaze pri donošenju odluka za ostvarenje ciljeva

---

<sup>24</sup> Wehrich, H.; Koontz, H.: op.cit., str. 497

<sup>25</sup> Ibidem., str. 499

<sup>26</sup> Ibidem.

društva. Fidler je uočio tri ključna čimbenika što utječu na određivanje stila vođenja. Ti čimbenici su:<sup>27</sup>

- Pozicija moći vođe,
- Struktura zadataka,
- Odnos vođa-podređeni.

U zavisnosti od toga ovisiti će i izbor stila vođenja, a pitanja na koja će se tražiti odgovori su: a) da li su vođe korektne prema podređenima, odnosno da li su podređeni odani vođama, što znači da imaju povjerenja u vođu ili ne, b) da li su zadaci koje treba obaviti visoko strukturirani, jasni i dobro definirani ili ne i c) da li vođa ima jasnu poziciju moći ili ne.<sup>28</sup>

### **3.2.2. Suvremeni stilovi vodstva**

Današnju okolinu karakteriziraju nesigurnost i turbulencije pa zbog toga opstanak organizacije u takvim okolnostima postaje pravim izazovom.

Jednan od suvremenih stilova vodstva je transformacijsko vodstvo. Ono je novi stil vodstva prilagođen novom vremenu, a kod njega je izuzetno važan utjecaj vođe na sljedbenike kao i odnos vođe i sljedbenika. „Utjecaj mora biti rezultat karizme vođe, a ne prisile. Za uspjeh transformacijskog vodstva važan je zdrav, ravnopravan odnos između vođe i sljedbenika. Vođa i sljedbenici se međusobno potiču. Svoju viziju mogu jasno prenijeti sljedbenicima. Ovaj tip vođe će značajno utjecati na motivaciju i razvoj podređenih jer im je stalo da prijeđu svoj osobni interes i usmjere se prema interesu cijele organizacije.

Sljedeći stil vodstva je karizmatičko vodstvo. Karizmatičko vodstvo u središte svoje teorije vraćaju karakteristike osobe te naglašavaju važnost karizme za efektivno vodstvo. U ovome pristupu naglasak je na vođi kao osobi jer karizmatičkog vodstva nema bez osoba s karizmom. Karizmatičke osobe sve rade s lakoćom, imaju vjerne sljedbenike i postižu zavidne rezultate. „Teoriju karizmatičkog vodstva predložio je R. House. Glavni učinci karizmatičkog vodstva su povjerenje sljedbenika, pojačan osjećaj samopouzdanja pridonosi ostvarenju misije, prihvaćanje viših i izazovnijih ciljeva, poistovjećivanje s vođom i nastojanje da ga se dostigne,

---

<sup>27</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 497

<sup>28</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment, Teorija menadžmenta i velika empirijska istraživanja u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004, str. 356

bezuvjetno prihvaćanje vođe, jaka naklonost prema vođi, emocionalna uključenost sljedbenika u misiju te neupitna privrženost i odanost vođi.“<sup>29</sup>

Slijedi sustavsko vodstvo kao jedan od najsuvremenijih pristupa vodstvu jer mijenja i prilagođava situaciju i u skladu s njom kontrolira sudbinu organizacije, koju na taj način u neizvjesnoj okolini čini mnogo sigurnijom. Sustavsko vodstvo je integrativno vodstvo, odnosno vodstvo za složene uvjete poslovanja u turbulentnoj i promjenjivoj okolini. Ono ne samo da mijenja, već i prilagođava situaciju i time kontrolira budućnost organizacije koju na taj način u neizvjesnoj okolini čini mnogo sigurnijom.<sup>30</sup>

Ostali stilovi vodstva koje je važno spomenuti su autentično vodstvo, atribucijsko vodstvo i lean vodstvo. Karakteristike autentičnog vođe su:<sup>31</sup>

- Strast za ostvarivanjem ciljeva,
- Dosljednost svojim vrijednostima,
- Razvoj suosjećanja,
- Međuljudski odnosi,
- Prakticiranje samodiscipline.

Atribucijsko vodstvo temelji se na pretpostavci da pojedinci zapažaju ponašanje ostalih osoba.<sup>32</sup> Ideja ovog suvremenog stila vodstva jest da je vođenje samo obilježje koje drugi ljudi pripisuju pojedincima. Kad organizacija ima pozitivan ili negativan radni učinak, ljudi su skloni pripisivati obilježja vodstva kako bi objasnili radni učinak. Teorija atribucijskog vodstva sugerira da je prosudba vođe o svojim sljedbenicima uvjetovana njegovim atribucijama o uzrocima ponašanja sljedbenika.

Lean vodstvo znači „vitko“ ili pak „mršavo“ vodstvo, odnosno ovaj pojam će označavati menadžment i proizvodnju.<sup>33</sup> Misli se na djelotvorno ili uspješno vodstvo koje je poželjno u uvjetima velike neizvjesnosti u kojima današnje organizacije djeluju. Ovaj stil vodstva osigurava potpun i cjelovit pristup svakom pojedincu, ali i grupi i organizaciji. Osnovna mu je karakteristika kontinuirano poboljšanje proizvodnje u kojoj se traži da svi mehanizmi

---

<sup>29</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 510-511

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Ibidem., str. 514-515

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem., str. 516

pridonose stvaranju dobiti, a da se istodobno minimiziraju troškovi i gubici. Lean vodstvo je kreativan, sustavan i inovativan pristup koji organizacijama osigurava potrebnu transformaciju kao i pozitivnu kulturu koja će povezati ljude i motivirati ih da postignu ciljeve organizacije. Lean vođe su uspješni i sposobni preživjeti u nemilosrdnoj globalnoj poslovnoj okolini, oni će stvarati pozitivnu atmosferu, omogućavati svojim sljedbenicima da izražavaju svoju kreativnost, želju za donošenjem odluka i slično.<sup>34</sup>

### 3.3. Vođa i uloga vođe

„Iz definicije vodstva obično se izvodi definicija vođe pa se može reći da je to osoba koja ima sposobnost utjecaja na druge kako bi ih motivirala i usmjeravala na ostvarenje organizacijskih ciljeva.“<sup>35</sup> Buble ističe nekoliko definicija vođe: prema Griffinu vođa je osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na silu; vođa je takva osoba koja je prihvaćena od drugih kao vođa, a prema Robbinsu, Bergmanu, Staggu i Coulteru vođa je netko tko može utjecati na druge i tko ima menadžerske ovlasti.<sup>36</sup> Iz tih dviju definicija može se zaključiti da je vođa (eng.: *leader*) osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja ih pokreće, planira i organizira akcije te na taj način dobiva suradnju ostalih. Pod ulogom vođe podrazumijeva se njegovo očekivano ponašanje u procesu vođenja podređenih. Vođa obnaša pet sljedećih uloga:<sup>37</sup>

- Obrazuje – jasno definira očekivanu izvedbu, potiče učenje i atmosferu učenja
- Sponzorira – razvija prijateljske odnose, delegira zadatke i odgovornost za njih na zaposlene, distribuira informacije;
- Trenira – uči ljude kako da doprinose i aktivno sudjeluju u radu organizacije, razvija poštovanje među ljudima;
- Savjetuje – nakon što zaposleni nauče kako mogu doprinijeti i sudjelovati u radu organizacije, prati njihov rad te im daje jasan i uvjeravajući feedback;
- Sučeljava – raspravlja sa zaposlenima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način, ne uključujući se previše emocionalno.

Uz to što je vođa ključni motivator, on može biti i izrazito jaki čimbenik u pokretanju kvalitetnih ljudi na odlazak iz organizacije jer nekolicina zaposlenih svojevolumeno odlazi iz

---

<sup>34</sup> Ibidem., str. 516

<sup>35</sup> Buble M. (2011.): op. cit., str. 27

<sup>36</sup> Ibidem.

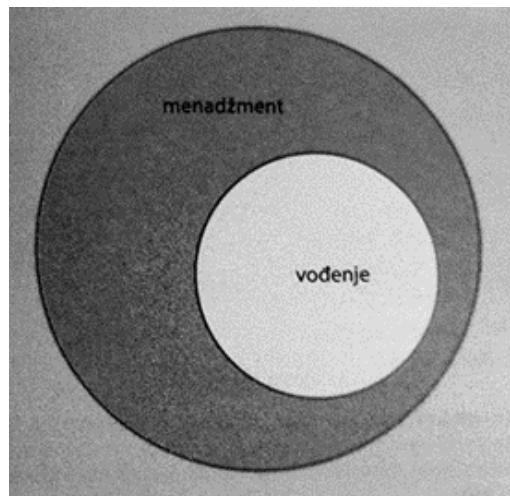
<sup>37</sup> Ibidem., str. 28

organizacija ili zbog nedostatka poštovanja i potpore ili zbog liderske nekompetentnosti neposredno nadređenog.<sup>38</sup>

### 3.4. Odnos vodstva i menadžmenta

Kada se govori o odnosu između menadžmenta, vođenja i vodstva, tada u kontekstu onoga što je prije navedeno nedvosmisleno proizlazi da je vođenje jedna od funkcija menadžmenta, a da je vodstvo jedna od komponenti vođenja.<sup>39</sup> U tom se smislu pojam menadžmenta izdvaja kao širi pojam od vođenja. „Pod planiranje i budžetiranje spadaju uspostavljanje dnevnog reda, postavljanje vremenskog rasporeda i alociranje resursa. Organiziranje i kadrovanje obuhvaća osiguranje strukture, postavljanje radnih mjesta te uspostavljanje pravila i procedura dok kontroliranje i rješavanje problema obuhvaća razvoj simulacije, generiranje kreativnih solucija i poduzimanje korektivnih akcija. Vodstvo proizvodi promjene i pokreće njegove funkcije, a to su postavljanje usmjerenja, uključivanje ljudi te motiviranje i inspiriranje.“<sup>40</sup>

Slika 6: Odnos menadžmenta i vođenja



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 463

Kao što prikazuje slika 6., odnos menadžmenta prema vođenju može se prikazati kao odnos podskupa prema skupu, što znači da je u ovom slučaju vođenje podskup, a menadžment skup.

<sup>38</sup> Tudor, G.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., str. 298

<sup>39</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 32

<sup>40</sup> Ibidem.

Oba procesa neophodna su za uspjeh poslovnog subjekta. Relativna važnost ovih dvaju procesa i najbolji način njihove integracije ovise o situaciji u određenom trenutku. Prema ovakvom stajalištu vidljivo je da funkcija vođenja nije jedna od funkcija menadžmenta, no njihovu povezanost ističe činjenica da učinkovit menadžment nije moguć bez utjecanja, inspiriranja, komuniciranja, motiviranja i rješavanja međuljudskih odnosa. Neka osoba može biti vođa iako nije menadžer te da menadžer ne mora biti i vođa. Kada menadžeri vrše utjecaj na grupu oni su uključeni u vodstvo, a kada vođe ispunjavaju funkcije menadžmenta odnosno kada planiraju, organiziraju, kadroviraju i kontroliraju oni su uključeni u menadžment. Razlike između menadžmenta i vodstva prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1: Razlike između menadžmenta i vodstva

Menadžment	Vodstvo
1. širi pojam	1. užii pojam
2. orijentiran na zadatak	2. orijentiran na ljude i njihove odnose
3. bavi se procedurama i rezultatima	3. umjereno na interakcije među ljudima
4. proces obavljanja poslova	4. proces određivanja smjera promjena
5. ključan proces čija je funkcija proizvoditi rezultate	5. proces čija je funkcija promjena
6. postizanje ciljeva naporima drugih ljudi	6. bit vodstva je u slijeđenju, jer bez slijeđenja nema vođenja
7. proces koordiniranja čimbenika proizvodnje	7. ljudski čimbenik koji drži grupu ljudi na okupu i pokreće ih prema cilju

Izvor: Izradila autorica (prema: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 478)

Kao što prikazuje Tablica 1., Clegg i Birch opisali su bitnu razliku između menadžmenta i vodstva, a to je da se menadžment bavi zadacima, a vodstvo ljudima. Za ilustraciju te razlike autori uzimaju primjere vojske i obitelji gdje vojsku karakterizira orijentacija na zadatak, osoba tu nije važna, a upute su detaljne, potrebna je birokracija, a motivacija je štap. Nasuprot tomu, obitelj karakterizira orijentacija na ljude i osobne slobode, upute su opisne, a ne detaljne dok birokracija nije potrebna.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 475



Zbog svega prethodno navedenog čini se delikatnim razdvajati menadžment i vodstvo jer je vodstvo primarno vezano uz menadžment iako može biti i izvan menadžerskih struktura, ipak se vide jasne razlike između zadataka menadžmenta i vodstva. Jedan od zadataka vodstva to jest vođe je motiviranje zaposlenika. Ta funkcija vodstva biti će obrađena i opisana u nastavku rada.

## 4. MOTIVIRANJE

Za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima nužno je prepoznati značaj i utjecaj motivacijskih sustava. Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno primjenjuju u radnoj i organizacijskoj situaciji s ciljem motiviranja ljudi.<sup>42</sup> Zadovoljan i motiviran zaposlenik, radit će učinkovitije i kreativnije i s većom usmjerenošću prema postavljenim ciljevima. Ukoliko motivacija izostane, javlja se opasnost da se izjednači rad najkvalitetnijih zaposlenika s prosječnim, ili čak najlošijim što će s vremenom dovesti do nezadovoljstva i odrazit će se na kvalitetu rada. Svaki djelatnik mora vidjeti da se njegov rad prati, vrednuje i da će njegov trud i rezultati biti nagrađeni.

### 4.1. Pojam i odrednice motivacije

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* – pokretati, poticati. To znači da se pod motivom podrazumijeva nešto što ljude, odnosno zaposlenike pokreće na akciju. Stoga efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi ih potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva društva.<sup>43</sup>

Pojam motivacije može se odnositi na kvalitativno različite značajke ponašanja i doživljavanja. „Riječ je o tome da netko ima cilj, da se trudi i da se bavi nečim od čega ga ništa ne može odvratiti. U vlastitom doživljavanju time se može misliti na stanja u kojima nas nešto privlači, veže za sebe, stanje u kojem nečemu težimo, nešto hoćemo, stanja napetosti, aktivnosti i nemira.“<sup>44</sup> Nastavno na to, motiv se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. On je unutarnji psihološko – emocionalni poticaj za neku aktivnost koji može biti okrenut prema materijalnom, financijskom ili psihološkom postignuću. Općenita definicija motivacije kazuje da je to teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi/životinje izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima.<sup>45</sup> Motivacija se objašnjava kao utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi. Pritom se razlikuju dva izvora motivacije, a to su ekstrinzični i intrinzični.<sup>46</sup> Da bi se razumio proces motivacije potrebno je poznavati cijeli lanac reakcija – od osjećaja potreba koje

---

<sup>42</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 116

<sup>43</sup> Ibidem., str. 117

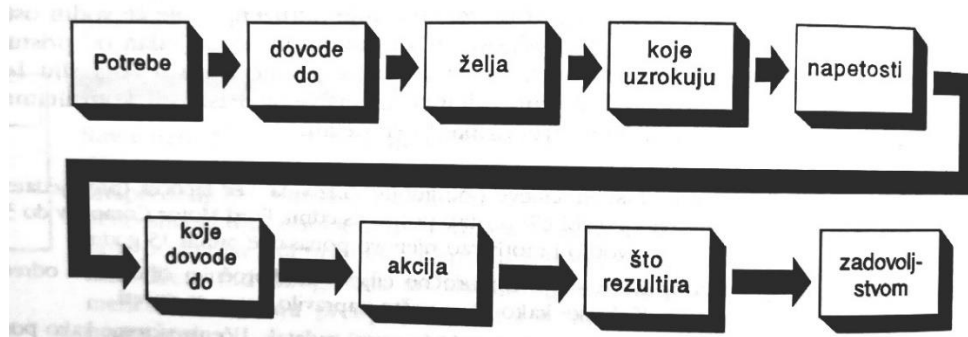
<sup>44</sup> Rheinberg, F.: Motivacija, Naklada slap, Jastrebarsko, 2004., str. 13

<sup>45</sup> Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: op.cit., str. 171

<sup>46</sup> Weihrich, H.; Koontz, H.: op. cit., str. 461

izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do napetosti koje uzrokuju akcije, pa do zadovoljstva kao rezultata ovog procesa. (Slika 7.)

Slika 6: Lanac reakcija



Izvor: Weihrich H., Koontz H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 464

Prema navodima autora<sup>47</sup>, objašnjenje motivacijskog lanca prikazanog na slici 7. obično je kompleksno, što proizlazi iz nekoliko činjenica. Naime, potrebe obično dovode do želja ili ciljeva kojima težimo što uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom. Prije svega, osim u slučaju fizioloških potreba kao što su hrana, potrebe nisu neovisne o okolini pojedinca. Mnoge fiziološke potrebe se potiču čimbenicima okruženja, na primjer, miris hrane uzrokuje glad, niže stanje termometra hladnoću, a pogled na piće žed. Također, okruženje ima veliki utjecaj na percepciju sekundarnih potreba. Promaknuće s nekog posla može potaknuti želju za višim položajem. Potrebe uvjetuju ponašanje, ali potrebe također mogu rezultirati iz ponašanja. Zadovoljenje jedne potrebe može voditi želji za zadovoljenjem drugih potreba. Na primjer, potreba za postignućem može biti potaknuta zadovoljstvom koje rezultira iz ostvarenja željenog cilja ili umanjena neuspjehom.<sup>48</sup> Upravo su vođe presudan faktor u motiviranju zaposlenika. Motiviranje i nagrađivanje ima presudnu ulogu u upotrebi i razvoju ljudskih potencijala za organizacijsku uspješnost i njihovo usmjeravanje prema ostvarenju organizacijskih ciljeva, u zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanju zadovoljstva i kvalitete rada te u otklanjanju svih oblika kontra produktivnog ponašanja koje motivacija i nagrađivanje umanjuje.<sup>49</sup> Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje vođa svjesno i sustavno primjenjuje u radnim i organizacijskim situacijama s ciljem motiviranja ljudi. Znanstvena istraživanja pokazuju kako postoji snažna

<sup>47</sup> Weihrich, H.; Koontz, H.: op. cit., str. 464

<sup>48</sup> Ibidem., str. 463-464

<sup>49</sup> Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: op. cit. str. 171

povezanost između motivacije i izvršenja zadatka. Motivirani zaposlenici postaju efikasniji u izvedbi i odaniji su svojim organizacijama. Motivacijski sustav sastoji se od sljedećih komponenti.<sup>50</sup>

- Motivacijski faktori,
- Strategije motiviranja,
- Procjena uspješnosti,
- Praćenje uspješnosti,
- Procjena poslova,
- Dodjela nagrada.

Svrha je cjelovitog motivacijskog sustava podići individualnu radnu uspješnost stimulirajući i nagrađujući određene oblike ponašanja koji pozitivno utječu na radnu uspješnost. Nemotivirani i spori radnici na koje se menadžer ne može osloniti mogli bi rezultirati gubitcima u poslovanju. Zbog toga je važno izbjeći pogreške pažljivim zapošljavanjem, određivanjem ciljeva, uvidom u financije, povjerenjem i omogućavanjem vremena za život izvan posla.

Potruga za motiviranim zaposlenikom počinje kod zapošljavanja kada menadžer treba pronaći vremena kako bi razgovarao s potencijalnim kandidatom i vidio radi li se zaista o osobi kakvu traži. Zaposlenici su ponekad demotivirani jer ne znaju koji su ciljevi tvrtke. Potencijalne zaposlenike treba upoznati s ciljevima tvrtke i vremenskim rokovima za njihovo ostvarenje. Jedan od načina motiviranja zaposlenika je da im menadžer pokaže financije tvrtke. Zaposlenik će se osjećati privilegirano da zna takve informacije, a i znat će što mora napraviti kako bi povećao prihode tvrtke. Povjerenje i život izvan posla važno je i za zaposlenike i za menadžment koji treba upoznati želje i ambicije zaposlenika kako bi ih lakše motivirali.<sup>51</sup> Nemotivirani zaposlenici ne trude se za bolje rezultate i ne mare za dugoročnost razvoja i uspješnost kompanije, imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost, ne vide se u organizaciji, a nisu ni zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga te su uvijek spremni otići iz organizacije jer se ne vežu uz nju.<sup>52</sup>

## **4.2. Teorije motivacije**

Unatoč svim istraživanjima i teorijama motivacije koje su se pojavile posljednjih godina, nagrada i kazna još se uvijek smatraju najsnažnijim motivatorima. S obzirom na kompleksnost

---

<sup>50</sup> Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: op.cit., str. 170

<sup>51</sup> Poslovni savjetnik, centralni poslovni portal, <http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/kako-motivirati-zaposlenike-da-nadmase-sami-sebe> (15.12.2018.)

<sup>52</sup> Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: op. cit., str. 173

motivacije, u njezinu su objašnjavanju angažirane brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Postoje dvije glavne grupe tih teorija koje se razlikuju po svom viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja ljudi, a one su sadržajne i procesne teorije motivacije.<sup>53</sup> Motivacijske teorije nedvosmisleno će pokazati da nema jednostavnih i jednoznačnih rješenja za povećanje motivacije.

#### 4.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. One su više usmjerene na određene onih čimbenika koji utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između niza čimbenika koje u tome sudjeluju. U temelju ove teorije su individualne potrebe i njihovo značenje za ponašanje zaposlenika u organizaciji u radu. Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su sljedeće:<sup>54</sup>

- Teorija hijerarhije potreba,
- Teorija tro stupanjske hijerarhije,
- Teorija motivacije postignuća,
- Dvofaktorska teorija motivacije,
- Teorija „X“ i „Y“.

**Teoriju hijerarhije potreba** razvio je Abraham Maslow, a najpoznatija je i najpopularnija kako u literaturi, tako i u praksi vodstva. Ona daje brojne smjernice za razumijevanje radne motivacije i upozorava da treba dati veći naglasak na kontinuirani razvoj čovjeka. Uz to, ukazuje na različita sredstva i mogućnosti koje su menadžerima na raspolaganju u zadovoljavanju različitih potreba zaposlenika. Maslow je upozorio da individualno ponašanje ovisi o potrebi čovjeka da najprije zadovolji primarne, a zatim sekundarne potrebe.<sup>55</sup> Kao što je vidljivo na slici 8. sve je te potrebe Maslow grupirao u pet kategorija.

---

<sup>53</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 120

<sup>54</sup> Ibidem., str. 121

<sup>55</sup> Vujić, V.: op. cit., str. 211

Slika 7: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Izradila autorica (prema Vujić V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 211)

Na slici 8. se vidi da su fiziološke potrebe početna točka teorije motivacije. Odnose se na zrak, vodu, hranu, odjeću i krov nad glavom. Ljudi teže da najprije zadovolje ove potrebe, a tek nakon što su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih „viših“ potreba. Nezadovoljenje fizioloških potreba potiskuje sve ostale potrebe kako bi se dalo prostora zadovoljenju tih primarnih potreba. Potrebe za sigurnošću uključuju sigurnost i stabilnost te odsutnost patnje, bolesti i prijetnji. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i slično bitni preduvjeti ljudske sigurnosti. Zadovoljenje sigurnosnih potreba radnika osigurava se kroz radne uvijete, pravovremene informacije o financijskoj situaciji i planovima razvoja te pouzdanoj pomoći i podršci.<sup>56</sup>

Socijalne potrebe, potrebe su za prijateljstvom, pripadanjem i ljubavi. Odnose se na čovjeka i njegovu ulogu u društvenoj zajednici. Zadovoljenje socijalnih potreba zahtijeva timski rad i dobre međuljudske odnose unutar poslovnog subjekta. To znači da zaposlenici sa zadovoljenom visokom razinom ovih potreba uživaju raditi zajedno i obrnuto, ako zaposlenici nemaju zadovoljene ove potrebe neće biti zadovoljni radom sa svojim suradnicima.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih odnosno za samopoštovanjem i uvažavanjem od strane drugih. Ta potreba ljudima pruža mogućnost

<sup>56</sup> Vujić, V.: op. cit., str. 211

promocije, statusa i prestiža, a to vodi k osjećanju samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj inferiornosti, bespomoćnosti i slabosti, što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Potrebe za samo aktualizacijom (samoostvarenjem) potrebe su za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom jer svaki čovjek teži potvrđivanju pred drugima, a isto tako teži i za priznanjem za dobro obavljen posao. Na zadovoljenje ovih potreba utječu visoko rangirani posao, izazovni ciljevi, mogućnost kreativnosti, potvrđivanja sposobnosti, mogućnostnapredovanja i profesionalnog razvoja, sudjelovanje u procesu donošenja odluka i rješavanja poslovnih problema.<sup>57</sup>

Zadovoljavanje ovih potreba odvija se odgovarajućim redom, tako da najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Čim je neka potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeće razine u hijerarhiji potreba.

„S aspekta vodstva važnost je ove teorije u tome što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i zadovoljavanje tih potreba u što je moguće većoj mjeri. Dobar menadžer će prepoznati kod kojih je zaposlenika neka od ovih potreba izraženija i na temelju toga upotrijebiti odgovarajuće motivacijske tehnike. Primjerice, ako je kod zaposlenika izražena potreba za poštovanjem, menadžer će ga pohvaliti kad učini nešto dobro ili mu pomoći u slučaju pogreške te mu na taj način pokazati svoje poštovanje. Također, sukladno drugim potrebama postupiti će jednako prema svim zaposlenicima.“<sup>58</sup>

**Teorija tro-stupanjnske hijerarhije** poznata je i pod nazivom „ERG“ (Existence-Relatedness-Growth), a kompleksniji je i razrađeniji pogled te alternativa Maslowljevoj teoriji „hijerarhije potreba“. Ovu teoriju razradio je Alderfer, a njene elementi čine egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. U egzistencijalne potrebe spadaju fiziološke potrebe i materijalne potrebe koje imaju funkciju zadovoljavanja fizioloških potreba, a one su fizički uvjeti rada, plaće, beneficije i ostali materijalni oblici. Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisan je o tome kako pojedinac to tumači u odnosu na ono što dobivaju drugi. Potrebe povezanosti su socijalne potrebe, odnosno odnosi između pojedinca i obitelji, prijatelja i suradnika, pojedinca i menadžera i slično.<sup>59</sup> „Na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje

---

<sup>57</sup> Vujić, V.: op. cit., str. 212

<sup>58</sup> Posao.hr, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/> (05.01.2019.)

<sup>59</sup> Vujić, V.: op.cit., str. 213

samo one potrebe ispod, već i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe. Dakle, riječ je o dvosmjernoj vezi između potreba.“<sup>60</sup>

**Teorija motivacije postignuća** definira se kao individualna predispozicija da se teži ka uspjehu odnosno prepoznaje jaku želju za postignućem i uspjehom te je usmjerena na motivaciju za rad za razliku od prethodnih teorija koje su usmjerene na zadovoljavanje biološki zasnovanih potreba. Teoriju postignuća poznatu i kao „teorija potrebe za postizanjem rezultata“ objavila su dva autora: McClelland i Atkins. Prema ovoj teoriji motivacija za radno ponašanje sastoji se od želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh. Za motivaciju postignuća važno je djelovanje dviju sila, a to su želja za postizanjem uspjeha i minimaliziranja pogrešaka radi izbjegavanja neuspjeha zbog čega je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Slika 9. prikazuje izraz teorije motivacije postignuća.

Slika 8: Izraz teorije motivacije postignuća

$$M = f \left[ \begin{array}{|c|} \hline \text{motiv} \\ \text{postignuća} \\ \hline \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{|c|} \hline \text{poticaji} \\ \text{postignuća} \\ \hline \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{|c|} \hline \text{očekivanje da je izvršenje} \\ \text{zadataka moguće} \\ \hline \end{array} \right]$$

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

Kakav će rezultat prema izrazu prikazanom na slici 9. ispasti, ovisi prvenstveno o težini zadatka koji treba ostvariti što znači, ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha i obrnuto.

U konačnici, važno je stalno pronalaziti nove strategije motiviranja jer se zaposlenik ne može uvijek motivirati na isti način. Postoje različita sredstva i mogućnosti koje menadžmentu stoje na raspolaganju da zadovolje različite potrebe svojih suradnika, zbog čega je važno pratiti potrebe i njihove želje i na temelju njih pronalaziti nove strategije motiviranja.<sup>61</sup>

**Dvofaktorska teorija motivacije** koju je razvio Herzberg temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad kada se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom. „Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije u ovoj teoriji. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog

<sup>60</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 124

<sup>61</sup> Vujić, V.: op. cit., str. 214



kontinuumu; suprotni je kraj na kontinuumu zadovoljstva odsutnost zadovoljstva, 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.<sup>62</sup> Ekstrinzični faktori povezani su sa situacijom u kojoj čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani sa poslom koji čovjek obavlja. Ekstrinzični faktori sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman što znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća i slično nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo. Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Prema tome su izazovan posao, uspjeh i postignuće, odgovornost i sve slično faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada.<sup>63</sup> Evidentno je da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualni razvoj. Zbog toga Herzberg daje osnovne principe i savjete za obogaćivanje posla, a prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2: Herzbergovi principi obogaćivanja posla

Principi obogaćivanja posla	Motivatori
1. odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata	1. odgovornosti i osobno postignuće
2. povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	2. odgovornost i priznanje
3. davanje cjelovite prirodne jedinice rada	3. odgovornost, postignuće i priznanje
4. osiguranje slobode i autonomije u radu	4. odgovornost, postignuće i priznanje
5. davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	5. interno priznanje
6. uvođenje novih i težih zadataka	6. razvoj i učenje
7. davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	7. odgovornost, rast i napredovanje

Izvor: Izradila autorica (prema: Buble M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 125-126)

<sup>62</sup> Vujić, V.: op. cit., str. 215

<sup>63</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 125-126

Principi obogaćivanja rada koje je Herzberg postavio prikazani u Tablici 2. snažno su utjecali na promjenu postojeće prakse dizajniranja posla. Od orijentacije na posao prešlo se na orijentaciju na ličnost, a to znači da je došlo do sve većeg uvažavanja individualnih karakteristika. Osim toga implikacije dvofaktorske teorije motivacije na menadžment su i to što upućuje na izuzetan utjecaj posla koji netko obavlja na motivaciju. Uz to, naglašava zadovoljavanje potrebe samoaktualizacije, razvoja i maksimalnog korištenja individualnih potencijala, izražava važnost postavljanja izazovnih zadataka i ciljeva koji omogućuju individualni razvoj te daje temeljna načela i praktične upute menadžerima za preoblikovanje posla u smjeru njegova obogaćivanja i povećanje motivacije za rad.

**Teorija „X“ i teorija „Y“** su sinteza autokratskog i demokratskog stila vodstva koju je razvio Douglas McGregor. Polazna osnova ove teorije je kako ljudi vide sebe u odnosu na druge. Tako menadžeri moraju svoj stil vođenja prilagoditi karakteristikama podređenih, odnosno, stil koji će oni koristiti ovisi o ponašanju podređenih. Kako menadžeri vide svoje zaposlenike prema teoriji „X“ i teoriji „Y“ navedeno je u nastavku.<sup>64</sup> Pretpostavke teorije „X“:

- Moji zaposlenici ne vole raditi i pokušat će izbjeći rad koliko god to bude moguće;
- Moji me zaposlenici trebaju da im pokazujem smjer;
- Odgovoran sam za to da moji zaposlenici rade što je više moguće.

Pretpostavke teorije „Y“:

- Većina zaposlenih vole raditi i radom nešto postići;
- Mogu se pouzdati u to da će moji zaposleni sami sebe usmjeravati i raditi na ostvarenju ciljeva kompanije;
- Moji zaposleni žele preuzeti odgovornost na poslu.

#### **4.2.2. Procesne teorije motivacije**

Procesne teorije bave se procesom motiviranja, odnosno time kako se čovjek motivira i kako donosi odluku u nekoj situaciji. Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije. Zbog toga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Od ovih teorija najznačajnije su.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 487

<sup>65</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 127

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

Sve navedene teorije naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima, pa se stoga često nazivaju i teorijama očekivanja.

Prva od procesnih teorija motivacije je **Vroomov kognitivni model motivacije** kojeg je dao Viktor Vroom 1964. godine. Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja dok pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. U traženju tog odgovora, Vroom uvodi koncept valencije, koncept instrumentalnosti i koncept očekivanja. Valencija je procjena privlačnosti nekog cilja, a može se kretati od pozitivne preko neutralne, do negativne valencije. Osnovni princip je da čovjek teži prema onom rezultatu koji je pozitivan, a izbjegava one koje su negativni. Očekivanje je uvjerenje da se određenim ponašanjem može ostvariti željeni cilj, a koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom on može ostvariti željene ciljeve.<sup>66</sup> Instrumentalnost je procjena koliko ostvarenje jednog cilja može utjecati na ostvarenje sljedećeg. Ako zaposlenik opaža da dobrim radom može ostvariti svoje ciljeve (višu plaću, napredovanje, usavršavanje i slično) dobro će raditi.<sup>67</sup> Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (na primjer visokog radnog učinka i plaće) što znači da za pojedinca nije samo važno značenje efekta izabrane alternative, niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega značajna i veza između tog cilja i uloženog napora. Na temelju svega Vroom zaključuje da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja što bi značilo da je motivacija rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti svoje ciljeve. Povećanje ili smanjenje bilo kojeg od ova dva faktora povećava ili smanjuje motivaciju.<sup>68</sup> (Slika 10.)

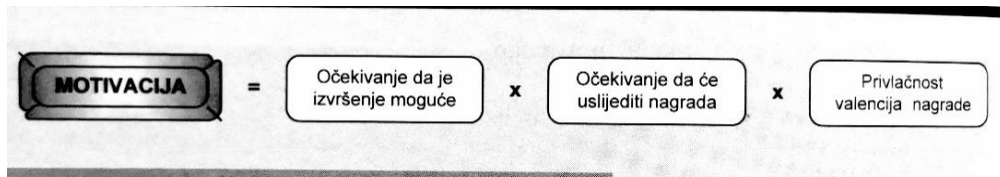
---

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> Vujić, V.: op. cit., str. 215

<sup>68</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 128

Slika 9: Koncept Vroomova modela motivacije

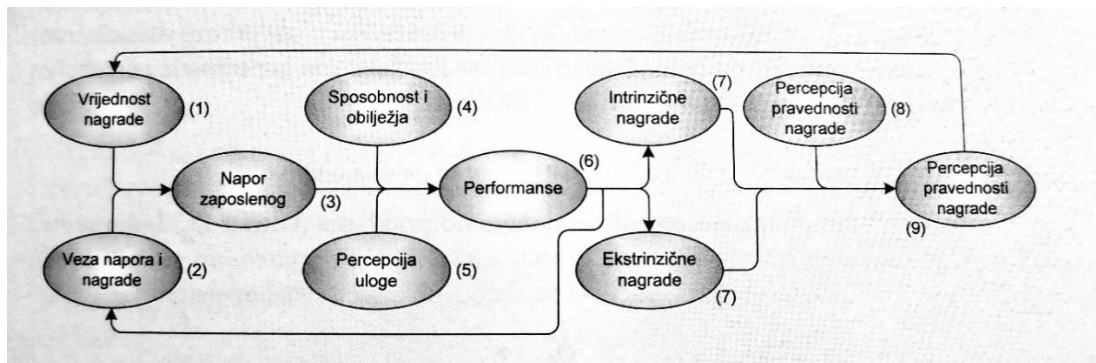


Izvor: Buble M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 128

Slika 10. prikazuje koncept Vroomova modela motivacije, a ovako koncipiran model motivacije razrađen je prvenstveno za situacije radnog ponašanja, zbog čega je i nazvan „model radnog izvršenja“, ali ipak se može primijeniti i na druge oblike ponašanja unutar poslovnog subjekta.

Sljedeća procesna teorija motivacije je **Porter - Lawlerov model očekivanja** gdje su Porter i Lawler dopunili Voomov model teorije 1968. godine i izradili svoj model. Ovaj model objašnjava zašto čovjek često djeluje u suprotnosti sa svojim preferencijama i idejama. Čovjek u svakodnevnom životu vrlo racionalno odlučuje, uzimajući u obzir vjerojatne ishode svojih akcija i pojedine alternative, te se odlučuje za onu koju percipira kao relativno najpovoljniju za njega osobno.<sup>69</sup> U nastavku je slikovito prikazan Porter - Lawlerov model očekivanja (Slika 11.)

Slika 10: Porter - Lawlerov model očekivanja



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

Kako se vidi na slici 11. model karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade (1) i percepcija veze nagrade i napora (2) rezultira naporom zaposlenika (3) koji će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak (6) nije samo rezultat napora (3), već je ovisan i o

<sup>69</sup> Vujić, V.: op. cit., str. 215

sposobnostima i obilježjima pojedinca (4) te o njegovoj percepciji uloge (5) koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka (6) intrinzične (7) i ekstrinzične nagrade (7) koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada (8) rezultiraju satisfakcijom odnosno percepcijom pravednosti nagrade (9). U model su ugrađene dvije povratne sprege - prva između učinaka (6) i percipirane veze nagrade i napora (2), a druga između satisfakcije (9) i vrijednosti nagrade (1). Prva povratna veza ukazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem cilja. Ako nije, u narednom ciklusu radnog angažiranja treba ga smanjiti. Druga povratna sprema pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.<sup>70</sup>

Treća i posljednja procesna teorija motivacije je **Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni**. U ovoj teoriji Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. U tom smislu on polazi od koncepta u kojemu promatra odnos pojedinca i organizacije kao odnos razmjene na način da na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj strani on za to od organizacije dobiva različite kompenzacije (plaća, beneficije i drugo). Ova teorija je suzila interes na motivacijsko djelovanje materijalnih naknada za rad unutar složenoga fenomena radne motivacije, što uvjetuje da je katkad smatraju teorijom financijskog nagrađivanja.<sup>71</sup>

U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili u nekim slučajevima pak obje strane. Upravo osjećaj te nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama.

### **4.3. Strategije motiviranja**

Za motiviranje zaposlenih vodstvo na raspolaganju ima različite strategije kojima se nastoji zadovoljiti određene potrebe i interese zaposlenih. Zaposlenici koji su zadovoljni na poslu ujedno i bolje rade, a kako bi se to postiglo, vođi na raspolaganju stoje različite strategije materijalne i nematerijalne motivacije. One su prikazane u Tablici 3.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Buble, M. (2011.): op.cit., str. 129

<sup>71</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 553

<sup>72</sup> Ibidem., str. 131

Tablica 3: Materijalni i nematerijalni motivacijski elementi

MATERIJALNA		NEMATERIJALNA	
IZRAVNA	NEIZRAVNA	POSAO	RADNA OKOLINA
Plaća i naknade	Razna osiguranja	Zanimljive zadaće	Politika društva
Beneficije	Inoviranje znanja	Izazovni poslovi	Stil (rukovođenja)
Putni troškovi	Radno vrijeme	Samopotvrđivanje	Status radnog mjesta
Reprezentacija	Dopusti i odmori	Napredovanje u	Radni uvjeti
Sudjelovanje u dobiti	Stambeni krediti	karijeri	Razne privilegije
		Poslovni kontakti	

Izvor: Izradila autorica (prema: Vujić V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 220)

Kao što je vidljivo u Tablici 3. postoji mnogo motivacijskih elemenata, a svaki menadžer ima različite načine kako motivira svoje zaposlenike. Materijalna i nematerijalna motivacija još se dijele na izravnu i neizravnu motivaciju. Naravno, krajnji cilj svakog menadžera je stvoriti uspješnu tehniku kako motivirati svakog pojedinog zaposlenika, a najveći problem koji se javlja kada je u pitanju motivacija, različitost je zaposlenika, odnosno individualizam motivacije. Svaki radnik zahtijeva zaseban i poseban pristup u postizanju više razine motivacije. Menadžer ne može koristiti istu motivacijsku tehniku za sve zaposlenike, samim time mora znati koristiti i primijeniti različite tehnike, ovisno o potrebama.<sup>73</sup> U nastavku će biti objašnjene materijalne i nematerijalne tehnike motivacije.

#### 4.3.1. Materijalna motivacija

Pod strategijama materijalne motivacije podrazumijevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba zaposlenih, a one su posljedica pojedinčevog uspjeha ili uspjeha cjelokupne organizacije. U tom kontekstu važno je napomenuti da materijalna motivacija nije jednoznačna i jednodimenzionalna, već da postoje različiti oblici kompenzacija koje se mogu klasificirati prema dvije dimenzije, i to:<sup>74</sup>

- S aspekta stupnja izravnosti i
- 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 kao neizravno po čemu

<sup>73</sup> Ekonomski portal, <http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/> (20.12.2018.)

<sup>74</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 131

pojedinac ne prima nagradu izravno, a ipak pridonosi njegovom materijalnom standardu. S drugog aspekta, 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 zaposlenika, dok se oblici organizacijske motivacije odnose na postignute učinke zaposlenika na razini poslovnog subjekta.<sup>75</sup> Kada je riječ o materijalnom nagrađivanju, menadžeri moraju imati u vidu svu složenost i raznolikost materijalnog nagrađivanja koje čine ne samo poticajne plaće, nego i niz drugih mehanizama izravnog i neizravnog materijalnog nagrađivanja (nagrađivanje znanja i vještina, različite beneficije, sudjelovanje u dobitku, vlasništvu, profitu i slično). Ukratko, ne smije se zaboraviti da nova ekonomija traži nove strategije nagrađivanja i plaćanja zaposlenih. U Tablici 4. prikazana je klasifikacija materijalnih kompenzacija.

Tablica 4.: Klasifikacija materijalnih kompenzacija

RAZINA	IZRAVNE	NEIZRAVNE
Pojedinac	Osnovna plaća Stimulativni dio plaće Dodaci na plaću Beneficije Ostali poticaji (bonusi)	Stipendije i školovanje Studijska putovanja Specijalizacija Plaćena odsutnost i slobodni dani Automobil društva Menadžerske beneficije
Poslovni subjekt (organizacija)	Udio u dobiti i profitu Udio u vlasništvu	Mirovinsko osiguranje Životno i drugo osiguranje Zdravstveno osiguranje i zdravstvena zaštita Naknade za nezaposlenost Naknade za godišnji odmor Prigodne isplate (Božić, Uskrs) Skrb o djeci i starima

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

Kao što Tablica 4. prikazuje, materijalna kompenzacija može biti na razini pojedinca i na razini organizacije te izravna i neizravna. Analizirajući vrste materijalnih kompenzacija za plaća se može reći da je iznimno važna za individualnu motivaciju, a trebala bi se sastojati od fiksnog i varijabilnog djela koji ovisi o pojedinčevoj radnoj uspješnosti. Novac kao sredstvo za motivaciju uglavnom djeluje u slučaju potrebe za kratkoročnim povećanjem motivacije. Slijedi čitav niz poticaja odnosno bonusa koji se dodaju na plaće, a vezani su za posebne doprinose,

<sup>75</sup> Buble, M. (2011.): op. cit., str. 130

na primjer bonusi za doprinos povećanju kvalitete, odnos prema klijentima i potrošačima, fleksibilnost, širenje znanja i prijedlozi za poboljšanja te ideje i inovacije. Beneficije su različiti oblici neizravnog motiviranja koji neposredno utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka. One mogu biti zakonske i dobrovoljne, a osnovne vrste beneficija su: beneficije mirovine, sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena odnosno za vrijeme odsutnosti s posla i usluge zaposlenicima.<sup>76</sup> Neke od beneficija mirovine, sigurnosti i zdravlja su mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, osiguranje od nesretnih slučajeva, plaćeno bolovanje, otpremnine i slično. Beneficije za vrijeme odsutnosti s posla su plaćeni godišnji odmor i bolovanje, slobodni dani zbog smrti u obitelji ili bliskih rođaka, plaćena odsutnost zbog svjedočena na sudu, plaćena pauza za jelo, plaćeni roditeljski dopust i slično. Beneficije kao usluge zaposlenicima su fleksibilno radno vrijeme, izobrazba za zaposlenike, plaćeni troškovi prijevoza do posla, službeni automobil, prehrana, pokloni za blagdane i godine službe, profesionalna odjeća, povrat troškova telefona i slično.<sup>77</sup>

Prema istraživanjima, u Hrvatskoj je danas prihvaćeno mišljenje da je najbolji motivator za zaposlenike veća plaća, a opravdanje leži u činjenici da ekonomska situacija u zemlji nije dobra, ali kada bi se sve rješavalo samo putem novca, onda bi upitna postala funkcija menadžmenta. Ljudi na čelnim pozicijama, odnosno vođe, mogu puno više učiniti koristeći i ostale motivacijske tehnike, kao i drukčiji pristup prema zaposlenicima. Stoga, kombinacija toga s prvim i osnovnim motivatorom - novcem, na kraju uvijek urodi plodom i motivacija se onda pretvara u svoj cilj – efikasnost.<sup>78</sup>

#### **4.3.2. Nematerijalna motivacija**

Dok su strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, strategije nematerijalne motivacije su usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda jer je većina ljudskih potreba nematerijalne prirode. To znači da organizacija, uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija, treba zadovoljavati i druge potrebe i aspiracije ljudi (statusa, poštovanja, priznanja, potrebe autonomije, samo aktualizacije i razvoja).<sup>79</sup> Menadžeri i stil menadžmenta presudni su činitelji u motiviranju zaposlenika jer kako bi menadžeri osigurali uspješno ostvarivanje zadataka i ciljeva

---

<sup>76</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 713

<sup>77</sup> Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanje u poduzećima, Sinergija, Zagreb, 2015., str. 288

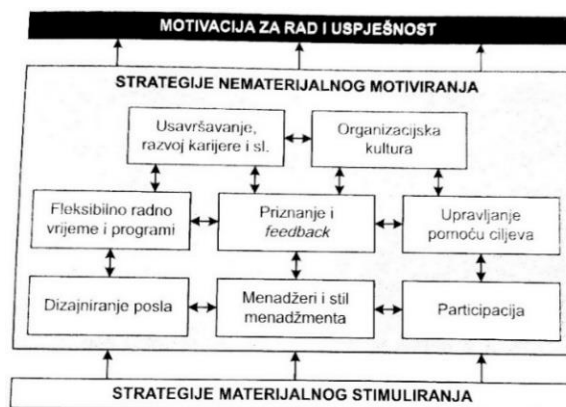
<sup>78</sup> Posao.hr, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/> (05.01.2019.)

<sup>79</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 564



organizacije, njihov je temeljni zadatak upravo motiviranje. Slika 12. prikazuje sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti s naglaskom na strategije nematerijalnog nagrađivanja.

Slika 11: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Izvor: Buble M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 133

Strategije nematerijalnog motiviranja označene na slici 12. su: dizajniranje posla, zanimljive zadaće i izazovni poslovi, participacija, radni uvjeti i fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, upravljanje pomoću ciljeva, organizacijska kultura, menadžeri i stil menadžmenta i politika društva, usavršavanje i napredovanje u karijeri. Tehnika nematerijalnog motiviranja je participacija zaposlenika, a ona označava stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. Zatim postoji participacija u donošenju odluka (odlučivanju). Ona je značajan motivator jer predstavlja ujedno i sredstvo priznanja - konzultiranje suradnika o događajima, koji se tiču njih i koji utječu na njih, izazivaju povećanu motiviranost. Sljedeća tehnika je upravljanje pomoću ciljeva, a ona je temeljena na procesu utvrđivanja zadataka i samokontrole. Po svojim značajkama to je jedna od najdjelotvornijih strategija motivacije podizanja individualne i grupne motivacije i uspješnosti. Djelotvornima se također pokazuju motivacije vezane za radno vrijeme i mjesto, kao što su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto i slično. Veliku važnost u motiviranju imaju i oblici priznavanja uspjeha te povratna informacija, koji se smatraju jednim od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih poticaja. Uz to važni činitelji motivacije su i organizacijska kultura društva, mogućnost usavršavanja i razvoja, napredovanja te razvoja karijere.

#### 4.4. Povezanost nagrađivanja i motivacije zaposlenika

Svaki poslovni subjekt postoji da bi ostvarilo neki cilj, a da bi u tome uspjelo ono mora privući i zaposliti ljude koji imaju određeno znanje, vještine, sposobnosti i stavove. Da bi takve zaposlenike privuklo, on mora osigurati određene nagrade, to jest, poslovni subjekt mora osmisliti i implementirati adekvatan sustav nagrađivanja koji će ponašanje zaposlenika usmjeriti k ostvarenju organizacijskih ciljeva. Taj sustav nagrađivanja treba uključivati sve ono što zaposlenici smatraju vrijednim i za što će biti voljni uložiti određeni napor.<sup>80</sup>

U suvremenoj ekonomiji samo će onaj menadžer koji je u stanju motivirati svoje zaposlenike voditi svoje društvo i zaposlenike prema uspjehu jer samo motivirani zaposlenici i zaposlenici koji poštuju svog menadžera mogu ostvarivati veće i bolje poslovne rezultate. Motivacija je neophodna za kvalitetan pristup radu u organizaciji i najveći je poticaj za kvalitetan rad zaposlenika.<sup>81</sup> Motiviranje i nagrađivanje jedan je od najvažnijih zadataka menadžera koji su u motiviranju zaposlenih presudan faktor. Ono ima presudnu ulogu u korištenju i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanju zadovoljstva i kvalitete radnoga života te otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja koje umanjuje organizacijsku uspješnost. Osnovno pravilo je da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora temeljiti na onom što se želi postići, što znači da treba nagrađivati ono čega menadžment želi da bude više (visoka proizvodnost, manji troškovi, stalne inovacije, visoka razina kvalitete proizvoda i usluga, usmjerenost na potrošače i slično), odnosno treba poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju organizacijske poslovne strategije i ciljeva. Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim, nego na negativnim konzekvencama radnog ponašanja što znači da je u načelu bolje nagraditi, nego kažnjavati.<sup>82</sup> Istraživanje je dokazalo pozitivnim hipotezu da se na proces motivacije zaposlenika može značajno utjecati izvana, (od strane menadžera, putem ekonomske politike organizacije) na temelju čega se donosi zaključak da menadžer ima značajan utjecaj, ali i odgovornost, kada su u pitanju radna koncentracija, radna aktivnost i radna uspješnost njegovih radnika.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Buble, M.; Bakotić, D.: Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013., str. 16

<sup>81</sup> Ekonomski portal, <http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/> (22.12.2018.)

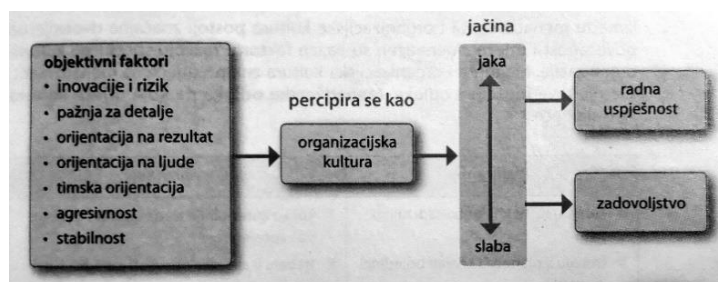
<sup>82</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 714

<sup>83</sup> Ekonomski portal, <http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/> (22.12.2018.)

#### 4.5. Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika

Organizacijska kultura utkana je u sve aktivnosti organizacije, a ona utječe na način organiziranja, vrstu strukture i stupanj decentralizacije, očitava i primjenu autoriteta, vrstu moći koja se rabi, stupanj formalizacije, standardizaciju postupaka, način kontrole, alokaciju resursa, menadžment ljudskih potencijala (vrstu ljudi koji se zapošljavaju, način napredovanja, sustav nagrađivanja), opseg i način planiranja poslovanja, strategiju i drugo. Drugim riječima, utječe na ukupnu praksu i ponašanje organizacije. Potrebno je naglasiti da između ponašanja i kulture postoji dvosmjerna veza u kojoj se kultura pojavljuje i kao uzrok i kao posljedica ponašanja. Organizacijska kultura ima puno različitih funkcija kroz koje pomaže menadžerima u upravljanju organizacijom i usmjeravanju svih organizacijskih jedinica i zaposlenih prema ostvarivanju organizacijske misije, strategije i ciljeva. (Slika 13.)

Slika 12: Utjecaj organizacijske kulture na radnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenih



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 415

Prema slici 13., s menadžerskog aspekta, najvažnija funkcija organizacijske kulture je podizanje individualne i organizacijske uspješnosti zbog toga što se pokazuje da ona ima presudan utjecaj na sve aspekte organizacijskog ponašanja, poslovne rezultate te na organizacijsku produktivnost i uspješnost. Podizanje individualne i organizacijske uspješnosti utječe na individualno ponašanje članova, ali i na njihovu radnu uspješnost i zadovoljstvo poslom i organizacijom. Kulturne vrijednosti organizacije mogu aktivirati i motivirati zaposlene i usmjeravati njihovo ponašanje i aktivnost prema zajednički ciljevima i strategijskim prioritetima.<sup>84</sup> Kultura je izvor uspjeha unutar organizacije, a kulturne vrijednosti potiču i podižu uspješnost kroz oblikovanje i usmjeravanje ponašanja menadžmenta i zaposlenika tako da su akcije svih usklađene sa strategijskim prioritetima.

<sup>84</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.): op. cit., str. 414-416

Pokazuje se da su organizacije koje upravljaju kulturnim vrijednostima mnogo uspješnije od onih koje to ne čine, stoga neke organizacije razvijaju proces procjene kulture u svrhu mjerenja njezinog doprinosa organizacijskoj uspješnosti. Može se zaključiti da je organizacijska kultura „desna ruka“ menadžmentu jer mu omogućuje da svoju pozornost usmjeri na uspjeh, umjesto na kontrolu i davanje uputa.<sup>85</sup>

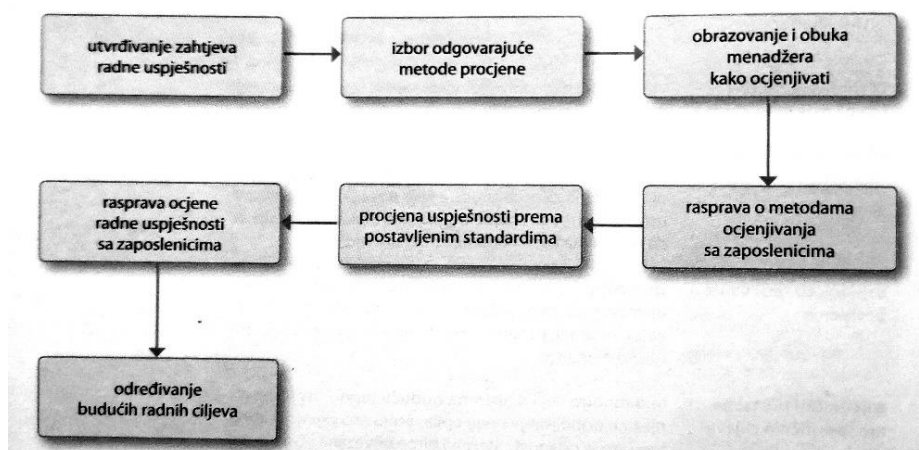
#### **4.6. Zaposlenici kao faktor uspjeha unutar poslovnog subjekta**

Praćenje i ostvarivanje radne uspješnosti je kontinuiran proces vrjednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji, a podrazumijeva razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti te kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca. Također, to je i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala uz pomoć koje menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika usklađeni s organizacijskim ciljevima. Praćenje radne uspješnosti vrlo je važna funkcija zbog toga što je pretpostavka obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. Uz to, važan je segment strategijskog menadžmenta kroz koji se postavljaju sustav i metode koje strategijske ciljeve pretvaraju u individualne zadatke i standarde radne uspješnosti. Općenito se smatra da je praćenje i procjenjivanje uspješnosti temelj djelotvornog sustava ljudskih potencijala, odnosno od velike je važnosti u svakom sustavu koji želi povezati organizacije i uspješnost ljudi. Istraživanja pokazuju da se procjena uspješnosti u organizacijama rabi u mnoge svrhe iako je nagrađivanje obično na prvom mjestu. Praćenje uspješnosti u interesu je i organizacije i pojedinca, odnosno na taj način i pojedinac i organizacija žele postići svoje ciljeve, dok je interes organizacije dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima, donositi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, ponajprije o razvoju i nagrađivanju. Ocjena uspješnosti, kao formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih članova organizacije i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj, proces je koji se u pravilu obavlja jednom do dva puta godišnje, a sam proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri koraka. Cijeli proces prikazuje slika 14.

---

<sup>85</sup> Ibidem., str. 417

Slika 13: Koraci u razvijanju i sustavu praćenja i ocjenjivanja uspješnosti



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008., str. 704

Koraci u razvijanju i sustavu praćenja i ocjenjivanja uspješnosti prikazani na slici 14. su: određivanja posla i kriterija uspješnosti, ocjenjivanja uspješnosti i razgovor o uspješnosti. Proces praćenja i ocjenjivanja uspješnosti unutar poslovnog subjekta započinje utvrđivanjem zahtjeva radne uspješnosti, kada je definirano što se od djelatnika očekuje, odabire se metoda procjene koja će se rabiti za praćenje i ocjenjivanje. Nakon toga potrebno je obučiti i obrazovati menadžere koji će pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost svojih podređenih. Prije svega, važno je zaposlenicima objasniti što će se i kako vezano za njihov rad pratiti i ocjenjivati kako bi znali prioritete i način rada koji se od njih očekuju. Nakon ovih koraka prelazi se na stvarnu procjenu uspješnosti prema postavljenim standardima, odnosno na sam postupak praćenja i ocjenjivanja. O rezultatima procjene radne uspješnosti potrebno je informirati zaposlenike te s njima raspraviti ocjene koje su im dodijeljene i na kraju izvršitelju (zaposleniku) odrediti njegove buduće radne ciljeve.

Procjena učinka je proces komunikacije sa zaposlenikom u kojem se putem razgovora i povratne informacije definira plan unapređenja. Ukoliko se sam proces dobro provodi procjena učinka ne daje samo povratnu informaciju zaposlenicima o njihovom radu već daje smjernice i utječe na budući rad. Ocjenjivanje radne uspješnosti pozitivno djeluje na međuljudske odnose i komunikaciju unutar organizacije te potiče pozitivan natjecateljski duh između zaposlenika, odnosno na cjekupan put do cilja u društvu.

## **5. FUNKCIJA VOĐENJA I ULOGA VOĐE NA APLIKATIVNOM PRIMJERU PRIVATNOG SEKTORA – PORSCHE INTER AUTO D.O.O. I DRŽAVNOG SEKTORA – DOM ZDRAVLJA ZAGREB - CENTAR**

U aplikativnom dijelu rada provedeno je istraživanje u obliku strukturiranog intervjua informativnog karaktera i istraživanje u obliku ankete s djelatnicima poslovnog subjekta u privatnom sektoru (Porsche Inter Auto d.o.o., u nastavku: Porsche) i u državnom sektoru (Dom zdravlja Zagreb – Centar, u nastavku: DZZC), kako bi se teorijske spoznaje o značaju vođe mogle povezati sa s trenutnim stanjem u ova dva sektora. Ova dva sektora su odabrana upravo zbog njihove oprečnosti u pristupu definiranju materijalne i nematerijalne motivacije zaposleni. Naime, javni sektor značajno je zakonodavno reguliran i nema mogućnosti stimulativnog djelovanja vođe izvan zadanih okvira. Nadalje, sustav upravljanja u ova dva slučaju bitno je različit kako pod utjecajem regulatora tako i pod utjecajem ostalih sastavnica menadžmenta poslovnih subjekata koji uključuju sve raspoložive resurse potrebne za rad. Anketom su se ispitala sljedeća pitanja:

- najvažnije tri karakteristike vođe,
- najvažnije tri tehnike materijalne motivacije,
- najvažnije tri tehnike nematerijalne motivacije.

Informativni intervjui obavljeni su u dva različita poslovna subjekta i to u odjelu prodaje u Porsche-u te Neurološkoj ambulanti u DZZC. Intervju je obavljen sa vođom odjela, odnosno ambulante ta sa njihovim podređenima, odnosno prodajnim savjetnicima i medicinskim sestrama/tehničarima. Na taj način dobivene su informacije o poslovanju poslovnih subjekata i odnosima vođa i podređenih. Odabrana su tri anketna pitanja na osnovi potreba rada, a ponuđeni odgovori za svako od pitanja dati su na temelju informacija dobivenih kroz intervjue sa djelatnicima. Mogućnost odabira sužena je na tri različita odgovora koji su kroz intervjue prepoznati kao najzastupljeniji, a sve radi jednostavnije usporedbe rezultata. Anketom je u Porsche-u proveden u poslovnicu Zagreb Jankomir na 17 prodajnih savjetnika, dok je u DZZC intervjue proveden na lokaciji Grgurova na 37 medicinskih sestara/tehničara. U anketi su postavljena ista pitanja s različitim mogućnostima odgovora ovisno o poslovnom subjektu i važnostima kod vođe i kod motiviranja zaposlenika na određenom radnom mjestu u poslovnom subjektu. U anketi su sudjelovali svi zaposlenici na čiji rad i motivaciju utječu vođe. Rezultati su na kraju prebrojani i pretvoreni u postotke radi lakše usporedbe.

### 5.1. Poslovni subjekt Porsche Inter Auto d.o.o.

U više od 60 godina svoga postojanja Porsche Holding je stekao izvrstan ugled u preko dvadeset europskih zemalja te u Kini i Južnoj Americi. Vrhunski proizvodi, kvaliteta usluge, društvena odgovornost te visoki etički zahtjevi stvorili su od Porsche Holding-a najuspješniju europsku tvrtku u području trgovine vozilima, originalnim dijelovima i dodatnom opremom. Za globalnu tvrtku kao što je Porsche Holding, Compliance podrazumijeva pridržavanje moralnih načela i pravila koja uvelike nadilaze lokalni zakonodavni okvir, a ta su pravila obuhvaćena Kodeksom poslovnog ponašanja (Code of Conduct) koji vrijedi na svim razinama društva i za sve njegove djelatnike, u svim zemljama u kojima je Porsche Holding aktivan. „Porsche Inter Auto d.o.o. (u nastavku: Porsche) je dio Porsche Holdinga te s njim dijeli identitet i sustav vrijednosti. Kodeks poslovnog ponašanja Porsche Holdinga preuzet je u potpunosti i primjenjuje se bez iznimke na sve djelatnike Porsche-a.“<sup>86</sup> Lokacije Porsche-a nalaze se u Hrvatskoj, Austriji, Češkoj, Mađarskoj, Italiji, Poljskoj, Rumunjskoj, Sloveniji i Slovačkoj. U Hrvatskoj poslovnice se nalaze na pet lokacija prikazanim na slici 15.

Slika 14: Poslovnice "Porsche Inter Auto d.o.o." u Hrvatskoj



Izvor: Interna dokumentacija poslovnog subjekta

Kao što slika 15. prikazuje, poslovnice u Hrvatskoj posluju u Zagrebu na dvije adrese, u Splitu, Rijeci i Puli (Porsche Istra). Porsche Zagreb je prva poslovnica Porsche Inter Auta u Hrvatskoj - članice austrijske Porsche grupe koja je sa svojim radom započela u svibnju 1999. godine.

Porsche je najveći trgovac automobilima u Hrvatskoj s 336 zaposlenika, 5 poslovnica, 7 brendova, 154 milijuna eura prometa i 8.014 automobila prodanih u 2017. godini.

<sup>86</sup> Porsche Inter Auto Croatia, <https://www.porscheinterauto.hr/kontakt> (03.01.2019.)

Temelj uspješnog poslovanja je određivanje vizije, misije i ciljeva poslovnog subjekta, te određivanje adekvatnih strategija kojima se sve to može ostvariti. Misija označava razlog postojanja poslovnog subjekta, dok vizija određuje gdje se poslovni subjekt želi naći u budućnosti. Ciljevi su ono što organizacija želi postići u određenom vremenu, a implementiranje različitih strategija pomaže u ostvarenju tih zadanih ciljeva. Misija Porsche-a je unijeti promjene za razvoj i ostati najveći trgovac u Hrvatskoj sa prodanih 10.000 novih i rabljenih automobila u godini. Vizija poslovnog subjekta je u budućnosti zadržati vodeće mjesto u prodaji automobila u Hrvatskoj.

Porsche se bavi prodajom novih i rabljenih vozila marki Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Volkswagen gospodarskih vozila i Porsche te servisom i opremanjem istih. (Slika 16.)

Slika 15: Popis servisa i marki u poslovnicama "Porsche Inter Auto d.o.o."



Izvor: Porsche Inter Auto Croatia, <https://www.porscheinterauto.hr/servis-i-oprema> (03.01.2019.)

Kao što slika 16. prikazuje, svaka od pet poslovnica nudi određene usluge kupcima, odnosno prodaju i servis određenih marki vozila. Prodajno osoblje društva potencijalnim kupcima novih ili rabljenih vozila u mogućnosti je pomoći oko savjetovanja u vezi financiranja i osiguranja te informiranja, izraditi ponudu za kupca i na kraju isporučiti željeni automobil ako dođe do kupnje. Servisno osoblje izvodi poslove izmjena, popravaka, lakiranja i slično te su po dogovoru u mogućnosti doći po vozilo do klijentove kuće ili radnog mjesta i dostaviti ga nakon servisa ili popravka natrag. Uz navedene opće poslove u salonima Porsche-a postoji i prodaja Accessoires opreme svih marki, veliki izbor originalne dodatne opreme iz područja: sigurnost, komfor, sport, zaštita od krađe te usluga pranja automobila u praonici. Prema analizi prodaje u 2017. godini najprodavanija marka vozila bio je Volkswagen, zatim Škoda, Audi i na kraju



Seat. U odnosu na 2016. godinu prodaja Vokswagen i Škoda vozila u 2017. godini smanjila se za 5% odnosno 6%, a prodaja Seata i Audija u 2017. godini porasla je za 29% odnosno 27% u odnosu na godinu ranije. U 2017. godini prodano je ukupno 50.769 vozila što je 6.663 jedinica odnosno 15% više u odnosu na godinu ranije. Od 50.769 prodanih automobila 4.631 je potpuno novih, a u prosjeku svaki treći automobil u prometu, kupljen je u Porsche Inter Autu. Od 2014. godine ukupna prodaja i promet svake godine sve do danas uzastopno rastu, a uz to mjesečni porast prodaje zna doći i do 10 automobila više po prodajnom savjetniku.<sup>87</sup> Kako bi svi odjeli i svi zaposlenici poslovnog subjekta djelovali uspješno i pridonosili profitu važna je motivacija od strane vođe. U nastavku se definira uloga i važnost vođe odnosno voditelja prodaje u sustavu prodaje poslovnog subjekta „Porsche Inter Auto“ d.o.o., oblici materijalne i nematerijalne motivacije i njeni učinci na poslovanje. Analiza svega navedenog obrađena je na djelatnicima prodaje odnosno voditelju prodaje i prodajnim savjetnicima u „Porsche Inter Auto“ d.o.o. – poslovnica Zagreb Jankomir.

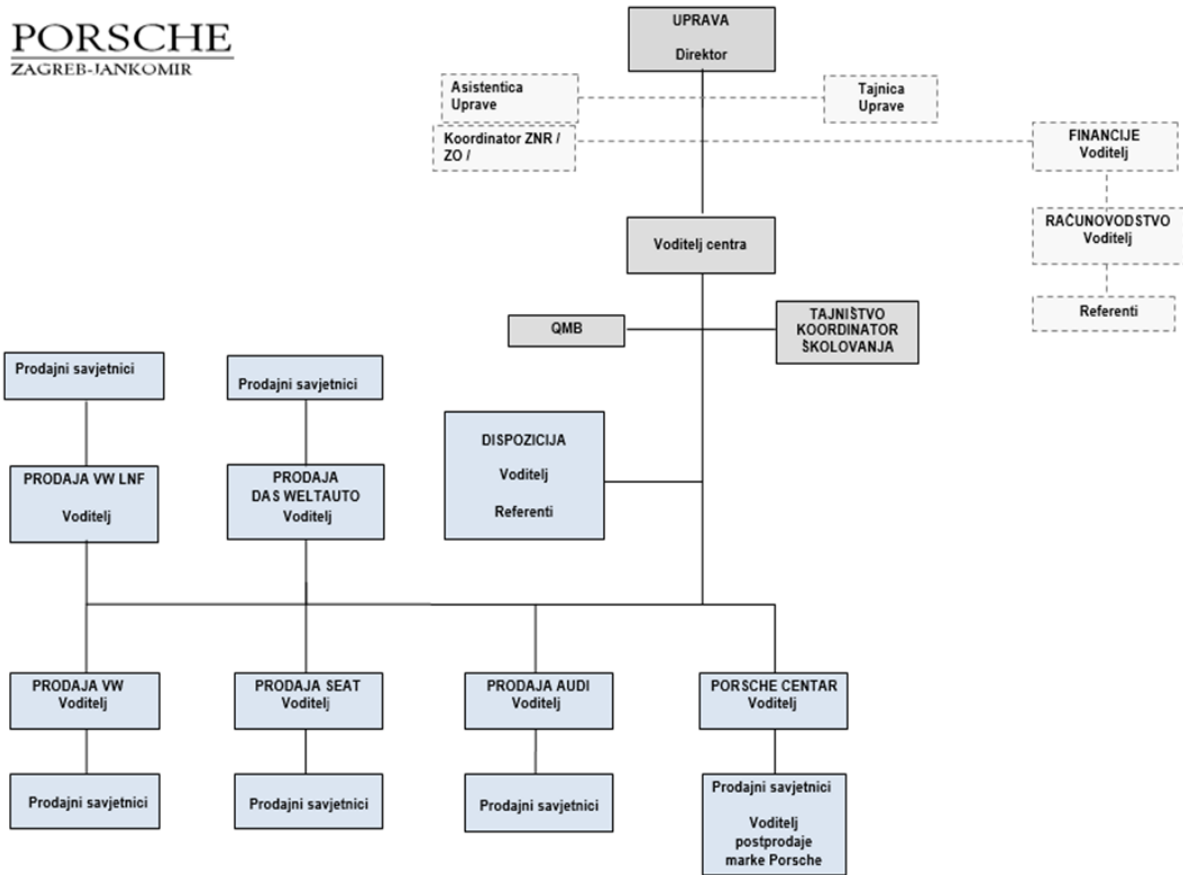
Organizacija rada podrazumijeva udruživanje ljudi radi ispunjavanja određenih zadataka. Stara je koliko i ljudski rad, no na početku nije imala ni približno takvo značenje kakvo je poprimila u suvremenom društvu. Značenje riječi “struktura” (lat. structura od struere – slagati, sklapati, zidati) podrazumijeva se građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Svaka organizacija ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura za poslovni subjekt je važna kao i anatomija za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se u tom smislu organizacija od raznih autora naziva i “anatomijom organizacije” odnosno anatomijom poslovnog subjekta.<sup>88</sup> Svaka od poslovnica Porsche-a ima unutarnju organizaciju društva određenu na način na koji bi se organizacijske funkcije međusobno najbolje povezale i zajedničkim radom došle do cilja. (Slika 17.)

---

<sup>87</sup> Interna dokumentacija poslovnog subjekta

<sup>88</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.), str. 294-295

Slika 16: Organigram "Porsche Inter Auto d.o.o." - poslovnica Zagreb Jankomir



Izvor: Interna dokumentacija poslovnog subjekta

Prema Slici 17. najviše tijelo po hijerarhiji poslovnog subjekta „Porsche Inter Auto d.o.o.“ - poslovnice Zagreb Jankomir je Uprava na čelu s direktorom. Slijede ga Asistentica Uprave i Tajnica Uprave, Koordinator zaštite na radu i zaštite okoliša te voditelji financija i računovodstva ispod kojih su referenti financija i računovodstva. Drugo važno tijelo poslovnice je voditelj centra kojeg slijede QMB (povjerenik za upravljenje kvalitetom) koji brine o kontroli kvalitete i usklađivanju s ISO normama te Tajništvo i Koordinator školovanja. Nakon navedenog slijede Dispozicija na čelu s voditeljem i njeni referenti koji brinu o administrativnim poslovima te svi odjeli prodaje: Prodaja Das Weltauto, Prodaja Volkswagen LNF (laka gospodarska vozila), Prodaja Volkswagen, Prodaja Seat, Prodaja Audi i Porsche Centar na čelu sa voditeljem i njihovim prodajnim savjetnicima.

### 5.1.1. Uloga vođe u sustavu

Vođenje i motiviranje nisu bez razloga jedna od osnovnih menadžerskih funkcija. U suvremeno doba, materijalni i financijski resursi nisu ti koji organizacijama i poslovnim subjektima donose konkurentsku prednost, već su to zaposlenici. Kako bi zaposlenici bili najvrijedniji resurs trebaju imati adekvatne kompetencije (sposobnosti, znanja i vještine), potrebna sredstva rada (opremu i odgovarajući trening) te trebaju biti motivirani. Jedna od ključnih funkcija vođe je da bude motivator, no on može biti i izrazito jak činitelj u poticanju kvalitetnih ljudi na odlazak iz organizacije zbog nedostatka poštovanja i potpore. Zbog motivacije zaposlenika vođe se moraju baviti obogaćivanjem posla, otvaranjem prigoda za rast i razvoj u karijeri te moraju uspješno voditi potporom i poštovanjem svojih timskih suradnika. Prema tome, iz definicije vodstva obično se izvodi definicija vođe što znači da je to osoba koja ima sposobnost utjecaja na druge kako bi ih motivirala i usmjeravala na ostvarenje organizacijskih ciljeva.<sup>89</sup>

U poslovnom subjektu „Porsche Inter Auto“ d.o.o., u svim poslovnicama, ulogu vođe u sustavu odjela prodaje ima voditelj prodaje. Voditelj prodaje osoba je koja utječe na ostale članove grupe odnosno prodajne savjetnike. Također je i osoba koja ih motivira, pokreće, obrazuje, trenira, planira i organizira akcije te na taj način dobiva suradnju ostalih i kolektiv okrenut prema zajedničkom cilju. Važna je kvalitetna međusobna komunikacija i timski rad koji stvaraju ugodnu i poticajnu radnu atmosferu u društvu i na radnom mjestu. Karakteristike koje voditelj prodaje treba imati su pouzdanje i optimizam, znanje, vještine i stručnost, integritet i etika, taktike utjecanja, atribucije zaposlenika. Važne karakteristike zaposlenika prodaje su također pouzdanje i optimizam, znanje, vještine komunikacije i stručnost, atribucije o vođi, povjerenje u vođu, posvećenost zadacima i ulaganje napora, zadovoljstvo vođom i poslom. Unatoč teškoj zadaći koja je pred vođama, razumijevanje radne motivacije posebno je važno za razvoj strategije motiviranja iz sljedećih razloga:<sup>90</sup>

- Omogućuje organizaciji da humanizira posao i pokuša osigurati poslove koji su smisleni i ugodni koliko je to moguće.
- Pravilno razumijevanje radne motivacije omogućuje organizacijama da oblikuju poslove tako da stvaraju veće zadovoljstvo zaposlenih. Jasno je da ako su zaposlenici zadovoljniji svojim poslom i njihova će produktivnost biti veća.

---

<sup>89</sup> Tudor, G.: op. cit., str. 12

<sup>90</sup> Galetić, L.: op. cit., str. 30

- Takvo razumijevanje motivacije omogućuje vodstvu da bolje kontrolira ponašanje podređenih i da poduzme odgovarajuće mjere kako bi se postigli organizacijski ciljevi.

### **5.1.2. Značaj vode u motiviranju zaposlenika**

Uobičajeno je da zaposlenici za svoj rad dobiju određenu naknadu, a ta naknada je u različitim povijesnim razdobljima poprimala različite oblike. Otkad su se razvili robno - novčani odnosi najčešće se isplaćivala u novcu, iako su danas poznati i razni drugi oblici naknada, uključujući i pogodnosti zaposlenima. Zajedničko svim oblicima naknada jest da se dobivaju kao ekvivalent za uloženi rad, bilo da se on mjeri kroz vremensko trajanje ili konačni radni rezultat.<sup>91</sup>

Na motivaciju zaposlenika u društvu utječu različiti čimbenici koje vođe trebaju prepoznati i znati upotrijebiti s obzirom da neki čimbenici motiviraju, dok drugi ne motiviraju ukoliko su prisutni. Motivacija usmjerava ljudsko ponašanje, dok nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili to ne čine dovoljno dobro, odnosno zašto su odsutni s posla ili zašto odlaze iz organizacije.<sup>92</sup> Adekvatne kompenzacije (plaća, dodaci na plaću, bonusi i slično), mogućnost napredovanja, ugodna organizacijska klima i kultura, poštivanje i uključivanje zaposlenika, samo su neke od materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja koje menadžerima stoje na raspolaganju kako bi osigurali da njihovi zaposlenici rade ono što se od njih očekuje i da ne izbivaju, odnosno da ne napuštaju organizaciju.<sup>93</sup> Nagrade, materijalne i nematerijalne, utječu na radne performanse, ali također i na zadovoljstvo, odsustvo s posla te napuštanje radnog mjesta dok motiviranost potiče produktivnost, a oni zajedno zadovoljstvo na radu. Samo menadžeri mogu odlučiti o strateškim pravcima razvoja poslovnog subjekta i donijeti strateške odluke u području nagrađivanja. Međutim, i najbolje oblikovana strategija nagrađivanja koja proizlazi iz spoznaje potreba organizacije i njezinih zaposlenika, i koja je usklađena s poslovnom strategijom bit će bezvrijedna ne utvrdi li organizacija jasne smjernice za njezinu implementaciju.<sup>94</sup> Motivacijske teorije mogu pokazati da nema jednostavnih i jednoznačnih rješenja za povećanje motivacije jer plaćanje prema ostvarenom učinku sigurno nije jednako snažan motivator za sve zaposlene, kao što to nije niti samo ugodna radna klima, mogućnost napredovanja ili postizanje osjećaja samoispunjenja. Ugodna i poticajna radna okolina vrlo je važan faktor za rad djelatnika prodaje, a ona prvenstveno potječe od vođe, stoga su njegove karakteristike važne za uspješno funkcioniranje

---

<sup>91</sup> Ibidem., str. 11

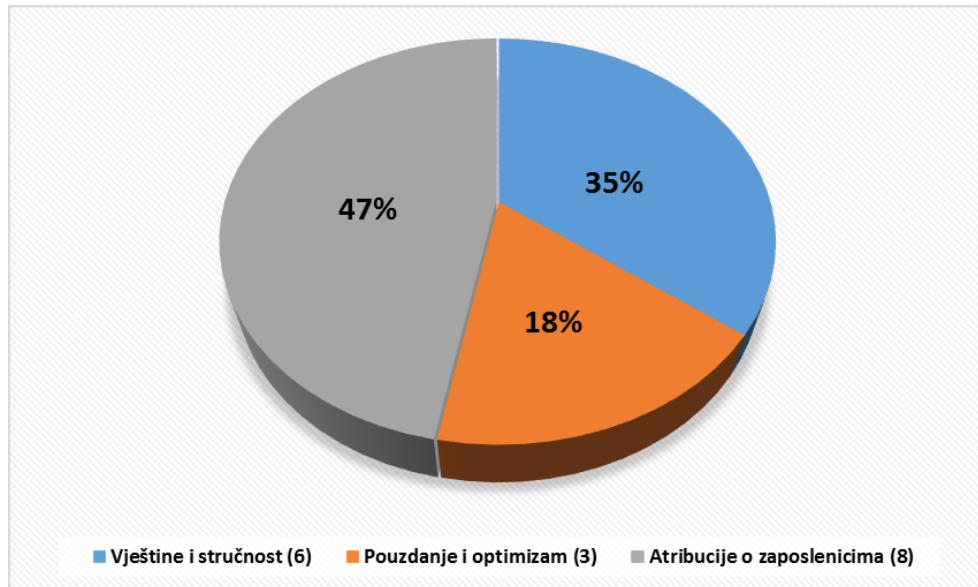
<sup>92</sup> Tudor, G.: op. cit., str. 12

<sup>93</sup> Ibidem.

<sup>94</sup> Galetić, L.: op. cit., str. 68

i ravnotežu između vođe i djelatnika u društvu. Prema istraživanju provedenom među zaposlenicima prodaje odnosno prodajnim savjetnicima u Porsche-u u poslovnicu Zagreb Jankomir dobivene su tri najpoželjnije karakteristike vođe. (Graf 1.)

Graf 1: Top 3 najvažnijih karakteristika vođe



Izvor: Izradila autorica (prema istraživanju provedenom sa prodajnim savjetnicima u „Porsche Inter Auto d.o.o.“)

Graf 1 prikazuje da je istraživanje (anketa) provedeno sa sedamnaest prodajnih savjetnika zaposlenih u poslovnicu Zagreb Jankomir. Prema provedenom istraživanju u obliku ankete osam prodajnih savjetnika, odnosno 47% glasalo je za atribucije o zaposlenicima kao najpoželjniju karakteristiku vođe, šestoro prodajnih savjetnika, odnosno 35% odabralo je vještine i stručnost te je troje prodajnih savjetnika, odnosno 18% odabralo pouzdanje i optimizam kao najpoželjniju karakteristiku koju njihov vođa treba imati. Zaključak na temelju dobivenih rezultata provedenog istraživanja je taj da djelatnici prodaje najviše cijene atribucije, odnosno prihvaćanje i razumijevanje uspjeha i neuspjeha u poslu kao temelj održavanja dobrih međuljudskih odnosa u unutar poslovnog subjekta.

#### 5.1.2.1. Materijalna motivacija

Oblici materijalne motivacije koji se koriste u Porsche-u – poslovnicu Zagreb Jankomir su osnovna plaća i naknade na plaću, varijabilni dio koji se djelatnicima prodaje isplaćuje u obliku dodataka na osnovnu plaću ovisno o mjesečnoj prodaji, razne beneficije kao osiguranja, prigodne isplate za Uskrs i Božić, službeno vozilo te plaćeni putni troškovi do posla i s posla, radna odjeća (košulje), plaćena školovanja i slično.

Utvrđivanje osnovne plaće u osnovi predstavlja postupak transformacije bodovnih u novčane vrijednosti po satu ili mjesečno.

Henderson navodi trinaest osnovnih determinanti koje uzrokuju razlike u plaćama, a te determinante su sljedeće: vrste i razine potrebnog znanja i vještina, vrsta djelatnosti, sindikalni status, kapitalno i radno intenzivna djelatnost, veličina organizacije, filozofija menadžmenta, ukupni kompenzacijski paket, geografska lokacija, ponuda i potražnja rada, profitabilnost poslovnog subjekta, stabilnost zaposlenja, spolne razlike, godine staža te performansa zaposlenika.<sup>95</sup> Kada se govori o plaći, onda se u prvom redu misli na financijske, odnosno materijalne nagrade, a ako se tome još dodaju i beneficije, onda struktura plaće u Porsche-u izgleda ovako:

Plaća = osnovna plaća + varijabilni dio + beneficije

Varijabilno plaćanje podrazumijeva sve one oblike nagrađivanja zaposlenih koji cijelu plaću ili dio plaće temelje na rezultatima rada odnosno na radnom učinku. Za tu vrstu motiviranja također se rabi i pojam stimulativno ili poticajno plaćanje. Dakle, stimulativno plaćanje je svako ono plaćanje koje visinom i/ili načinom obračuna plaće stimulira odnosno potiče zaposlene na određene rezultate. Cilj stimulativnog plaćanja je poticati i osigurati kontinuirano ostvarivanje optimalnih parametara radnog učinka. U prvom redu misli se na optimalne parametre s aspekta poslovnih rezultata poslovnog subjekta, ali i optimalne s aspekta odnosa uloženog rada i plaća zaposlenika.<sup>96</sup>

U Porsche-u, varijabilni (stimulativni) dio plaće se obračunava i dodjeljuje djelatniku prodaje u obliku dodatka na plaću koji se određuje na temelju mjerenja radnog učinka odnosno prema rezultatima rada, a računa se na način prikazan na slici 18.

Radniku se na kraju mjeseca izračunava iznos za isplatu na temelju izvršenih isporuka i otkupa više vrsta vozila u istom mjesecu.

---

<sup>95</sup> Ibidem., str. 12

<sup>96</sup> Buble, M.; Bakotić, D.: op. cit., str. 111

Slika 17: Izračun provizije prema isporuci vozila u mjesecu

BD nova vozila VWP
BD nova vozila VWN
BD rabljena vozila
BD službena vozila
<b>Ukupno</b>
<b>BD otkup vozila</b>
<b>Izračun provizije</b>
Provizija BD prodaja -NV VWP
Provizija BD prodaja -NV VWN
Provizija BD prodaja -RV
Provizija BD otkup -RV
Provizija PL - RV
Provizija PL - NV
<b>Ukupno osnovica provizije</b>
<b>Izračun kefcijenta</b>
Provizija BD prodaja -NV VWP
Provizija BD prodaja -NV VWN
Provizija BD prodaja -RV
Provizija BD otkup -RV
Provizija PL - RV
Provizija PL - NV
<b>Ukupno provizija po koeficijentu</b>
Posebna stimulacija
korekcija
<b>Ukupno za isplatu</b>

Izvor: Interna dokumentacija poslovnog subjekta

Na slici 18. je vidljivo da se prvo izračunava bruto dobit svih vozila koje je radnik isporučio po kategorijama nova putnička i teretna vozila, rabljena i službena vozila te bruto dobit otkupa vozila. Nakon toga izračunava se provizija. Ona se izračunava na način da se od dobivenih ukupnih bruto dobiti za nova, rabljena, službena vozila i otkup vozila izračuna 10% provizije te se dobivenom iznosu dodaju još provizije za leasing putničkih i teretnih vozila. Zbrojem svih provizija dobiva se ukupna osnovica provizije. Od ukupne osnovice provizije izračunava se provizija po koeficijentu. Za isporučeneh pet ili manje vozila koeficijent je 50%, za šest vozila 60%, za sedam vozila 70% i tako dalje do maksimalnog koeficijenta 150%. Nakon što se dobiju

iznosi provizije po koeficijentu za sve kategorije, njihov zbroj daje iznos ukupne provizije po koeficijentu, taj iznos je ukupan iznos za isplatu djelatniku.

U izračunu provizije dodaje se i provizija po prodaji Porsche Leasinga. Slika 19. prikazuje stavke koje ulaze u izračun ukupne provizije.

Slika 18: Stavke za izračun provizije pri prodaji Porsche Leasinga

UGOVOR	NAZIV STRANKE	DATUM	AUTO	FULL SERVICE	DTS	PVS	PROVIZIJA EUR	PROVIZIJA PRODAVAČU
					45,00		115,76	864,72 kn
					45,00		92,57	691,49 kn

Izvor: Interna dokumentacija poslovnog subjekta

Prema slici 19. kod izračuna provizije pri prodaji Porsche Leasinga djelatnik prodaje treba na vrijeme dostaviti dokumentaciju za obradu leasing zahtjeva odnosno procjenu boniteta (DTS). Za pravovremeno dostavljenu dokumentaciju prodajni savjetnik u izračunu provizije dobiva 45 eura (DTS) koji se zbrajaju s iznosom provizije za vozilo koji ovisi o vrijednosti ugovora odnosno vozila i prodajnoj leasing tarifi. Zbrojem iznosa od 45 eura dobivenih za dostavljenu dokumentaciju i iznosa dobivenog za prodaju vozila odnosno leasinga dobiva se ukupan iznos provizije u eurima za određeni leasing ugovor. Iznos provizije za isplatu prodavaču preračunava se u kune. Provizija će prodavaču biti isplaćena samo uz uvjet da administraciji dostavi sve potrebne dokumente vezane za ugovore. Osiguranje (PVS) kao provizija djelatniku prodaje obračunava se kao drugi dohodak na posebnoj platnoj listi.

Kod proporcionalnih sustava plaćanja po učinku, porast osnovne plaće jednak je porastu ostvarenog učinka. Uz isplate osnovnog i varijabilnog djela plaće, zaposlenicima prodaje se pružaju i različite pogodnosti odnosno beneficije, a najčešće u Porsche-u su: prigodni bonusi za blagdane Uskrs i Božić, službeni automobil društva i troškove goriva do mjesta rada i mjesta rada do doma, službeni mobitel i plaćene troškove obavljanja službenih razgovora, službena odjeća, beneficije mirovinskog i zdravstvenog osiguranja te beneficije za vrijeme odsutnosti s posla koje se još nazivaju i naknade plaće, a isplaćuju se kada zaposlenik ne radi zbog opravdanih razloga. Neke od ovih naknada utvrđene su zakonskim propisima i kolektivnim ugovorima, a neke pak utvrđuju sami poslovni subjekti svojim općim aktima. Vrste naknada plaće u praksi Porsche-a su: naknada plaće za vrijeme bolovanja, za vrijeme godišnjeg odmora,



za vrijeme dopusta, za vrijeme blagdana u kojima se ne radi, za vrijeme stručnog usavršavanja i školovanja u Hrvatskoj i inozemstvu i slično.

Ciljevi dodjeljivanja beneficija koji se ostvaruju u društvu su: povećanje osjećaja pripadnosti organizaciji, zadovoljenje osobnih potreba zaposlenika, pokazati da organizacija brine o potrebama svojih zaposlenika i zadržati kvalitetne zaposlenike u društvu.<sup>97</sup>

Svaki djelatnik za protekli radni mjesec dobiva obračun isplaćene plaće na kojem može vidjeti kako je dobiven iznos koji mu je taj mjesec isplaćen. (Slika 20.)

Slika 19: Obračun isplaćene plaće

<b>1. OPIS PLAĆE</b>
1.1. za redoviti rad
Ugovoreni bruto
PROVIZIJA-Porsche Leasing
PROVIZIJA-Isporuke
MINULI RAD
Službeni auto
TOPLI OBROK
1.2. za redoviti rad noću
1.3. za redoviti rad u dane blagdana ili neradnih dana
1.4. za prekovremeni rad
1.5. za prekovremeni rad noću
1.6. za prekovremeni rad u dane blagdana ili neradnih dana
1.7. sate za koje radnik ostvaruje pravo na naknadu plaće
GODISNI ODMOR
DRŽAVNI PRAZNIK
2. ostali oblici rada temeljem kojih ostvaruje pravo na uvećanje plaće prema kolektivnom ugovoru, pravilniku o radu ili ugovoru o radu i novčani iznos po toj osnovi (sati pripravnosti)
3. propisani ili ugovoreni dodaci na plaću radnika i novčani iznos po toj osnovi
4. sati neopravdanog izostanka krivnjom radnika
4. ZBROJENI IZNOS PRIMITAKA PO SVIM OSNOVAMA PO STAVKAMA OD 1. DO 3.
5. OSNOVICA ZA OBRACUN DOPRINOSA
6. VRSTE I IZNOSI DOPRINOSA ZA OBEZNA OSIGURANJA KOJI SE OBUSTAVLJAJU IZ PLAĆE
6.1. za mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti (I. STUP)
6.2. za mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje (II. STUP)
7. DOHODAK
8. OSOBNI ODBITAK
9. POREZNA OSNOVICA
10. IZNOS PREDUJMA POREZA I PRIREZA POREZU NA DOHODAK
Porez i prirez na dohodak (24% na 3181,24)
11. IZNOS PLAĆE/NAKNADE PLAĆE ISPLAĆEN RADNIKU NA REDOVAN RAČUN
12. IZNOS PLAĆE/NAKNADE PLAĆE ISPLAĆEN RADNIKU NA RAČUN IZ ČL.212. OVRŠNOG ZAKONA
14. OBUSTAVE
Topli obrok
Odbitak za službeni auto
15. KREDITI
16. DOPRINOSI NA PLAĆU
Doprinos za zaposljavanje (98.69x 1.7%)
Doprinos za ZO (ozljeda na radu, prof. bolest) (98.69x 0.5%)
Doprinos za osnovno ZO (98.69x 15%)

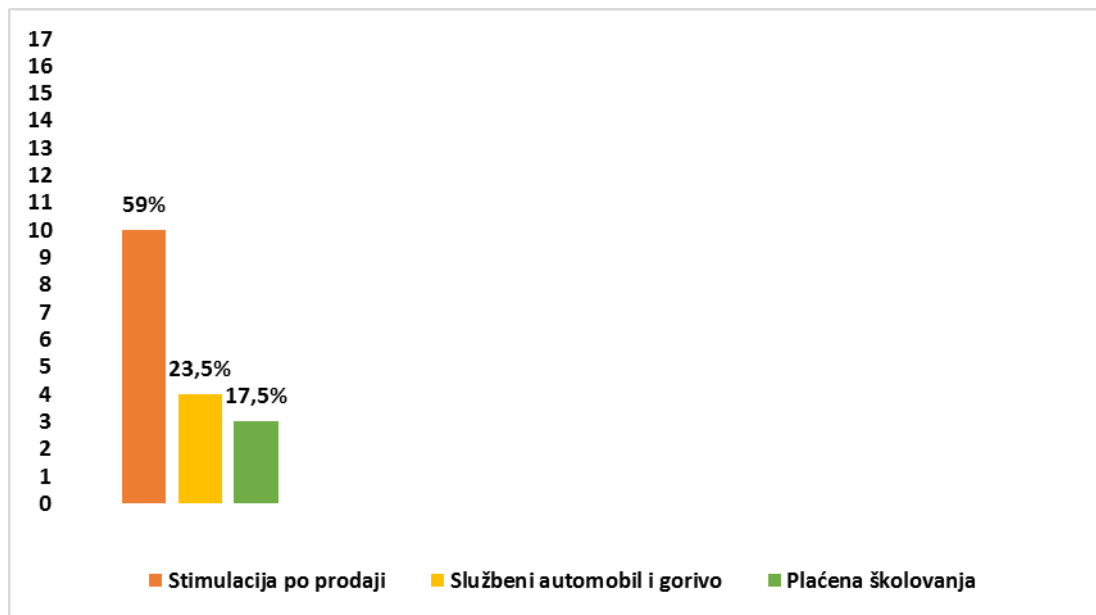
Izvor: Interna dokumentacija poslovnog subjekta

Kao što prikazuje slika 20., na obračunu je vidljiv osnovni dio plaće, varijabilni dio plaće te sve beneficije isplaćene djelatniku.

<sup>97</sup> Ibidem., str. 115

Prema istraživanju provedenom među zaposlenicima prodaje odnosno prodajnim savjetnicima u Porsche-u u poslovnicu Zagreb Jankomir najpoticajnije tehnika materijalne motivacije je stimulacija po prodaji koja se dodaje na mjesečnu plaću koja se isplaćuje radniku. (Graf 2.)

Graf 2: Top 3 tehnike materijalne motivacije za zaposlenike prodaje



Izvor: Izradila autorica (prema istraživanju provedenom sa prodajnim savjetnicima u „Porsche Inter Auto d.o.o.“)

Prema Grafu 2., istraživanje (anketa) je provedeno sa sedamnaest prodajnih savjetnika zaposlenih u poslovnicu Zagreb Jankomir. Prema provedenom istraživanju u obliku ankete deset prodajnih savjetnika, odnosno 59% glasalo je za stimulaciju na plaću po prodaji kao najpoticajnije tehniku, četvero prodajnih savjetnika, odnosno 23,5% odabralo je službeni automobil i plaćeno gorivo kao najpoticajnije tehniku te je troje prodajnih savjetnika, odnosno 17,5% odabralo plaćena školovanja kao najpoticajnije tehniku materijalne motivacije. Zaključak na temelju dobivenih rezultata provedenog istraživanja je taj da djelatnike prodaje najviše motivira stimulacija koja im se dodaje na plaću s obzirom da je smatraju potvrdom svojih sposobnosti pregovaranja i prodaje, znanja te potvrdom da pridonose profitabilnosti poslovnog subjekta.

### 5.1.2.2. Nematerijalna motivacija

Druge tehnike motivacije u Porsche-u su tehnike koje su nematerijalnog karaktera. One su mnogobrojne, vrlo su različite i kompleksne pa ih zbog toga nije jednostavno klasificirati. U konačnici, zapravo svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja.<sup>98</sup> Mnoge su tehnike nematerijalne motivacije koje koristi vođa prodajnih djelatnika u Porsche-u.

Jedna od njih je povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljena posla, a ono se pojavljuje kao posljedica priznanja pojedincu da pridonosi uspjehu organizacije kao vrijedan i marljiv zaposlenik. Ova tehnika djelatniku donosi poruku – trebamo te i cijenimo tvoje napore. Sljedeće je povećanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emocionalna zrelost. Oni su važni za uspješno obavljanje svakog posla. Vođe se trebaju truditi da smanje na najmanju moguću mjeru rizike koji prijete iz radne okoline, poduzmu mjere za izbjegavanje vrućine, hladnoće, vlage i slično te se posvete ergonomskim problemima i spriječe nastajanje stresnih situacija koje dovode do psiholoških i emocionalnih problema zaposlenika. Slijedi poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima. Ono je posebno važno u današnjim uvjetima uske specijalizacije, visoke automatizacije i informatizacije. Zbog toga zaposlenici posebno cijene mogućnost da komuniciraju s kolegama na radnom mjestu, razvijaju timski rad i djeluju u radnoj okolini koja potiče povjerenje, prijateljstvo, ljubav i lojalnost. Sljedeća tehnika nematerijalne motivacije koja se koristi za prodajne zaposlenike je oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor što omogućuje da se izbjegne jednoličnost i dosada na poslu koja proizlazi iz usko specijaliziranih i repetitivnih poslova. Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka osigurava zaposleniku podršku organizacije za uspješnu realizaciju dobivenog zadatka, odnosno omogućavanje zaposlenicima da steknu dovoljno vještina i znanja potrebnih za uspješno obavljanje određenog posla. Odobrenje kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe podrazumijeva prepuštanje zaposlenicima prodaje odluku o rasporedu njihovih radnih aktivnosti te je petak uveden kao ležeran dan oblačenja kako bi se zaposlenici za vrijeme provedeno na poslu osjećali što ugodnije. Pružanje poticajnog vodstva kao tehnika nematerijalnog motiviranja usko je povezano sa svim ostalim tehnikama koje su ranije navedene. Temelji se ne vjeri u vođu koja pomaže u stvaranju radne okoline u kojoj se promiče sigurnost posla, socijalna interakcija i zadovoljstvo zaposlenih. Poticajno

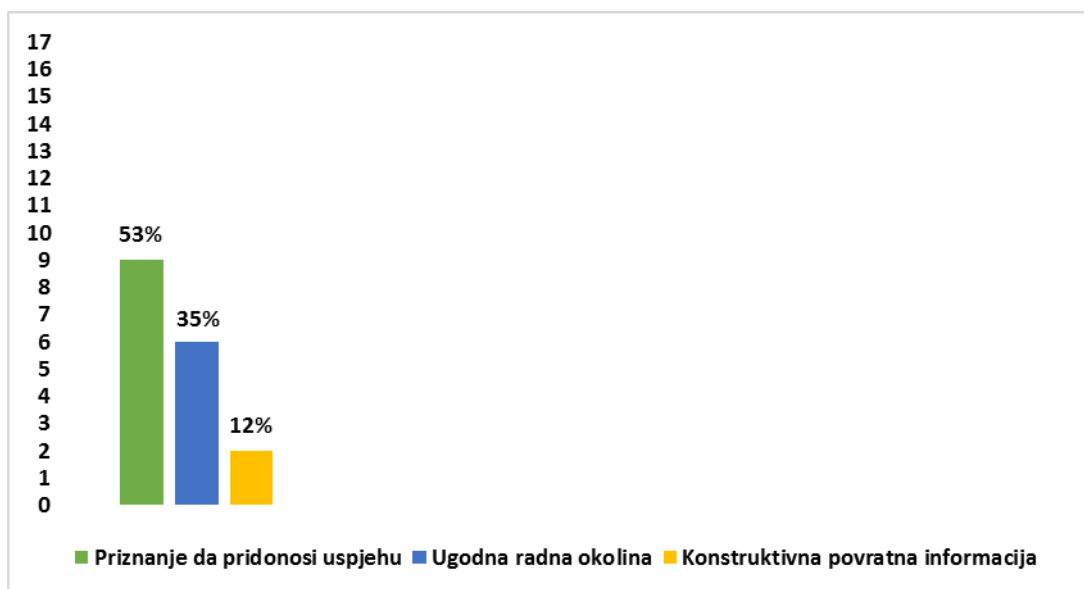
---

<sup>98</sup> Galetić, L.: op. cit., str. 21

vodstvo očituje se na puno načina, a to su: vještina u podučavanju i savjetovanju, pohvala za dobro obavljen posao i konstruktivna povratna veza koja vodi poboljšanju obavljenog posla.<sup>99</sup> Očito je da nematerijalne nagrade imaju veliku ulogu u motiviranju, zadržavanju i privlačenju zaposlenika, pa ih ne treba smatrati slabijim motivatorima. Svakako ih treba uključiti u vodstvo i o njima voditi računa.

Prema istraživanju provedenom među zaposlenicima prodaje odnosno prodajnim savjetnicima u Porsche-u u poslovnicu Zagreb Jankomir najpoticajnije tehnike nematerijalne motivacije je priznanje od vođe da kao djelatnik pridonosi uspjehu društva. (Graf 3.)

Graf 3: Top 3 tehnike nematerijalne motivacije zaposlenicima prodaje



Izvor: Izradila autorica (prema istraživanju provedenom sa prodajnim savjetnicima u „Porsche Inter Auto d.o.o.“)

Prema Grafu 3. istraživanje (anketa) je provedeno sa sedamnaest prodajnih savjetnika zaposlenih u poslovnicu Zagreb Jankomir. Prema provedenom istraživanju u obliku ankete devet prodajnih savjetnika, odnosno 53% glasalo je za priznanje kao najpoticajnije tehnike, šestoro prodajnih savjetnika, odnosno 35% odabralo je ugodnu radnu okolinu kao najpoticajnije tehnike te je dvoje prodajnih savjetnika, odnosno 12% odabralo konstruktivnu povratnu informaciju kao najpoticajnije tehnike nematerijalne motivacije. Zaključak na temelju dobivenih rezultata provedenog istraživanja je taj da djelatnike prodaje uz stimulaciju na plaći, najviše motivira priznanje od vođe da pridonose uspjehu društva s obzirom da takvo

<sup>99</sup> Ibidem., str. 22

priznanje smatraju potvrdom da su vrijedni i marljivi radnici. Poruka o poštivanju radnika i njegovih napora koju dobivaju od vođe jača samosvijest i ponos zaposlenika te im daje poticaj za nastavak budućeg uspješnog poslovanja.

### **5.1.3. Učinci sustava vođenja zaposlenika**

Pravi i uspješni vođa ključni je motivator svojim zaposlenicima. Strategija politike motiviranja i nagrađivanja je kontinuirani proces koji mora biti usmjeren na ostvarivanje što boljih rezultata cijele organizacije, odnosno poslovnog subjekta. Oblikovanje politika motiviranja i nagrađivanja samo je prvi korak u implementaciji odabrane strategije, a najvažnija točka pri implementaciji strategije i politike nagrađivanja je izbor adekvatnih tehnika i metoda kojima će se najbrže realizirati zacrtani ciljevi.

Motivacijske teorije nedvosmisleno su pokazale da nema jednostavnih i jednoznačnih rješenja za povećanje motivacije. Može se zaključiti da plaćanje prema ostvarenom učinku sigurno nije jednako snažan motivator za sve zaposlene, kao niti samo ugodna radna klima, mogućnost napredovanja ili postizanje osjećaja samo ispunjenja. Stoga da bi ostvarila konkurentsku prednost u nacionalnoj i globalnoj ekonomiji, organizacija mora razviti sustav nagrađivanja koji u potpunosti podržava njezinu korporacijsku odnosno poslovnu strategiju. Henderson drži da za stručnjake koji se bave nagrađivanjem zadatak da osiguraju realizaciju strategije započinje utvrđivanjem posla koji mora obaviti neka organizacijska jedinica ili pojedinac, određivanjem vrste i razine znanja i sposobnosti koji se za to traže te kvalitete ljudi koji su potrebni da bi promovirali uspjeh organizacije i plaća i nagrada koje organizacija može ponuditi svojim zaposlenicima.<sup>100</sup>

U Porsche-u, kao i unutar drugih poslovnih subjekata, vođa, odnosno voditelj prodaje ima glavnu ulogu u motiviranju djelatnika prodaje. Kako bi poslovni subjekt poslovao s pozitivnim rezultatima prodajni savjetnici se trebaju osjećati ugodno u radnom okruženju te trebaju od vođe potvrditi i poticaj kako bi se osjećali zaslužno za ostvarivanje dobiti društva. Samo kada se zaposlenici na radnom mjestu osjećaju dobro i motivirano društvo može uspješno doći do cilja bez velikih napora i uz zadovoljstvo i vođe i zaposlenika, odnosno u ovom slučaju voditelja prodaje i prodajnih savjetnika.

---

<sup>100</sup> Ibidem., str. 65-66

## 5.2. Poslovni subjekt Dom zdravlja Zagreb - Centar

Dom zdravlja Zagreb – Centar (u nastavku teksta: DZZC) je ustanova primarne zdravstvene zaštite koja stanovništvu Grada Zagreba osigurava dostupnu, kontinuiranu, cjelovitu i integriranu zdravstvenu zaštitu. Provođenje zdravstvene djelatnosti, koordiniranje i ugovaranje zdravstvene zaštite u DZZC obavljaju ugovoreni zdravstveni djelatnici u primarnoj zdravstvenoj zaštiti te specijalističko-konzilijarni timovi. Osnivač i vlasnik DZZC je Grad Zagreb, a osnovan je 2002.g. zaključkom o spajanju Domova zdravlja Centar, Medveščak, Trnje, Novi Zagreb, Dom zdravlja studenata i Željezničar.

DZZC je najveći dom zdravlja u Republici Hrvatskoj i u njegovoj je odgovornosti osiguranje primarne zdravstvene zaštite za oko 350.000 stanovnika Grada Zagreba kroz racionalno i usklađeno djelovanje 315 ugovorenih timova iz 19 različitih djelatnosti. Ukupno zapošljava 909 djelatnika, obuhvaća različite djelatnosti na području 63 lokacije Grada Zagreba, u okviru kojih su i dvije ljekarne. Najveća djelatnost je služba obiteljske medicine, u kojoj djeluje ukupno 101 tim obiteljske medicine. Uz obiteljsku medicinu u DZZC djeluju službe dentalne zdravstvene zaštite, specijalistički stomatološki tim ortodoncije i timovi hitne stomatološke zdravstvene zaštite, služba zdravstvene zaštite žena, zdravstvena zaštita dojenčadi i predškolske djece, medicinsko biokemijska djelatnost, medicina rada, interna medicina, neurologija, RTG i UZV dijagnostika, dermatovenerologija, oftalmologija, otorinolaringologija, psihijatrija uz 6 psihologa i 2 logopeda, citološka dijagnostika, patronaža, palijativna skrb te dvije ljekarne.<sup>101</sup>

Za uspješno poslovanje važno je odrediti viziju i misiju poslovnog subjekta. Vizija određuje gdje se poslovni subjekt želi naći u budućnosti, a u slučaju DZZC to je uspješno osiguravati zdravstvenu zaštitu svojih pacijenata te uspješno sudjelovati u projektu „Zagreb Zdravi grad“. Misija označava razlog postojanja poslovnog subjekta što je u ovom slučaju pokrivati zdravstvenu skrb Grada Zagreba, a u pojedinim službama i drugih djelova Hrvatske, unapređenje poslovnih procesa te briga o zadovoljstvu pacijenata i djelatnika.

Dom zdravlja Zagreb Centar obuhvaća teritorije gradskih četvrti Brezovica, Donji Grad, Gornji Grad-Medveščak, Novi Zagreb-Istok, Novi Zagreb-Zapad, Trnje i Podsljeme- Šestine, Gračane i Markuševac.

---

<sup>101</sup> Dom zdravlja Zagreb – Centar, <https://dzz-centar.hr/o-nama/> (09.05.2019.)

Bavi se primarnom zdravstvenom zaštitom u što ulaze opća/obiteljska medicina, zdravstvena zaštita predškolske djece, zdravstvena zaštita žena, dentalna zdravstvena zaštita, hitna dentalna zdravstvena zaštita, patronažna zdravstvena zaštita, palijativna skrb, medicinsko - biokemijski laboratorij te dežurstva. Sljedeće čime se bavi je specijalističko konzilijarna zdravstvena zaštita što podrazumijeva internu medicinu, kardiologiju, dermatologiju i venerologiju, fizikalnu medicinu i rehabilitaciju, neurologiju, psihijatriju, program za mobbing, logopediju i defektologiju, otorinolaringologiju, oftalmološku zdravstvenu zaštitu, radiologiju, citološki laboratorij i dijagnostiku. Djelatnosti DZZC također su i medicina rada i sistematski pregledi te savjetovališta. Kao posebnost u organizacijskom radu DZZC ističe se mobilni palijativni tim, ambulanta za skrb o azilantima te suradnja s različitim Udrugama u okviru kojih su ustrojene Savjetovališta za ranu intervenciju kod nisko neurorizične djece i Savjetovališta za prehranu Grada Zagreba te savjetovališta za poticanje rasta i razvoja zdravog djeteta. DZZC održava Trudničke tečajeve, ima Grupu za potporu dojenja te Grupu za ispravno postupanje s djecom „Baby handling“. Uz to ostvaruje suradnju s umirovljeničkim domovima, vrtićima, školama i udrugama u lokalnoj zajednici, posebno umirovljenicima.<sup>102</sup>

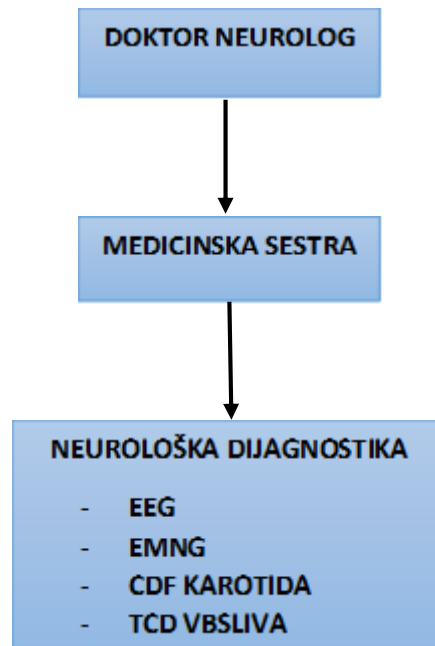
Organizacija rada poslovnog subjekta podrazumijeva udruživanje ljudskih znanja i napora kako bi zajedno ispunili određene zadatke i došli do cilja.

U DZZC radni zadaci zaposlenika se isprepliću, nadopunjuju i ovise jedni o drugima. Svaka ambulanta ima svoj tim, a svaki od timova se sastoji od vođe tima i članova tima. Kao primjer za prikaz unutarnje organizacije odnosno tima, slika 21. prikazuje kako izgleda tim neurološke ambulante.

---

<sup>102</sup> Dom zdravlja Zagreb – Centar, <https://dzz-centar.hr> (09.05.2019.)

Slika 20: Organigram DZZC - lokacija Grgurova, Neurološka ambulanta



Izvor: Interna dokumentacija poslovnog subjekta

Kao što se vidi na slici 21., na vrhu tima nalazi se doktor neurolog, iza njega slijedi medicinska sestra srednje stručne spreme te neurološka dijagnostika koju izvode medicinske sestre/tehničari više stručne spreme. Poslovi koji obavlja svaki od članova nadopunjavaju se te odjel nebi mogao funkcionirati drugačije, nego kao tim čiji vođa i članovi međusobno surađuju.

### 5.2.1. Uloga vođe u sustavu

U zdravstvu, timski rad je jedini način rada. Tim je manja skupina ljudi koji imaju zajednički cilj čije je postizanje moguće međusobnom razmjenom znanja i vještina te nadopunjavanjem iskustava njegovih članova. Rad tima mora biti dobro kontroliran i koordiniran od strane vođe tima. Zadatak vođe tima je da upozorava na ciljeve i zadatke tima, koordinira akcije članova te na osnovu prikupljenih mišljenja članova tima, uvažavajući ih, dolazi do rješenja. U zdravstvu dominira ekipni rad hijerarhijskog tipa u kojem odluke donosi vođa tima. Uz donošenje odluka, zadatak vođe je i da motivira članove tima na način da ih prihvaća, potiče, uči i uvažavanja njihova mišljenja i znanje. Za dobar rezultat važna je kvalitetna međusobna komunikacija u timu koja stvara ugodnu i poticajnu radnu atmosferu. Karakteristike koje vođa tima u zdravstvu treba imati su prije svega znanje, vještine i stručnost, zatim pouzdanje, integritet i etika, te prihvaćanje suradnika i povjerenje u suradnike. Važne karakteristike članova tima su također znanje, vještine i stručnost, pouzdanje, optimizam i komunikativnost, prihvaćanje vođe i



suradnika, povjerenje u vođu i suradnike, posvećenost zadacima i ulaganje napora u njihovo ispunjenje.

### **5.2.2. Značaj vode u motiviranju zaposlenika**

Na motivaciju zaposlenika u društvu utječu mnogi čimbenici koje vođe trebaju znati prepoznati i upotrijebiti ako su to motivirajući čimbenici. Motivacija treba usmjeravati ponašanje zaposlenika prema uspješnom rješavanju zadataka, dok nedostatak motivacije rezultira nedovoljno dobrim i kvalitetnim radom, odsutnosti s posla ili odlaskom iz organizacije. Kompenzacije kao što u plaća, dodaci na plaću, bonusi i slično, mogućnost napredovanja, ugodna organizacijska klima i kultura, poštivanje i uključivanje zaposlenika, samo su neke od materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja koje vođama stoje na raspolaganju kako bi osigurali da njihovi zaposlenici rade ono što se od njih očekuje i što dovodi do zajedničkog cilja. Ugodna i poticajna radna okolina vrlo je važan faktor za rad djelatnika u zdravstvu, a ona prvenstveno potječe od vođe. Svaki član tima djeluje u okviru svojih znanja i nadležnosti, ali u suradnji s drugim članovima tima.

U djelovanju vođe i cijelog tima uvijek je potrebno uvažiti slijedeće bazične činjenice a to su:<sup>103</sup>

- Svatko ima pravo iznijeti svoje mišljenje i stavove koje vođa i drugi članovi tima moraju uvažavati i uključiti u diskusiju vezanu uz donošenje definitivne strategije realizacije određenog cilja/ciljeva i
- Svi rade na zajedničkom cilju, uzajamno se nadopunjuju i svaki ima svoj dio odgovornosti

Vođe timova u okviru medicinske struke, trebaju biti dobro educirani o svim mogućnostima i načinima rukovođenja i motiviranja, te će to vođenje prilagođavati aktualnim potrebama. Ta prilagodba će osim o aktualnoj situaciji ovisiti i o osobnim karakteristikama vođe.<sup>104</sup>

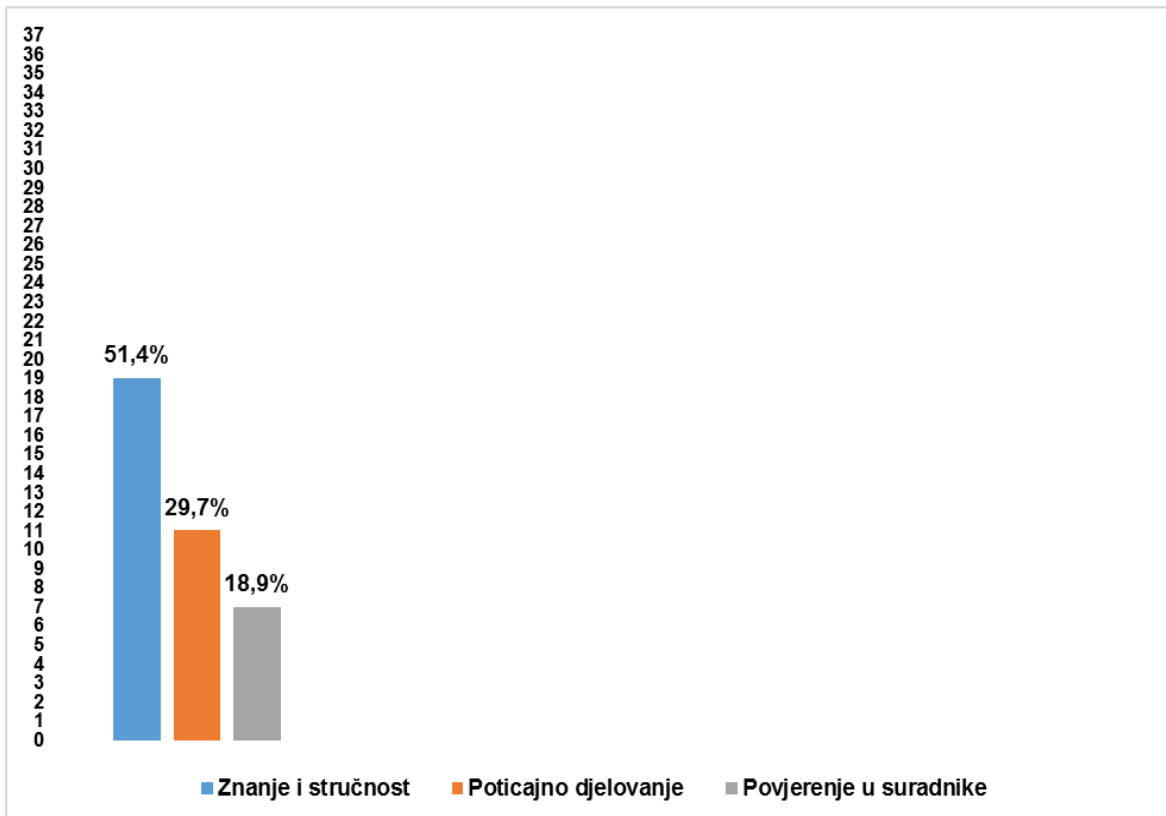
Prema istraživanju provedenom među medicinskim sestrama/tehničarima u DZZC – lokacija Grgurova dobivene su tri najpoželjnije karakteristike vođe u timu, a one su prikazane u Grafu 4.

---

<sup>103</sup> Plivamed.net, <http://www.plivamed.net/aktualno/clanak/6834/Timski-rad-u-medicini.html> (09.05.2019.)

<sup>104</sup> Ibidem., (09.05.2019.)

Graf 4: Top 3 najvažnijih karakteristika vođe



Izvor: Izradila autorica (prema istraživanju provedenom sa medicinskim sestrama/tehničarima u Domu zdravlja Zagreb – Centar)

Graf 4. prikazuje da je istraživanje (anketa) provedeno sa tridesetsedam medicinskih sestara/tehničara zaposlenih u DZZC na lokaciji Grgurova. Prema provedenom istraživanju u obliku ankete devetnaest medicinskih sestara/tehničara, odnosno njih 51,4% glasalo je za znanje i stručnost kao najpoželjniju karakteristiku vođe, jedanaest medicinskih sestara/tehničara, odnosno 29,7% odabralo je poticajno djelovanje vođe te je sedmero medicinskih sestara/tehničara, odnosno 18,9% odabralo povjerenje u suradnike kao najpoželjniju karakteristiku koju njihov vođa treba imati. Zaključak na temelju dobivenih rezultata provedenog istraživanja je taj da medicinske sestre/tehničari najviše cijene znanje i stručnost svojih vođa timova kako bi se mogli osloniti na njih i zajedno izvršavati zadatke u korist svojih pacijenata i cijelog društva.

Za razliku od privatnog sektora čiji je primjer u ovom radu poslovni subjekt „Porsche Inter Auto d.o.o.“ gdje svaki zaposlenik, odnosno poslovni savjetnik uz motivaciju vođe radi sam za sebe, za svoj osobni uspjeh i svoju osobnu simulaciju i plaću, u javnom sektoru, odnosno u poslovnom subjektu Dom Zdravlja Zagreb – Centar radi se u timu gdje zajedno rade vođa i

ostali članovi tima. Vođa je najstručniji, ali o ničemu ne odlučuje sam bez konzultacija sa ostalim članovima te zajedno rješavaju svaki zadatak. S obzirom na to, stimulacija na plaću po učinku nije jedna od tehnika motivacije u DZZC, ali postoje druge tehnike koje se koriste, a one će biti navedene i opisane u nastavku.

### **5.2.2.1. Materijalna motivacija**

Od mnogih tehnika motivacije koji postoje, tehnike materijalne motivacije koji se koriste u DZZC su osnovna plaća i naknade na plaću, razne beneficije i plaćene edukacije.

Također, kao i u Porsche-u, u DZZC utvrđivanje osnovne plaće u predstavlja postupak transformacije bodovnih u novčane vrijednosti po satu ili mjesečno. Za razliku od Porsche-a zaposlenici ne zarađuju varijabilni dio plaće po učinku. Zdravstvenim radnicima poslovanje je regulirano Statutom Doma zdravlja, zakonima, kolektivnim ugovorom i pravilnicima. Kao i za većinu radnika u bilo kojem poslovnom subjektu, također i u DZZC je plaća jedna od najcjjenjenijih motivacijskih tehnika. Koeficijent za obračun plaće u DZZC određuje se prema stručnoj spremi zaposlenika te se svake godine obračunava propisani dodatak za staž, također dodaci koji se obračunavaju u plaću odnose se na posebne uvjete rada, rad u drugoj smjeni, posebni uvjeti rada te dodatak za odgovornost za život i zdravlje ljudi, a plaće zdravstvenih radnika financiraju se iz Ministarstva zdravlja odnosno iz Državnog proračuna. Druga tehnika materijalne motivacije u DZZC su beneficije. Beneficije koje se koriste su: plaćeni godišnji odmor i bolovanje, slobodni dani zbog smrti u obitelji ili bliskih rođaka, plaćena odsutnost zbog svjedočena na sudu, plaćena pauza za jelo, plaćeni roditeljski dopust i slično. Beneficije kao usluge zaposlenicima su fleksibilno radno vrijeme, izobrazba za zaposlenike, plaćeni troškovi prijevoza do posla, pokloni za blagdane i godine službe te službena odjeća (uniforme). Sljedeća tehnika materijalne motivacije u DZZC je edukacija. Naime, zdravstveni radnici učlanjeni su u Komore koje im izdaju licence za samostalni rad i obavezni su prisustvovati edukacijama u njihovim ili u drugim zdravstvenim ustanovama. Kroz edukacije zaposlenici sakupljaju bodove koji su im potrebni da bi dobili licencu. Licenca se obnavlja svakih pet godina, a bez nje zdravstveni radnik ne može samostalno raditi stoga je vrlo važno prisustvovati edukacijama zbog redovitog obnavljanja licence, ali i širenja vlastitih znanja.

Svaki djelatnik za protekli radni mjesec dobiva obračun isplaćene plaće gdje su ubrojene sve beneficije i na kojem može vidjeti kako je dobiven iznos koji mu je taj mjesec isplaćen (Slika 22.)

Slika 21: Obračun isplaćene plaće - DZZC

Ustrojstvena jedinica		
Radno mjesto		
Osnovica		
Propisani koeficijenti		
Minuti rada		
Posebni uvjeti rada		
<b>BRUTO</b>		Redovni mjesečni fo
VrPr	Naziv	
1011	REDOVAN RAD - POSEBNI UVJETI RADA	
1216	RAD U DRUGOJ SMJENI - POSEBNI UVJETI RADA	
1700	MINULI RAD	
1708	DODATAK ZA ODGOVORNOST ZA ŽIVOT I ZDRAVLJE LJUDI	
1701	POSEBNI UVJETI RADA	
1985	DODATAK ZA RAD U DRUGOJ SMJENI	
1370	GOLOVANJE, OSIM ZA OZLJEDE NA RADU, RADI LIJEČENJA ILI MED. ISPITIVANJA (DO 42 DANA)	
UKUPNO		
<b>DOPRINOSI IZ PLAĆE</b>		
VrPr	Naziv	
3010	MIO - I. STUP ZA OSOBE KOJE NISU U II. STUPU - REDOVNO	
UKUPNO		
<b>DOHODAK</b>		
<b>OLAKŠICE</b>		Postotak korištenja
VrPr	Naziv	
6010	OSNOVNI OSOBNI ODBITAK	
6015	UVEĆANJE OSOBNOG ODBITKA ZA INVALIDNOST	
UKUPNO		
<b>POREZNA OSNOVICA</b>		
<b>POREZ NA DOHODAK I PRIREZ POREZU</b>		
VrPr	Naziv	
4015	POREZ	
4040	PRIREZ	
UKUPNO		
<b>NETO</b>		
<b>NEOPOREZIVI PRIHODI</b>		
VrPr	Naziv	
UKUPNO		
<b>UKUPNA PRIMANJA</b>		
<b>OBUSTAVE</b>		
VrPr	Naziv	Vjerovnik
5040	DOPUNSKO ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	DRŽAVNI PRORAČUN RH
5040	DOPUNSKO ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	DRŽAVNI PRORAČUN RH
5090	OBUSTAVA U POSTOTKU NA BRUTO PLAĆU	HRVATSKA KOMORA MEDICINSKIH SESTARA
UKUPNO		
<b>IZNOS ZA ISPLATU</b>		
HR7723400093200694360		Tekući račun
<b>DOPRINOSI NA PLAĆU</b>		
VrPr	Naziv	
3040	DOPRINOS ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE- REDOVNO	
UKUPNO		
<b>UKUPAN TROŠAK PLAĆE</b>		

Izvor: Interna dokumentacija poslovnog subjekta

Kao što prikazuje slika 22., na obračunu je vidljiv osnovni dio plaće te sve beneficije isplaćene djelatniku za rad u proteklom mjesecu.

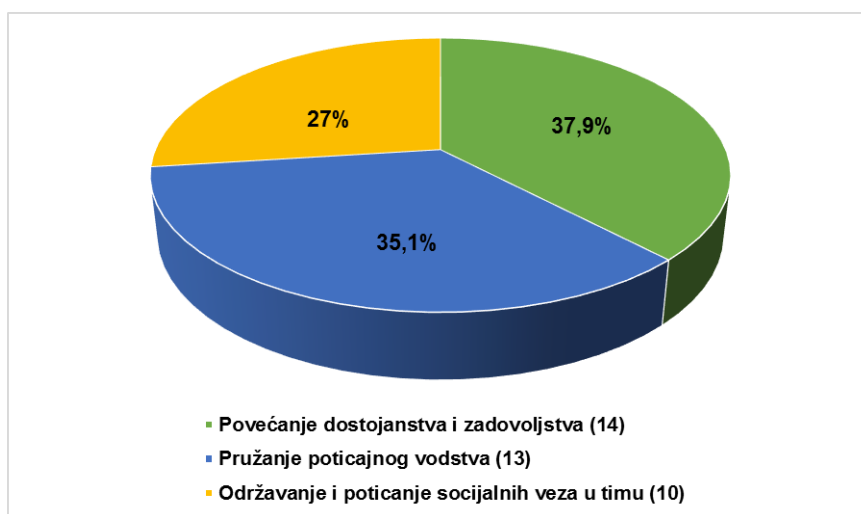
Za većinu zaposlenika u svim poslovnim subjektima, najpoticajnija tehnika materijalne motivacije je novac. Prema istraživanju provedenom među medicinskim sestrama/tehničarima u DZZC – lokacija Grgurova za medicinske sestre/tehničare najpoticajnija tehnika materijalne motivacije su beneficije koje se isplaćuju kao dodatak na plaću zbog specifičnosti ovog radnog mjesta, a to su dodaci za posebne uvjete rada i dodatak za odgovornost za život i zdravlje ljudi. S obzirom da od materijalnih tehnika motivacije osim beneficija na plaću, zaposlenici u DZZC – lokacija Grgurova imaju samo edukaciju, ovakav rezultat istraživanja je očekivan i slaže se sa većinom mišljenja drugim zaposlenika i u javnom i u privatnom sektoru.

### 5.2.2.2. Nematerijalna motivacija

Svaka aktivnost koja ne ulazi u kategoriju materijalnih tehnika motiviranja, a ima pozitivan utjecaj na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje zaposlenika, ulazi u kategoriju nematerijalnih tehnika motiviranja. Tehnike nematerijalne motivacije koje se koriste u DZZC su povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla, odnosno priznanje pojedincu da pridonosi uspješnom radu društva i da ga društvo i tim trebaju. Slijedi održavanje i poticanje socijalnih veza među članovima tima, što podrazumijeva poticanje povjerenja, dobre komunikacije i timskog rada. Sljedeće je povećanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emocionalna zrelost. Vođe se trebaju truditi da smanje na najmanju moguću mjeru rizike koji prijete iz radne okoline te spriječe nastajanje stresnih situacija koje dovode do psiholoških i emocionalnih problema zaposlenika. Važna tehnika nematerijalnog motiviranja je i pružanje poticajnog vodstva koja je usko povezana sa svim ostalim tehnikama koje su ranije navedene, a temelji se ne vjeri u vođu koja pomaže u stvaranju radne okoline u kojoj se promiče sigurnost posla, socijalna interakcija te zadovoljstvo zaposlenika i pacijenata. Poticajno vodstvo očituje se na puno načina, a to su: vještina u podučavanju i savjetovanju, pohvala za dobro obavljen posao i konstruktivna povratna veza koja vodi poboljšanju obavljenog posla.

Prema istraživanju provedenom među medicinskim sestrama/tehničarima u DZZC – lokacija Grgurova, najpoticajnije tehnike nematerijalne motivacije je povećanje dostojanstva i zadovoljstva odnosno priznanje od vođe za dobro obavljen posao. (Graf 5.)

Graf 5: Top 3 tehnike nematerijalne motivacije medicinskim sestrama/tehničarima



Izvor: Izradila autorica (prema istraživanju provedenom sa medicinskim sestrama/tehničarima u Domu zdravlja Zagreb – Centar)

Prema Grafu 5. istraživanje (anketa) je provedeno sa tridesetsedam medicinskih sestara/tehničara zaposlenih u DZZC – lokacija Grgurova. Prema provedenom istraživanju u obliku ankete četrnaest medicinskih sestara/tehničara, odnosno njih 37,9% glasalo je za povećanje dostojanstva i zadovoljstva kao najpoželjniju karakteristiku vođe, trinaest medicinskih sestara/tehničara, odnosno njih 35,1%% odabralo je pružanje poticajnog vodstva od vođe te je deset medicinskih sestara/tehničara, odnosno 27% odabralo održavanje i poticanje socijalnih veza u timu kao najpoželjniju karakteristiku koju njihov vođa tima treba imati. Očito je da tehnike nematerijalne motivacije također imaju veliku ulogu u motiviranju i zadržavanju zaposlenika, pa ih ne treba smatrati slabijim motivatorima od materijalnih tehnika te ih treba uključiti u vodstvo.

### **5.2.3. Razlike u motiviranju zaposlenika u privatnom i javnom sektoru**

Svaki poslovni subjekt u svom poslovanju služi se različitim tehnikama kako bi privukao i zadržao svoje zaposlenike. U ovom radu obrađeni su po jedan primjer iz javnog i privatnog sektora. Prvi primjer je poslovni subjekt „Porsche Inter Auto d.o.o.“ koji predstavlja privatni sektor, a drugi je „Dom zdravlja Zagreb - Centar“ koji predstavlja javni sektor. Općenito u poslovanjima poslovnih subjekata pa tako i u motiviranju zaposlenika uočene su mnoge razlike.

Što se tiče materijalnih tehnika motivacije, u Porsche-u poslovanje društva nije regulirano zakonom i pravilnicima kao što je slučaj u DZZC. Zaposlenici u Porsche-u ne dobivaju dodatke na plaću ovisno o stručnoj spremi i titulama, nego isključivo ovisno o svome radu i učinku u prodaji. Kako zaposlenici Porsche-a ne dobivaju plaću iz Državnog proračuna kao zaposlenici DZZC, primorani su sami putem prodaje vozila zaraditi za društvo kako bi ono njima moglo isplatiti plaću s dodatkom za učinak u sudjelovanju u dobiti poslovnog subjekta. Također, zaposlenici u Porsche-u rade svaki za sebe dok zaposlenici u DZZC rade u timu. Osim što se obračun plaće razlikuje u stimulativnom djelu koji se u Porsche-u obračunava, a u DZZC ne, razlika je i u koeficijentu, dodacima za posebne uvjete rada, dodatku za rad u drugoj smjeni i dodatku za odgovornost za život i zdravlje ljudi koji se obračunava u DZZC, a u Porsche-u ne. Kod tehnika nematerijalne motivacije nema velikih razlika između ova dva poslovna subjekta odnosno između privatnog i javnog sektora. Bez obzira na poslovni subjekt, za radnika je uvijek važno prihvaćanje i poštovanje od strane vođe te ugodna i pozitivna radna klima. Još jedna razlika nalazi se u najvažnijoj karakteristici vođe. U Porsche-u je prema istraživanju najvažnija karakteristika vođe atribucije o zaposlenicima, odnosno razumijevanje i zajedničko rješavanje problema i pronalaženje rješenja, dok je u DZZC najvažnija karakteristika vođe tima znanje i stručnost što je i razumljivo s obzirom na posao kojeg obavljaju.

S obzirom na različite poslove i odgovornosti koje obavljaju zaposlenici u Porsche-u i DZZC, sustav motiviranja zaposlenika također se razlikuje. Bez obzira na vrstu i tehnike motivacije, ona mora postojati kako bi se radnici privukli, održali i pridonosili poslovnom subjektu.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, uz njihovo pribavljanje, izbor zaposlenika, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.

Poslovni subjekti danas posluju u okolini koju karakterizira dinamičnost, kompleksnost i neizvjesnost. U tim uvjetima se traži pristup vodstvu kojeg karakterizira vođa koji je sposoban graditi povjerenje između sebe i svojih sljedbenika, odnosno zaposlenika. Opći model koji bi bio dobar za sve konkretne situacije nemoguće je postaviti, nego je za svaku situaciju potrebno pronaći stil vodstva koji će biti najučinkovitiji. U različitim gospodarskim granama isti stil vodstva neće biti jednako djelotvoran, kao i u različitim dijelovima društva (na primjer, stil vodstva koji se primjenjuje u marketinškom dijelu društva ne mora biti uspješan i u prodajnom ili nekom drugom dijelu). Praksa je pokazala da je demokratski stil vodstva najučinkovitiji kod rješavanja dugoročnih i kreativnih zadataka zbog spajanja više mišljenja, a suprotno tome, autokratski stil vodstva je učinkovitiji kod rješavanja svakodnevnih rutinskih zadataka. Zaposlenici prednost daju demokratskom stilu vodstva jer njime dobivaju više slobode u obavljanju zadataka, a samim time i više zadovoljstva, no svjesni su da u nekim situacijama samo uz autokratskog vođu mogu riješiti određeni zadani cilj. Teorija motivacije i samo njeno razumijevanje daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje uočavanje pojavljivanja takvih problema ili suočavanje s istima poznavajući njihovu pozadinu. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, motivacija je neopodna, a što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, isto tako samim time uloga motivacije postaje značajnija, stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike razvitka poslovnih subjekata. Kao rezultat motivacije proizlazi kvalitetniji rad, veća kreativnost i u konačnici ono čemu svaki poslodavac teži, veća učinkovitost čitave organizacije i ostvarenje zadanih ciljeva. Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera, tako da zapravo nema jedinstvenog odgovora na pitanje koju tehniku upotrijebiti. Motivacijske tehnike mogu biti materijalne i nematerijalne, izravne i neizravne te regulirane zakonom, kolektivnim ugovorom ili aktom društva. Tehnike materijalne motivacije su osnovni i varijabilni dio plaće te razne beneficije od kojih treba istaknuti financijske kompenzacije kojom se većina danas zaposlenih pod utjecajem očigledno lošeg ekonomskog stanja najviše zadovoljava, a to su: visina plaće iza koje redom stoje razni honorari, putni troškovi te reprezentacije. Pored toga, vrlo su važne beneficije: mirovinska i zdravstvena pokrića, obrazovanja, životna osiguranja, razni dopusti poput godišnjih i bolovanja



te primjerice, pogodnosti poput mogućnosti podizanja raznih kredita. Zanimljivi radni zadaci, odgovornost, samopotvrđivanje, napredovanje, obrazovanje, razni izazovi, sloboda u izražavanju kreativnosti, postignuća, kontakti i još mnogo toga pripadnici su tehnika nematerijalne motivacije koje mnogi niti ne smatraju dijelom motivacijskih tehnika zbog navike na iste.

Djelatnici u privatnom sektoru, odnosno u Porsche-u rade bez obzira na stručnu spremu, pojedinačno svatko za sebe te na taj način pridonose i sebi i društvu, stoga većina prodajnih savjetnika u Porsche-u poslovnica Zagreb Jankomir od materijalnih i nematerijalnih tehnika motivacije najviše cijene one koje im daju potvrdu da pridonose ugledu i profitabilnosti organizacije svojim sposobnostima i radom te im daju poticaj za učenje, razvoj i rad u zadovoljavajućoj okolini društva. Kako bi se održala poticajna okolina i dobri međuljudski odnosi te prihvaćanje od vođe, traže atribucije prema sebi, svome radu i rezultatima. Za razliku od njih, djelatnici u javnom sektoru, odnosno u DZZC rade u timovima koji se sastoje od vođa i članova te se njihovi poslovi isprepliću i nadopunjavaju. Radeći zajedno uče jedni od drugih, potiču se međusobno i rade za dobrobit drugih ljudi i društva. Način rada i mogućnosti stimulacije za zaposlenike uvelike je regulirano zakonom, stoga oni za svoj učinak ne dobivaju stimulaciju u obliku novca, već su motivirani da se obrazuju i educiraju te na taj način dobivaju dodatke i beneficije za rad.

Na kraju rada, može se zaključiti da vođa ima veliku ulogu u poslovanju poslovnog subjekta s obzirom da svojim ponašanjem i karakteristikama uvelike utječe na ponašanje zaposlenika. Kvalitetan radnik najveća je vrijednost svakog poslovnog subjekta bio on javni ili privatni sektor, stoga motivacijske tehnike koje će upotrijebiti, vođa bira za svakog radnika individualno ovisno o njegovim potrebama i ponašanju. Upotreba tehnika materijalne i nematerijalne motivacije prvenstveno osjećaju važnosti kod zaposlenika, zatim općenito odnosima između vođe i zaposlenika te kvaliteti zaposlenika i njihovog rada, a samim time vodi do veće profitabilnosti i konkurentnosti što je u cilju svima u društvu i organizaciji.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
2. Buble M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
3. Buble M., Bakotić D.: Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013.
4. Galetić L.: Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanje u poduzećima, Sinergija, Zagreb, 2015.
5. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J.: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015.
6. Rheinberg F.: Motivacija, Naklada slap, Jastrebarsko, 2004.
7. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment, Teorija menadžmenta i velika empirijska istraživanja u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
8. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008.
9. Tudor G.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.
10. Vujić V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
11. Wehrich H., Koontz H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1994.

### Internetski izvori:

1. Dom zdravlja Zagreb – Centar, <https://dzz-centar.hr/>
2. Ekonomski portal, <http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/>
3. Plivamed.net, <http://www.plivamed.net/aktualno/clanak/6834/Timski-rad-u-medicini.html>
4. Porsche Inter Auto Croatia, <https://www.porscheinterauto.hr/>
5. Posao.hr, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/>
6. Poslovni savjetnik, centralni poslovni portal, <http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/kako-motivirati-zaposlenike-da-nadmase-sami-sebe>

Interna dokumentacija poslovnih subjekata „Porsche Inter Auto d.o.o.“ i „Dom zdravlja Zagreb - Centar“

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1: Funkcije menadžmenta .....	4
Slika 2: Životni ciklus zaposlenika .....	5
Slika 3: Autokratski stil vodstva .....	11
Slika 4: Demokratski stil vodstva .....	12
Slika 5: Laissez - fair stil vodstva .....	12
Slika 7: Lanac reakcija.....	21
Slika 8: Maslowljeva hijerarhija potreba .....	24
Slika 9: Izraz teorije motivacije postignuća .....	26
Slika 10: Koncept Vroomova modela motivacije .....	30
Slika 11: Porter - Lawlerov model očekivanja .....	30
Slika 12: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti .....	35
Slika 13: Utjecaj organizacijske kulture na radnu uspješnost i zadovoljstvo zaposlenih .....	37
Slika 14: Koraci u razvijanju i sustavu praćenja i ocjenjivanja uspješnosti .....	39
Slika 15: Poslovnice "Porsche Inter Auto d.o.o." u Hrvatskoj .....	41
Slika 16: Popis servisa i marki u poslovnicama "Porsche Inter Auto d.o.o." .....	42
Slika 17: Organigram "Porsche Inter Auto d.o.o." - poslovnica Zagreb Jankomir .....	44
Slika 18: Izračun provizije prema isporuci vozila u mjesecu .....	49
Slika 19: Stavke za izračun provizije pri prodaji Porsche Leasinga .....	50
Slika 20: Obračun isplaćene plaće .....	51
Slika 21: Organigram DZZC - lokacija Grgurova, Neurološka ambulanta .....	58
Slika 22: Obračun isplaćene plaće - DZZC .....	62

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Razlike između menadžmenta i vodstva.....	18
Tablica 2: Herzbergovi principi obogaćivanja posla .....	27
Tablica 3: Materijalni i nematerijalni motivacijski elementi.....	32
Tablica 4: Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	33

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1: Top 3 najvažnijih karakteristika vođe .....	47
Graf 2: Top 3 tehnike materijalne motivacije za zaposlenike prodaje.....	52
Graf 3: Top 3 tehnike nematerijalne motivacije zaposlenicima prodaje .....	54
Graf 4: Top 3 najvažnijih karakteristika vođe .....	60
Graf 5: Top 3 tehnike nematerijalne motivacije medicinskim sestrama/tehničarima.....	63