MEĐUOVISNOST STILOVA VODSTVA MENADŽERA I MOTIVACIJE DJELATNIKA U VISOKOKATEGORIZIRANIM HOTELIMA GRADA SPLITA

Plepel, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:460239

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

MEĐUOVISNOST STILOVA VODSTVA MENADŽERA I MOTIVACIJE DJELATNIKA U VISOKOKATEGORIZIRANIM HOTELIMA GRADA SPLITA

Mentor:

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student:

Kristina Plepel

Split, srpanj 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja 3

1.2. Predmet istraživanja 4

1.3. Istraživačke hipoteze 5

1.4. Ciljevi istraživanja 6

1.5. Metode istraživanja 6

1.6. Doprinos istraživanja 8

1.7. Struktura diplomskog rada 8

2. TEORIJSKI ASPEKTI STILOVA VODSTVA MENAGEMENTA

2.1. Pojam i definicija menadžmenta 9

2.2. Funkcije menadžmenta 10

2.3. Odnos menadžmenta, vođenja i vodstva 11

2.4. Stilovi (modeli) vodstva 15

2.4.1. Modeli osobina 15

2.4.2. Bihevioristički modeli 17

2.4.3. Kontigencijski modeli 23

2.5. Vodstvo u suvremenim uvjetima 27

2.5.1. Transformacijsko vođenje 27

2.5.2. Trening 27

2.5.3. Supervođenje 28

2.5.4. Vođe sluge 28

2.5.5. Poduzetničko vođenje 29

3. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE

3.1. Pojam motivacije 30

3.1.1 Motivacija za rad 30

3.1.2. Faktori koji utječu na motivaciju 31

3.2. O demotivaciji 32

3.3. Teorije motivacije 34

3.3.1. Sadržajne teorije motivacije 34

3.3.2. Procesne teorije motivacije 40

3.4. Motivacijske strategije 42

3.3.1. Materijalne strategije motivacije 42
3.2.2. Nematerijalne strategije motivacije 45
3.5. Mjerenje motivacije 47
3.5.1. Dubinske psihološke tehnike 47
3.5.2 . Indirektne metode 49
3.5.3. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu 49
3.6. Suvremeni oblici motiviranja na radu 51

4. TEORIJSKO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA

3.1. Hotel kao ugostiteljski objekt 52
3.2. Hotelski management 54
3.3. Turistička kretanja u prethodnoj godini na području Splitsko – dalmatinske županije 54
3.4. Turistički promet po odredištima srednje Dalmacije 57

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - MEĐUOVISNOST STILOVA VODSTVA MENADŽERA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U VISOKOKATEGORIZIRANIM HOTELIMA NA PODRUČJU GRADA SPLITA

4.1. Metode istraživanja 60
4.2. Uzorak anketnog istraživanja 60
4.2.1. Deskriptivna statistika uzorka anketnog istraživanja 61
4.3. Testiranje hipoteza 70
4.4. Dodatna analiza 76
4.5. Osvrt na istraživačke hipoteze 79
4.6. Ograničenja istraživanja i smjernice za buduća istraživanja 80

6. ZAKLJUČAK 81

SAŽETAK

LITERATURA

POPIS TABLICA

POPIS GRAFOVA

POPIS SLIKA

PRILOG 1. Anketni obrazac

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

U suvremenom poslovnom svijetu ljudski resursi predstavljaju jedan od najznačajnijih resursa svake organizacije, na temelju čega se vještine upravljanja ljudskim resursima počinju smatrati temeljnim interesom organizacije. Uspjeh organizacije uvelike ovisi o znanju, vještinama i sposobnostima svojih zaposlenika s obzirom na činjenicu da upravo zaposlenici sačinjavaju jezgru kompetencije koja razlikuje organizaciju od njezinih konkurenata. Prema tome, upravljanje ljudskim resursima postaje danas sve značajnije, a time i zahtjevi koji se postavljaju pred menadžment ljudskih resursa među kojima su stvaranje adekvatne motivacije i vodstva, zapošljavanje i zadržavanje odgovarajućeg osoblja, nagrađivanje i korektno ponašanje prema zaposlenicima te stvaranje klime koja podržava ljude i donosi dobrobit organizaciji.[1]

Posljednjih tridesetak godina 20. stoljeća obilježile su brojne promjene u načinu vođenja koje su prisutne kako u razvijenim zemljama tako i u zemljama obuhvaćenim procesom tranzicije. Kako bi uspješno poslovali u dinamičnoj okolini, poduzeća se trebaju znati adekvatno prilagoditi brzim, stalnim i neočekivanim promjenama. U takvim uvjetima vođenje je postalo sve složenije, prvenstveno zbog kontinuiranog restrukturiranja koje mnoga poduzeća učestalo primjenjuju kako bi svoje poslovanje učinili uspješnijim. Ostali faktori koji utječu na složenost vođenja su također i rastuća globalna konkurencija, demografske promjene zaposlenika te ubrzani razvitak tehnologije.

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla pronaći najbolje ljude, uspješno ih motivirati te pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.[2] Sposobnost motiviranja zaposlenika za postizanje očekivanih radnih rezultata u poslu koje obavljaju predstavlja jedan od najvažnijih izazova i ujedno jednu od najvažnijih vještina iskusnih menadžera u današnjem poslovnom svijetu.

[1] Hrcak.srce.hr Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/71851?lang=en Pristupljeno: [25.04.2016.]

[2] Hrcak.srce.hr Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/40704 Pristupljeno: [25.04.2016.]

Adekvatna motivacija zaposlenika se odnosi na atmosferu koja povezuje potrebe i interese zaposlenika u poduzeću, stimulira ih i potiče na učinkovitiji rad kako bi se na taj način ostvarili ciljevi organizacije kao i osobne potrebe zaposlenika.

Učestale promjene u odnosu stilova vodstva managementa i motivacije su izazvane utjecajima izvan i unutar financijskog sektora, što uključuje i promjene određenih vrijednosti, percepcija i potreba ljudi. Kako bi se uočio utjecaj i promjene u odnosu stilova vodstva menadžmenta i motivacije zaposlenih u odnosu na prethodna istraživanja, potrebno je kontinuirano istraživati teorije o stilovima vodstva menadžmenta kao i motivacijske teorije na primjerima u praksi.

Turizam je suvremeni fenomen koji ujedinjuje društvene i ekonomske odnose, te bi danas svijet bio nezamisliv bez turističkih kretanja. Hotelijerstvo je sastavni dio turizma kao ugostiteljska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, pića i rekreacije. Razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj je rezultat gospodarskog rasta, te rasta svjetskog turističkog tržišta, odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja. Ljudski resursi u hotelijerstvu iznimno su važan faktor uspješnog poslovanja zbog čega menadžment turističke organizacije postaje sve zastupljenija tema u fokusu znanstvenog interesa.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je teorijsko i empirijsko istraživanje navedenog problema istraživanja. Teorijski dio ovog rada uključuje pojmovno definiranje menadžmenta, njegovih funkcija te detaljno objašnjenje vodstva kao jedne od njegovih funkcija, koje uključuje prikaz stilova i modela vodstva te samog odnosa vodstva, vođenja i menadžmenta. Također će se korištenjem i sistematizacijom stručne literature, znanstvenih članaka i studija slučaja, detaljno objasniti teorijske osnove motivacije.

Empirijski dio rada odnosi se na istraživanje značenja, važnosti i utjecaja stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenih u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita. Istraživanje će obuhvatiti 20 visokokategoriziranih hotela, od kojih se 2 hotela odnose na hotele sa 5 zvjezdica dok hotela sa 4 zvjezdice ima ukupno 18.

Stilova vođenja ima mnogo te se u rijetkim situacijama koristi samo jedna vrsta stila. U poduzećima često prevladava stil koji ima negativan efekt na motivaciju i zadovoljstvo djelatnika. Temeljno pitanje na koje će se nastojati odgovoriti u ovom istraživanju je da li

postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera u hotelima sa 4 i 5 zvjezdica i motivacije djelatnika na području grada Splita.

1.3. Istraživačka hipoteza

Glavna radna hipoteza koja se testira glasi:

GH: *Postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

Na temelju glavne hipoteze testirat će se i tri pomoćne hipoteze, po jedna za svaki stil vodstva menadžera, a koje glase:

PH1: *Postoji pozitivna veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*
Ekstremno – autoritativan stil vodstva također može utjecati na radnu angažiranost zaposlenika. Ovaj stil vodstva uključuje cjelokupnu kontrolu zaposlenika koji su pod pristiskom vođe, te sukladno tome postižu brže rezultate s obzirom na veću radnu angažiranost.

PH2: *Postoji pozitivna veza između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*
Participativni stil vodstva menadžera potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka što utječe na povećanje stupnja motivacije zaposlenika. Participativan stil podrazumijeva potpuno povjerenje u svoje zaposlenike i upravo takvo povjerenje od strane vođe, te sudjelovanje u donošenju odluka može pozitivno utjecati na povećanje motiviranosti zaposlenika.

PH3: *Postoji pozitivna veza između benevolentno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita*
Menadžeri koji koriste **benevoletno – autoritativan stil** vodstva pružaju zaposleniku osjećaj odgovornosti za izvršenje radnih zadataka, te istodobno potpuno kontroliraju zaposlenika i njegov rad što u konačnici treba rezultirati povećanjem zadovoljstva zaposlenika kao i njihove motivacije za rad.

1.4. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja se temelji na postavljenom problemu i predmetu istraživanja te istraživačkim hipotezama. Kroz teorijski dio ovog istraživanja cilj je dati detaljan prikaz postojećih teorija o stilovima vodstva i motivaciji zaposlenika.

Empirijsko istraživanje se provodi u praksi na uzorku menadžera i djelatnika visokokategoriziranih hotela u gradu Splitu. Cilj empirijskog dijela istraživanja je identificirati stilove vodstva menadžera visokokategoriziranih hotela u gradu Splitu te na temelju te analize istražiti njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. Temeljem dobivenih rezultata utvrditi će se istinitost prethodno navedenih hipoteza koje će se u konačnici prihvatiti ili odbaciti. Na taj način će se omogućiti donošenje konkretnih odluka koje će utjecati na poboljšanje stila vodstva menadžera kao i donošenje odluka koje bi trebale povećati stupanj motivacije djelatnika određenih hotela koji su predmet ovog istraživanja.

1.5. Metode istraživanja

S obzirom da je predmet istraživanja teorijsko i empirijsko istraživanje navedenog problema koristiti će se različite metode istraživanja.

Temeljna metoda empirijskog dijela ovog rada će biti ***metoda anketiranja.*** Putem anketnog upitnika istražiti će se i prikupiti podaci, informacije kao i sami stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Anketni upitnik će sadržavati popis pitanja na temelju kojih će se dobiti podaci o stilovima vodstva menadžera kao i stupanju motivacije zaposlenika. Uzorak na kojem će se provesti ovo istraživanje su visokokategorizirani hoteli u gradu Splitu kojih ima ukupno dvadeset. Istraživanje će se provesti na terenu na način da će autorica ankete obići hotele kako bi na licu mjesta anketirala zaposlenike.

Statističke metode će se koristiti kako bi se obradili dobiveni podaci.

Ostale metode koje će biti korištene u teorijskom i empirijskom dijelu ovog istraživanja su sljedeće:

Induktivno – deduktivna metoda će se koristi za objašnjavanje utvrđenih i otkrivanje novih spoznaja i novih zakonitosti za dokazivanje postavljene hipoteze. Prvo se pristupa induktivnoj metodi koja omogućuje da se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dođe do

zaključka o općem sudu, dok nakon toga deduktivna metoda omogućuje da se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, tj. hipoteze se deduciraju i dalje testiraju [3]. Ovaj pristup će se koristiti u empirijskom istraživanje kako stilovi vodstva hotelskih menadžera utječu na motivaciju zaposlenika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.

Metoda deskripcije postupak je jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Ova metoda se koristi u početnoj fazi znanstvenog istraživanja, a u ovom radu će se koristiti za definiranje osnovnih pojmova kao što je vodstvo, stilovi vodstva te pojmovno definiranje motivacije i zadovoljstva djelatnika.

Metoda kompilacije postupak je preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ova se metoda može vrlo korisno upotrijebiti u kombinaciji s drugim metodama, uz uvjet da se na uobičajen način citira sve ono što je od drugih preuzeto[4].

Metodom analize se objašnjava stvarnost putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove, te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline. Ova metoda i metoda sinteze se međusobno dopunjavaju, prelazeći jedna u drugu znanstvenu metodu [5]. Osim samog pojmovnog određenja vodstva, detaljno će se raščlaniti te prikazati svi stilovi vodstva kao i modeli osobina te vrste teorija motivacije te motivacijskih tehnika.

Metoda dokazivanja postupak je utvrđivanja istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili na temelju ranije utvrđenih istinitih stavova.

Metoda opovrgavanja suprotna je dokazivanju, te se umjesto dokazivanja teze ona odbacuje i pobija. Ova metoda će pomoći prilikom dokazivanja ili opovrgavanja prethodno navedene hipoteze.[6]

[3] Zelenika, R., 2000. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. 4 izd. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
[4] Pfst.unist.hr Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf Pristupljeno: [25.04.2016.]
[5] Pfst.unist.hr Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf Pristupljeno: [25.04.2016.]
[6] Zelenika, R., 2000. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. 4 izd. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

1.6. Doprinos istraživanja

Ljudski faktor je od iznimne važnosti za svaku organizaciju kao i ostvarivanje ljudskih potreba, zadovoljstva te motivacije zaposlenika u svrhu ostvarenja boljih radnih performansi. Menadžeri hotela osim teoretskih znanja iz menadžmenta trebaju i posjedovati određena znanja iz područja organizacije i psihologije kako bi provođenjem određenih stilova vodstva poboljšavali zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

Ovo istraživanje treba omogućiti bolje razumijevanje međuovisnosti stilova vodstva menadžmenta i motivacije zaposlenih u hotelijerstvu. Na temelju tih saznanja potrebno je doprinijeti poticanju stilova vodstva menadžera koji utječu na povećanje stupnja motivacije djelatnika hotela kako bi se postigla dugoročne koristi u poslovanje hotela te ostvarili organizacijski ciljevi.

Također je potrebno ovim istraživanjem omogućiti i bolje razumijevanje čimbenika koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u hotelijerstvu.

1.7. Struktura diplomskog rada

U *prvom, uvodnom poglavlju* rada govoriti će se o problemu i predmetu istraživanja, te će se definirati istraživačka hipoteza uz pripadajuće podhipoteze čija će se istinitost pokušati dokazati kroz empirijski dio rada. Zatim će se definirati ciljevi na kojima se temelji rad te pojasniti i doprinos ovog istraživanja. Također će se prikazati istraživačke metode koje će se koristiti u radu te naposljetku predstaviti struktura i sadržaj.

U *drugom poglavlju* rada će se obraditi teorijski aspekti stilova vodstva menadžera unutar kojih će se definirati sam pojam menadžmenta kao i njegove funkcije što će ujedno predstavljati uvod u to poglavlje. Zatim će se razjasniti odnos vodstva, vođenja i menadžmenta te kao zadnja stavka slijedi prikaz stilova i modela vodstva te u konačnici pojmovno definiranje zadovoljstva zaposlenika.

Nakon toga će se u *trećem poglavlju* obraditi teoretski aspekti motivacije što uključuje samo pojmovno određenje motivacije te objašnjenje teorija motivacije. Prikazat će se i motivacijske tehnike, novi motivacijski programi te načini mjerenja motivacije. Pri kraju teoretskog dijela istraživanja razraditi će se model veza između stilova vodstva i motivacije.

Četvrto poglavlje se odnosi na prikaz hotelijerstva kao grane, odnosno hotela kao ugostiteljskog objekta. S obzirom na zadanu tematiku vodstva, u ovom dijelu će se dati pojmovno određenje hotelskog menadžmenta te prikazati pokazatelji turističkih kretanja odnosno prometa u prethodnoj godini za područje srednje Dalmacije sa središtem u gradu Splitu.

Peto poglavlje predstavlja dio empirijskog dijela rada kroz kojega će se detaljno prikazati provedeno istraživanje te njegovi rezultati. U ovom poglavlju će se utvrditi istinitost postavljene hipoteze, odnosno hipoteza će se prihvatiti ili odbaciti ovisno o dobivenim rezultatima. Definirati će se metode koje će se provesti u istraživanju kao i uzorak istraživanja. Interpretacija dobivenih rezultata istraživanja te pripadajući zaključak slijede na samom kraju ovog poglavlja.

Konačni zaključak i spoznaja ovog istraživanja prikazani su u posljednjem, *šestom poglavlju*, na temelju pretraživanja i analize različitih znanstvenih radova, stručne literature i studija slučaja korištenih u teorijskom i empirijskom dijelu ovog istraživanja.

2. TEORIJSKI ASPEKTI STILOVA VODSTVA MENAGEMENTA

2.1. Pojam i definicija menadžmenta

Menadžment možemo definirati kao jedinstven proces dizajniranja i održavanja okoline u kojoj pojedinci rade u grupama i efektivno postižu zadane ciljeve. [7]

On predstavlja suočavanje sa kompleksnošću. Prakse i procedure menadžmenta uvelike su odgovor na pojavu velikih organizacija koje su najzaslužnije za razvoj društva u dvadesetom stoljeću. Bez dobrog menadžmenta, kompleksne organizacije postaju sve kaotičnije na način koji ugrožava njihovo postojanje. Dobar menadžment donosi red i konzistentnost u ključne dimenzije kao što su kvaliteta i profitabilnost proizvoda. Menadžment je također vještina postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba. U tom smislu menadžer je osoba koja alocira ljudske i materijalne resurse te usmjerava operacije u poduzeću. Shodno tome, menadžment možemo promatrati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju

[7] Weihrich, H., Cannice, M.V., Koontz, H. (2008), „Management – A Global and Entrepreneurial Perspective“, Tata McGraw-Hill, 6th reprint, New Delhi.str. 322.

organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[8]

Iz navedenih definicija proizlaze neke bitne karakteristike:[9]

- **rad s drugima i pomoću drugih**
- **ciljevi poduzeća** - mjerilo uspješnosti
- **efikasnost vs. efektivnost** - efikasnost se definira kao odnos outputa i inputa a efektivnost kao veličina outputa koju menadžer mora ostvariti.
- **ograničeni resursi**
- **promjenjiva okolina** - menadžment kroz svoja dva osnovna zadatka ima pripremiti poduzeće za nastupajuće promjene i adaptirati se na nastale promjene.

2.2. Funkcije menadžmenta

Veliki broj autora i teoretičara kao osnovne funkcije menadžmenta navodi:

1) **Planiranje**
2) **Organiziranje**
3) **Kadroviranje**
4) **Vođenje**
5) **Kontroliranje**

Neki od autora umjesto kadroviranja spominju utjecanje (koje se sastoji od podfunkcija kao što su: motiviranje, vođenje, usmjeravanje i poticanje).[10]

- **Planiranje** - javlja se kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se želi u budućnosti naći.
- **Organiziranje** - produžetak planiranja - nameće se adekvatna organizacija za ostvarenje zadanih ciljeva. Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizacijski posao dakle zadatak menadžmenta je poticanje organizacijskog razvoja.
- **Kadroviranje** - usmjereno je direktno na materijalizaciju organizacije poduzeća. Planovi i organizacija ostali bi samo projektom ukoliko se ne bi realizirali zadaci

[8] Kreitner, R., Kinicki, A (1992)., Organisational Behaviourr (2nd edition), Irwin Inc.,
[9] Buble, M. (1998.), Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja. Split: Ekonomski fakultet Split
[10] Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., (2004.), Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb: Masimedia.

kadroviranja. To posebno vrijedi za onaj dio kadroviranja koji se odnosi na menadžerske kadrove.

- **Vođenje** ‑ predstavlja onu fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju i komuniciranje sa ljudima.
- **Kontroliranje** – predstavlja postupak mjerenja ostvarenja ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na sljedeće[11]: postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu na standarde, poduzimanje korektivnih mjera gdje je to primjereno.

2.3. Odnos menadžmenta, vođenja i vodstva

Menadžment i vodstvo često se u kolokvijalnom govoru, a nerijetko i u stručnoj literaturi koriste kao sinonimi. U novije vrijeme, međutim, specijalistička literatura ističe sve jasniju razliku. Kao temeljni kriterij u njihovu razgraničenju nameće se odnos prema ljudima i njihovim vrijednostima. Menadžment se, uglavnom, vezuje uz pojave organizacijskog života kao što su planiranje, analiziranje, organiziranje, financiranje, nadzor i sl., dok se vodstvo/vođenje vezuje uz ljude, njihovo ponašanje, stil rada, komuniciranje, motiviranje i sl.[12]

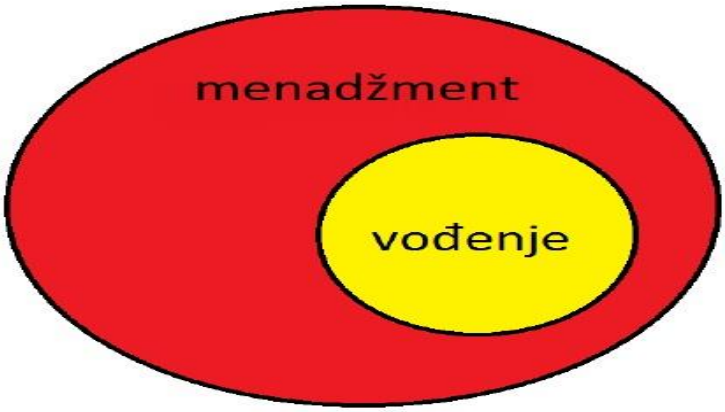
Kako bi se istaknula razlika između menadžera i lidera, obično se navodi da „menadžer održava sustave, oslanja se na kontrolu, promatra stvari kratkoročno, prihvaća status quo; vođa motivira, potiče, daje energiju, promatra stvari dugoročno i ima viziju, izaziva i mijenja status quo.“…

„Menadžment se provodi nad stvarima, vođenje nad ljudima. Funkcija je menadžmenta zapovijedati i kontrolirati, a vođenja objašnjavati smjer promjena i pridobiti članove organizacije za sudjelovanje u procesu promjena.[13] *Vođenje znači postojanje prosvijećene*

[11] Srića, V. (2004) , Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb.
[12] Buble, M. (1999.), Stilovi vođenja menedžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja“. U Tipurić, D. (ur.), Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija, str. 202.
[13] Middlehurst R. (2003) , Quality Assurance and Accreditation for Virtual Education: A Discussion of Models and Needs' Paris, UNESCO/Economica, str. 35-44.

vizije o tome što institucija jest i što može postati, ali i sposobnost navođenja drugih da prihvate tu viziju".

Slika 1. Odnos menadžmenta i vođenja



Izvor: P. Sikavica, Temelji Menadžmenta, str. 463.

Kada se govori o odnosu između menadžmenta, vođenja i vodstva, tada u kontekstu onoga što je navedeno nedvosmisleno proizlazi da je vođenje jedna od funkcija menadžmenta, a da je vodstvo jedna od komponenti vođenja. U tom se smislu pojam menadžmenta daje kao širi pojam od vođenja, a vođenje kao širi pojam od vodstva.

Kotter razlikuje menadžment od vodstva i to na osnovu njihovih procesa i predviđenih ishoda. Po njemu je glavna funkcija menadžmenta da osigura red i konzistentnost u organizaciji, dok je primarna funkcija vodstva da producira promjene i kretanje. Menadžment je traženje reda i stabilnosti; vodstvo je traženje adaptivnih i konstruktivnih promjena.[14]

Buble vođenje dijeli na četiri temeljene grupe aktivnosti:[15]

1) **Motiviranje zaposlenih,**
2) **Vodstvo**
3) **Interpersonalni procesi, grupe i konflikti**
4) **Komuniciranje**

Jedna od karakteristika uspješnog menadžera je i sposobnost kvalitetnog vođenja.

[14] Buble, M.(2010), Poslovno vođenje, Sinergija- nakladništvo, Zagreb
[15] Buble, M.(2006), Management, EFST, Split, str.473

Tablica 1. Usporedba obilježja menadžera i vođe:

OBILJEŽJA MENADŽERA	OBILJEŽJA VOĐE
slijede propise i poslovnu politiku nadređenih	slijede osobnu intuiciju i potiču inovacije
racionalnost	emocionalnost
sklonost tradicionalnim rješenjima	odbijanje tradicionalnih rješenja
organizira ljudske resurse i određuje radne procedure i politiku	povezuje ljude oko zajedničke vizije
korištenje formalnih procedura i racionalnih metoda, upravljanje kompenzacijama	pokretanje emocija, komuniciranje, motiviranje

Izvor: izrada autorice prema :Buble, M.: Poslovno vođenje, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010.

Između menadžmenta vodstva postoje razlike, ali su oboje jednako važni. Izazovi kojima su izložene moderne organizacije podrazumijevaju punu realnost menadžmenta, kao i predanost pametnom vođenju prema privlačnoj viziji.[16]

Vođe se često definiraju kao osobe koje imaju jasnu viziju i ideje, dok se menadžerima smatraju osobe koje te ideje provode u djelo. Svojom vizijom vođa određuje pravac djelovanja i okuplja ljude radi implementacije ideja i ciljeva.

Vođenje je dakle umijeće utjecaja na druge da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarivanju grupnih ciljeva. Vođa se stavlja na čelo grupe, djeluje inspirativno i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva potičući njihove aktivnosti i maksimizirajući njihov učinak. Menadžer, s druge strane, na osnovi vizije postavlja plan, organizira ljudske resurse, prati rad, utvrđuje odstupanja, odnosno pazi da sustav besprijekorno funkcionira. Dok je

menadžer orijentiran prema prošlosti i sadašnjosti, temeljna preokupacija vođe je budućnost.[17]

Vodstvo unutar kompleksne organizacije postiže rezultate kroz tri postprocesa koji se ukratko mogu opisati kao:[18]

[16] Yukl, G. (2008.). „How leaders infl uence organizational effectiveness“, The Leadership Quarterly, (19), str. 708-722.
[17] Rupčić, N. (2013), „Uspješan menadžer nije nužno i dobar vođa“, Poslovni magazin (1334-0905) 4, str.38-40.
[18] Srića, V. (2004) : Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, str 186.

1) **Određivanje ciljeva** - razvijanje vizije budućnosti zajedno sa strategijama za generiranje promjena koje su potrebne za ostvarivanje te vizije.
2) **Usmjeravanje ljudi** – davanje smjernica onima čija je suradnja potrebna za kreiranje koalicije koja razumije i koja je predana svojim postignućima.
3) **Motivacija i inspiriranje** – usmjeravanje ljudi u pravom smjeru unatoč političkim, birokratskim barijerama pozivajući se na osnovne ljudske potrebe, vrijednosti i osjećaje.

Jedan od suvremenih pristupa vođenju je koncept tzv. uslužnoga vodstva. Uslužni vođa djeluje na dvije razine: razini ostvarenja ciljeva i potreba zaposlenika i razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije. Koncept uslužnoga vodstva posebno se primjenjuje u okviru filozofije učeće organizacije jer se podudara s njenim temeljnim zasadama: povećanje performansa na osnovi kreativnosti i rezultata učenja u okviru kulture koja njeguje vrijednosti povjerenja, otvorenosti, suradnje i tolerancije na greške. U takvim organizacijama vođa se posvećuje drugima i organizacijskoj viziji; on zaposlenima daje ideje, informacije, priznanja, ali i moć da samostalno rade i odlučuju na temelju znanja.

Vođa sluga potiče participaciju, stvaranje zajedničke, odnosno podijeljene moći, povećanje vrijednosti pojedinaca i cijeloga poduzeća, suradnju pri definiranju vizije, strategije i ciljeva. Višoj razini menadžmenta vođe sluge na nižoj razini pristupaju kao izaslanici koji zastupaju stavove i potrebe svojih radnih grupa.

Duh vođenja lakše je uvesti i održati u malim poduzećima s jednostavnijom organizacijskom strukturom. Međutim, vođenje i poduzetnički duh treba uvoditi i održavati kako u malim tako i u velikim poduzećima. Bez obzira na veličinu, sustavi kontrole i procedure, iako važni, ne smiju dominirati, već ih treba prožimati adaptivna kultura. Ovaj cilj je možda najlakše i najučinkovitije ostvariti izgradnjom jakoga tima s kombinacijom vođa i menadžera u kojem svi razumiju svoju ulogu u timu i koncentriraju se na vlastite snage kako bi prevladali vanjske prijetnje.

Tim treba razvijati kulturu adaptivnost i fleksibilnosti, vanjsku orijentaciju, opunomoćenje na svim razinama, protok informacija u svim smjerovima, a time i pozitivan stav prema promjenama. Na taj način može se ostvariti najveći sinergijski učinak jedne i druge važne uloge u poduzeću: menadžera i vođe.[19]

[19] Rupčić, N. (2013), „Uspješan menadžer nije nužno i dobar vođa“, Poslovni magazin (1334-0905) 4.,str.38-40

2.4. Stilovi (modeli) vodstva

Početci izučavanja teorija stilova vođenja mogli su se prepoznati u radovima Lewina i Mayoa, te u kasnijem razdoblju u radovima McGregora, Likerta i drugih.

Ovi teoretičari su pokušali dati prikaz stilova vođenja menadžmenta u odnosu na efikasnost i zadovoljstvo radnika. Navedene studije imale su fokus na međuovisnost stilova vođenja menadžmenta i efikasnosti poduzeća da bi se istražilo i utvrdilo koji je stil vođenja najbolji za organizaciju u cjelini. Ipak se nije mogao donijeti univerzalni zaključak.

Još uvijek ne postoji jedinstveni model koji bi mogao pružiti konkretan odgovor na pitanje o uspješnosti menadžmenta, stoga su se razvile različite teorije sa nizom modela unutar njih, a to su:

1) **Model osobina**
2) **Bihevioralni modeli**
3) **Kontingencijski modeli**

S obzirom da razlike između navedenih teorija nisu velike ali nisu dovoljno jasne, ne postoji određena teorijska determinacija pojmova menadžmenta, vođenja i vodstva ponekad je teško izvršiti diferencijaciju navedenih modela stilova vođenja.[20]

2.4.1. Modeli osobina

Ranije studije vođenja i menadžmenta fokusirale su na osobu vođe. Odgovor o uspješnosti menadžera se zasnivao na osobinama određenog menadžera, te zaključku da su uspješni menadžeri baš kao i vođe, rođeni. Vjerovalo se da se vođa razlikuje od ostalih po svojim urođenim karakteristikama kao što su: osobnost, inteligencija, fizičke karakteristike, osobnost upravljanja i slično.

Osnovno polazište modela osobina je da određene osobine čine osobu efikasnom kao vođu, te da će organizacijska efikasnost biti bolja ukoliko se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete. Obilježja i osobne karakteristike povezane s učinkovitim vodstvom su[21]:

[20] Buble, M. (2010), Poslovno vođenje, Sinergija- nakladništvo, Zagreb.
[21] Buble, M. (2010), Poslovno vođenje, Sinergija- nakladništvo, Zagreb.

- *inteligencija* – pomaže menadžerima u razumijevanju složenih pitanja i rješavanju problema,
- *znanje i stručnost* – pomaže menadžerima u donošenju dobre odluke i pronalaženju načina za povećanje efikasnosti i učinkovitosti,
- *dominantnost* – pomaže menadžerima utjecati na svoje podređene radi ostvarivanja ciljeva organizacije,
- *samopouzdanje* – doprinosi učinkovitosti menadžera u utjecanju na podređene i upornosti u suočavanju s preprekama i poteškoćama,
- *energičnost* – pomaže menadžerima u rješavanju brojnih zahtjeva s kojima se suočavaju,
- *tolerancija na stres* – pomaže menadžerima u suočavanju s neizvjesnošću i u donošenju teških odluka,
- *integritet i poštenje* – doprinosi etičnom ponašanju i na građenju povjerenja kod podređenih,
- *zrelost* – uklanja mogućnost sebičnog ponašanja i doprinosi kontroli osjećaja, te priznavanju svojih pogrešaka.

Neke pretpostavke ove teorije postojane su i relevantne čak i danas, međutim teoretičari nisu mogli objasniti vođenje samo osobinama menadžera. Lista takvih osobina bila je mnogobrojna. Efikasnost menadžera je zavisila o danoj situaciji, stoga vođenje koje je efikasno u jednoj situaciji ne bi se pokazalo efikasno u drugoj situaciji. Ovaj pristup nam ne daje odgovor u kojoj mjeri osoba treba posjedovati neku od navedenih karakteristika.

Razvoj modela osobina prošao je kroz tri faze, a to su;

1) ***Teorija velikih ljudi*** – po kojoj se vođe ne stvaraju, nego se rađaju
2) ***Rani profil osobina*** – model po kojem uspješni vođa ima određene osobine i sposobnosti zbog kojih će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima te poželjne osobine ili kvalitete,
3) ***Suvremeni profil osobina*** – model kojega je posebno oblikovao Warren Bennis [22] i tako postavio četiri grupe osobina dobrog vođe (upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem, upravljanje sobom).

[22] Buble prema Bennis, W., The 4 Competencies of Leadership, Trening and Development Journal, 1984., No.38.

2.4.2. Bihevioristički modeli

Bihevioralni modeli objašnjavaju stilove vođenja obraćajući fokus na osnovu ponašanja vodstva, tj. načina na koji se ponašaju uspješni i neuspješni menadžeri. Bihevioralni modeli se razvijaju već od 40-tih, a naročito u 50-tim godinama. Pokušavaju odrediti najbolji stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama.[23] Bihevioralna teorija se može lako razvijati jer se relativno jednostavno usporede uspjesi vodstva s akcijama koje lideri poduzimaju. Putem dovoljno opsežnih istraživanja mogu se korelirati statistički značajna ponašanja i uspjeh. Na isti način se identificiraju ponašanja koja dovode do neuspjeha, te na taj način dodaju drugi nivo razumijevanja.[24] Brojni modeli koji su se razvijali s vremenom, uvijek su se nalazili na kontinuumu od autoritarnog na jednom kraju, preko onog demokratskog na sredini, pa do posljednjeg *laissez-faire* stila na drugom kraju kontinuuma.

Analiza ta tri stila vodstva dana je u sljedećoj tablici:[25]

Tablica 2: Tri klasična stila vodstva

AUTORITARAN	***DEMOKRATSKI***	***LAISSEZ- FAIRE***
Priroda		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tok komunikacije je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tok komunikacija je dvosmjeran - odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tok komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe
Primarna prednost		
Pritisci su brzi,uredni i daju očekivane performance.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe.

[23] Buble, M. (2006), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.

[24] Changingminds.org Dostupno na:

http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/behavioral_theory.htm Pristupljeno: [09.05.2016.]

[25] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split.., str. 521.

Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Buble, M., Management, EFST, Split, 2006. god., str. 521.

Duži vremenski period smatralo se da je demokratski stil vodstva najbolji model, no ipak su novija istraživanja su pokazala da to nije uvijek tako. Naime, dokazano je da neki zaposleni preferiraju jasne direktive i naloge nego participaciju u odlučivanju o tome što trebaju raditi. Dobiveni rezultati doveli su do traženja optimalnih rješenja, iz čega su rezultirali mnogi bihevioralni modeli vodstva od kojih su najpoznatiji svrstani u sljedeće dvije grupe:

1) **Modeli autokratsko-demokratskog vodstva**
2) **Modeli vodstva orijentirani na varijable ljudi-zadatak**

Sljedeća tablica daje prikaz modela koji pripadaju u navedene dvije grupe bihevioralnih modela.

Tablica 3. Podjela bihevioralnih modela upravljanja

Modeli autokratsko-demokratskog vodstva	Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak – ljudi:
➢ Teorija X i Teorija Y	➢ Michigan studije
➢ Likertovi sustavi vodstva	➢ Ohio studije
➢ Model kontinuuma vodstva	➢ Menadžerska mreža
	➢ Teorija 3-D
	➢ Harvard studije

Izvor: Buble, M., Management, EFST, Split, 2006. god.

<u>Modeli autokratsko-demokratskog vodstva:</u>

- **Teorija X i Teorija Y**

Ova teorija je razvila dva modela vodstva: autokratski i demokratski. Teorija X pretpostavlja da ljudima rad nije prirodan, da se oni moraju neprestano usmjeravati, da nemaju želje za

odgovornosti, niti želje za kreativnošću i rješavanjem problema poduzeća,da žele sigurnost iznad svega, da su motivirani novcem, raznim nagradama i strahom od kazne. Teorija Y pretpostavlja da su kreativni, te da ih se ne treba striktno kontrolirati ukoliko su ispravno motivirani. Individualni ciljevi se mogu najbolje ostvariti njihovim usmjeravanjem na postizanje organizacijskih ciljeva. Teorija X daje autokratski model vodstva, po kojem vođa provodi čvrstu kontrolu na principu nagrada-kazna. Teorija Y daje demokratski model vođenja po kojem je vođa participativan, te podržava samokontrolu zaposlenih. McGregor drži da teorija Y ima prednosti u odnosu na teoriju X, te je samim tim demokratsko vođenje uspješnije od autokratskog vođenja. [26]

- **Likertovi sustavi vodstva**

Likertov model sustava vođenja temeljen je na empirijskom istraživanju usmjerenom na utvrđivanje karakteristika menadžera u uspješnim i neuspješnim poduzećima, a izražen je u njegovoj teoriji 4 sustava vođenja. Likert je jedan od prvih autora koji je naglasio ekonomsku važnost različitih stilova i važnost participacije kao načina menadžmenta za postizanje uspješnosti i vođenja organizacije.

Likert razlikuje 4 stila vođenja koji variraju od sustava 1 do sustava 4: [27]

1) ***Sustav: Eksploatatorsko-autoritativni sustav***

   Menadžer nema povjerenja ili vjere u podređene. Sve odluke se donose na vrhu. Podređeni su prisiljeni da rade sa strahom, prijetnjama, kaznama, te ponekad i nagradama. Funkcija kontrole je koncentrirana visoko u rukama top menadžmenta.

Paralelno sa formalnom organizacijom razvija se i neformalna koja često razvija ciljeve koji su suprotni ciljevima formalne organizacije.

2) ***Sustav: Benevolentno-autoritativni sustav***

Menadžer ima ponešto povjerenja u podređene, koje bi se najbolje moglo opisati odnosom gospodara spram sluge. Cilj se postavlja i odluke se donose od strane top menadžmenta, iako se neke rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije. Nagrade, te neke potencijalne ili stvarne kazne koriste se kao sredstvo motivacije zaposlenih.

[26] Buble, M. (2006), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
[27] Buble, M. (2006), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.

3) Sustav: Konzultativni sustav

Menadžment ima poprilično, ali ne i potpuno povjerenje u svoje podređene. Podređenima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Linije komunikacije unutar poduzeća idu u oba smjera: odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Nagrade, te ponekad kazne koriste kao najvažnije sredstvo komunikacije.

4) Sustav: Participativni sustav

Menadžer ima potpunu vjeru i povjerenje u svoje podređene. Proces donošenja odluka je raširen na svim razinama hijerarhije. Komunikacija se odvija ne samo odozgo prema dolje i odozdo prema gore, nego u svim pravcima. Zaposleni su motivirani participacijom, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva i sl. Postoji prijateljski odnos nadređeni – podređeni koji rezultira stjecanjem većeg stupnja međusobnog povjerenja. Likert je razvio određene ideje i pristupe značajne za razumijevanje ponašanja vođe. On definira uspješnog menadžera kao osobu snažno orijentiranu na podređene, osobu koja se u održavanju skladnog funkcioniranja svih dijelova cjeline oslanja na komunikaciju.

- **Model kontinuuma stilova vodstva**

Model kontinuuma stilova vodstva su razvili Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt 13 , koji su 1957. godine objavili članak u kojem prikazuju niz stilova vodstva u rasponu od autokratskog stila vodstva do demokratskog stila vodstva, a navedeni se stilovi međusobno diferenciraju s obzirom na različit stupanj upotrebe autoriteta managera, te slobode podređenih. Navedenim modelom, vođa odabire jedan od sedam mogućih modela vodstva u rasponu od demokratskog vodstva ili ljudima orijentiranog vodstva do autokratskog vodstva ili vodstva usmjerenog zadacima.

Unutar ova dva stila postoje različite varijacije stilova vodstva koje su Tannenbaum i Schmidt slikovito prikazali kao kontinuum koji varira od autokratskog do demokratskog. Vođa čije ponašanje karakterizira određeni autokratski stil, orijentiran je na zadatke i svoju moć koristi za djelovanje na podređene, dok su ostale vođe čije ponašanje karakterizira demokratski stil, ipak orijentirani na ljude i svojim podređenima daju određenu slobodu u pogledu izvršavanja zadataka.[28]

[28] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split. str. 526.-527.

Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak – ljudi:

U determinaciji uspješnog vođenja ovi modeli koriste dvije varijable: zadatke i ljude.

Postoje mnogobrojne studije koje su se bavile ovakvim istraživanjima od kojih su najznačajnije slijedeće:

- **Michigan studije**

Michigan studije koje su se prvi put prezentirale 50-tih godina daju prikaz dvaju stilova vođenja: - vođenje orijentirano na ljude - vođenje orijentirano na zadatke. Istraživači studija u Michiganu usporedili su dvije jednako efikasne službe u jednoj velikoj američkoj korporaciji sa različitim stilovima vođenja menadžmenta.

U jednoj službi prevladavao je stil menadžmenta orijentiran na ljude koji je rezultirao sa zadovoljstvom na poslu, niskim absentizmom i niskom fluktuacijom zaposlenih. U drugoj službi stil vođenja bio usmjeren na ostvarenje zadatka što je rezultiralo sa nezadovoljstvom na poslu absentizmom i fluktuacijom odnosno odlaskom zaposlenih. Efikasnost stilova vodstva se može mjeriti sa zadovoljstvom zaposlenih absentizmom i fluktuacijom. Vodstvo orijentirano na ljude ipak predaje veću pozornost podređenima. Ovaj tip vodstva se usmjerava na participaciju zaposlenih, njihov razvoj i usavršavanje. Dok vođenje orijentirano na zadatke daje veću važnost izvršavanju određenih zadataka

- **Ohio studije**

Studije obavljene u 50-tim godinama proučavale su ponašanje vodstva pomoću raznih upitnika. Vođa sam planira, organizira, raspoređuje radne zadatke. Komunikacija se pretežno odvija odozgo prema dolje.

- **Menadžerska mreža**

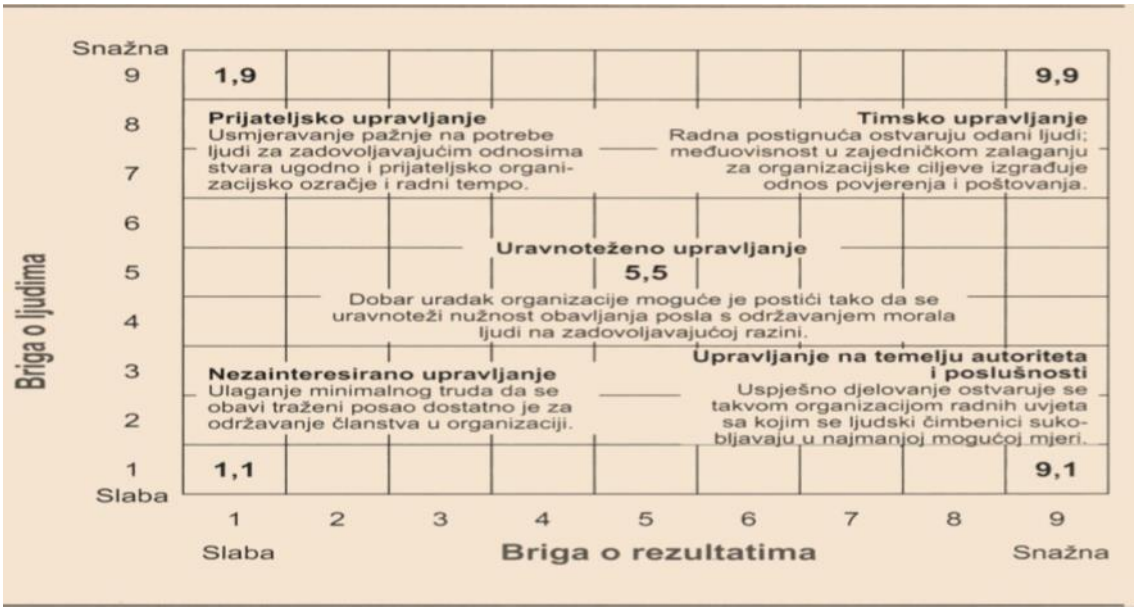
Ova teorija predstavlja jedan od najpoznatijih i najčešće korištenih pristupa menadžmentu s aspekta stilova vođenja, te njihove važnosti za uspješnost poduzeća. Teoriju su razvili Blake i Mouton. Menadžerska mreža definirana je sa tri odvojene, ali međuzavisne dimenzije koje određuju stil vođenja: [29]

[29] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split.str.530.

- ***horizontalna dimenzija*** - označava ponašanje orijentirano zadacima, tj. interes ili brigu za proizvodnju
- ***vertikalna dimenzija*** - označava ponašanje na podršku zaposlenima, tj. interes ili brigu za ljude
- ***dimenzija motivacije*** - predstavlja kombinaciju navedenih dimenzija

Na slici ispod prikazana je mreža vodstva. Vodoravna os označava brigu o proizvodnji vođe, dok okomita os predstavlja brigu o ljudima. Svaka od tih osi prikazana je kao ljestvica od 9 stupnjeva.

Slika 2. Mreža vodstva



Izvor: Peter G. Northouse. Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 74.

"Mreža vodstva tako oslikava pet temeljnih stilova vodstva: [30]

- *upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti*
- *prijateljsko upravljanje*
- *nezainteresirano upravljanje*
- *uravnoteženo upravljanje*
- *timsko upravljanje*

Uz pet temeljnih stilova koji su opisani u Mreži vodstva uvrštena su još dva stila koji uključuju različite dijelove rešetke: autoritet/prijateljstvo i oportunizam koji se odnosi na

[30] Peter G. Northouse., (2010). Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. Izdanje, str. 69-74.

vođu koji primjenjuje bilo koju kombinaciju temeljnih pet stilova u svrhu osobnog napredovanja. Osoba obično ima prevladavajući stil koji primjenjuje u većini situacija, te pomoćni stil koji primjenjuje kada je pod stresom i kada uobičajeni način obavljanja stvari ne djeluje. [31]

- **Teorija 3- D**

Teorija 3-D nastala je iz menadžerske mreže uvodeći treću dimenziju, tj. situaciju i efikasnost. Na taj se način oblikuje mreža s osam različitih stilova vođenja. U centralnoj mreži postoje dvije dimenzije: orijentiranost na zadatke i orijentiranost na ljude. Ovu teoriju karakteriziraju četiri uspješna stila vođenja.

- **Harvard studije**

Proučavanjem ponašanja u maloj grupi identificiraju se dvije vrste vođa: vođa zadatka i socio-emocionalni vođa. Navedene vrste su međusobno isključive jer je prvi primjer vođe usmjeren na strukturiranje aktivnosti a drugi primjer vođe na potrebe zaposlenih.

2.4.3. Kontingencijski modeli

Kontingencijski modeli se temelje na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. To znači da se unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan, već da to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj određeno vodstvo djeluje.[32]

Drugim riječima, uspješnost vodstva proizlazi iz specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje. S obzirom na široki spektar različitih situacija u kojima se manageri i njihove organizacije nalaze, ono što jednog managera čini uspješnim u određenoj situaciji, ne mora ga nužno činiti uspješnim u drugoj situaciji.[33]

U zavisnosti od interakcije između vođe, sljedbenika i okoline, razvijeni su brojni modeli vodstva s ciljem da pomognu u razvoju pretpostavki o najpogodnijem ponašanju u određenoj situaciji. Između brojnih modela, za potrebe ovog rada, izdvojit će se sljedeći:

1) **Fiedlerov model,**

[31]. Peter G. Northouse., (2010), Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. Izdanje, str. 74-89.
[32] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split, str. 324.
[33] JONES, G.R., GEORGE, J.M., HILL, C.W.L.(2000) „ Contemporary Management“, drugo izdanje, McGraw-Hill, Boston, str. 473.

2) **Houseov model put –cilj,**
3) **Stinson – Johnosonov model,**
4) **Vroom – Yettonov model odluka,**
5) **Hersey – Blanchardov model i**
6) **Model supstitucije vodstva**

1) Fiedlerov model

Model se temelji na istraživanjima vezanim za razjašnjavanje utjecaja situacijskih faktora na uspješnost vodstva. Temeljno pitanje kojim se on bavi može se na slijedeći način postaviti: U kojoj će situaciji određeni oblik vodstva biti najuspješniji. Fiedler razlikuje tri glavna situacijska faktora koji utječu na efikasnost vodstva, a to su:

1. Pozicija moći,

2. Strukture zadatka

3. Odnos vođe i članova grupe.

1. *Pozicija moći* - Ovaj stupanj se odnosi na formalni autoritet kojeg ima vođa s obzirom na poziciju u organizaciji. Dakle, riječ je o kvantumu legitimne, prisilne i nagradne moći. Vođa s jasnom i velikom pozicijom moći može mnogo jednostavnije osigurati da ga slijede nego vođa bez takve moći. On konstruktivno koristi aspekt svoje moći da bi ostvario što jači utjecaj.
2. *Struktura zadatka* - Ovisi o tome da li su zadaci strukturirani (rutinski) ili ne strukturirani (ne rutinski) može se kontrolirati kvaliteta njihovog ostvarenja, a članovi skupine se mogu određenje držati odgovornima za ostvarenje. U slučaju rutinskih zadataka lakše je odrediti standarde performansi i definirati instrukcije za njihovo izvršenje, a kod izvršenja ne rutinskih zadataka vođa se mora osloniti na znanje i sposobnosti podređenih, a to mu ona smanjuje utjecaj u grupi.
3. *Odnos vođe i članova grupe* - Fiedler smatra da je ova dimenzija najvažnija s gledišta vođe jer podrazumijeva stupanj do kojeg članovi grupe simpatiziraju vođu, vjeruju mu i spremni su ga slijediti. Ako on nema dobre odnose s podređenima, morat će koristiti legitimnu i prisilnu moć da bi bio efikasan.

Funkcionalnost modela zavisi o sociometrijskoj prihvatljivosti vođe i veličini uočljive psihološke distance između vođe i sljedbenika. Kada su konstantne ove varijable prelazi se na one ključne koje determiniraju dva vodstva orijentiran na zadatak i orijentiran na ljude.

Kombinacijom tri ključne situacijske varijable i dva stila vodstva moguće je odrediti koji je od ovih stilova primjeren situaciji. Vidljivo je da stil vodstva orijentiran na zadatke osigurava najveću uspješnost u onim najpovoljnijim i onim najnepovoljnijim situacijama.[34]

2) House–Mitchelov

Model pokazuje da uspješni vođa razjašnjava putove kojima podređeni mogu postići visoku satisfakciju poslom i visoke performanse. Vođa to osigurava tako da jasno specificira zadatak, reducira smetnje u njegovu izvršenju i povećava mogućnost satisfakcije povezane sa zadatkom. U tom se kontekstu uloga vođe svodi na motiviranje i pomoć podređenima, postiže 1) razjašnjenjem percepcije podređenih o ciljevima rada 2) povezivanjem značenja nagrada s postignućem ciljeva i 3) objašnjenjem kako ciljevi i željene nagrade mogu biti ostvareni. Kao i drugi kontigencijski modeli tako ni ovaj ne daje odgovor na pitanje koji je stil vodstva najbolji već definira premise kojima stil treba tražiti u skladu sa situacijom i

potrebama podređenih. Ovaj model zauzima u razmatranje četiri stila vodstva i to:

- Vodstvo orijentirano na ostvarenje - koje karakterizira vođa koji postavlja izazovne ciljeve očekujući od podređenih da ih ostvare.
- Direktno vodstvo - koje karakterizira vođa koji daje na znanje podređenima što se od njih očekuje i kako trebaju izvršiti dodijeljene im zadatke.
- Participativno vodstvo - koje karakterizira vođa koji se savjetuje s podređenima te traži od njih prijedloge i sugestije prije donošenja odluka.
- Suportivno vodstvo - koje karakterizira prijateljski i pristupačan vođa koji pokazuje zanimanje za psihološko zadovoljstvo podređenih.

[34] Buble, M., Menadžment, drugo izdanje, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str. 536.

Slika 3. Četiri stila vodstva



Izvor: Peter G. Northouse., 2010. Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 93.

Potrebno je odrediti gdje se sljedbenici nalaze, promatrajući njihove sposobnosti i spremnost u odnosu na pojedini zadatak te sukladno tome primijeniti odgovarajući stil vodstva. Naglasak mora biti upravo na pristupanju svakom zadatku pojedinačno zbog stalnih promjena u razvojnim razinama zaposlenika. Zbog stalne promjene razvojnih razina podređenih važno je da vođe u suvremenim organizacijama budu iznimno prilagodljivi u svojem ponašanju. To osobito dolazi do izražaja kada se razvojne razine mijenjaju u različitim stadijima istog zadatka pa vođa usred projekta mora mijenjati stil vodstva.[35]

Uspješnost zavisi o kompetentnosti i suglasnosti. Kompetentnost se definira kao funkcija znanja i vještina koja se mogu steći obrazovanjem treningom i / ili iskustvom dok je suglasnost kombinacija pouzdanost i motivacije. S obzirom na kompleksnost veza između stilova vodstva i razvojnih stupnjeva veze između njih se mogu podijeliti na:

- *Dirigiranje* – za ljude kojima nedostaje kompetencija ali su entuzijasti i suglasni da bi započeli njima je potrebno dirigiranje i nadzor
- *Poučavanje i praćenje* – za ljude koji imaju nešto kompetencije ali im nedostaje suglasnosti. Njima je potrebno dirigiranje i nadzor jer su još uvijek relativno neiskusni Također im je potrebna i pohvala.
- *Podupiranje* – za ljude koji su kompetentni ali im nedostaje pouzdanosti ili motivacije.
- *Delegiranje*– za ljude koji imaju kompetenciju i suglasnost

[35] Peter G. Northouse., (2010), Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 93.

2.5. Vodstvo u suvremenim uvjetima

Vođenje nekad i vođenje danas uvelike se razlikuje. Vođe danas zbog nepovoljnih situacija organizacije moraju otpuštati radnike kako bi se riješili viška, uvode timski rad kojim poboljšavaju proces donošenja odluka te poboljšavaju kvalitetu poslovanja organizacije. Organizacije često stavljaju naglasak na stilove vođenja koji se temelje na uključivanju zaposlenika i davanju slobode. Prije se vođenje više odnosilo na kontroliranje ljudi i radnog procesa. Među vođama u organizacijama postaje trend da uključuju članove organizacije u život organizacije i daju im slobodu donošenja i izvršavanja odluka. Nove situacije i novi trendovi razvili su pet novih stilova vođenja:[36]

2.5.1. Transformacijsko vođenje

Odnosi se na vođenje koje potiče uspjeh organizacije snažnim utjecajem vjerovanja sljedbenika u to što organizacija treba biti.

U ovome stilu naglasak se stavlja na osjećaj dužnosti u organizaciji, potiču se novi načini rješavanja problema i stručno se usavršavaju svi članovi organizacije. Današnje organizacije iz dana u dan prolaze kroz promjene gdje transformacijski vođe obavljaju važne zadatke. Sljedbenike podižu na višu razinu osviještenosti za organizacijska pitanja. Sljedbenici moraju razumjeti što su prioriteti u organizaciji i znati kako ih rješavati. Vođe stvaraju viziju organizacije i uvode promjene u organizaciju na temelju stvorene vizije. Različiti trendovi organizacija tipa pozicioniranja organizacija tako da budu konkurentna u globaliziranome poslovnom okruženju prisiljavaju vođe na stalnu pozornost, obrazovanje i usavršavanje i istraživanje kako bi pronašao načine na koje može postati uspješniji vođa.[37]

2.5.2. Trening

Odnosi se na stil vođenja kojim sljedbeniku dajemo upute kako da savlada posebne organizacijske izazove. Vođa trener mora prepoznati pogrešno ponašanje kod sljedbenika i mora mu pokazati način na koji ga može promijeniti. U modernim organizacijama razvijaju se timovi koji povećavaju važnost treninga. Ponašanje vođe trenera razlikuje se od ostalih stilova vođenja važnih za uspjeh.

[36] Samuel C.Certo. (2008), Moderni menadžment, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb, str. 369.
[37] Samuel C.Certo. (2008), Moderni menadžment, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb, str. 370.

Trener-vođa pažljivo sluša svoje sljedbenike u timu i pokušava prikupiti što više informacija koje se skrivaju u izrečenim činjenica i emocija ostalih članova. Svoje sljedbenike trener-vođa ohrabruje i motivira, tako da oni čine sve što je u njihovoj moći kako bi zadovoljili sve zahtjeve za uspjeh organizacije koje je vođa prepoznao. Trener-vođa se ne smije previše isticati od svojih sljedbenika što čini na način da vlastitim primjerom pokazuje željene oblike ponašanja. Kad dođe do problema s nekim zaposlenikom ili proizvodom, on pokazuje kako riješiti problem čime pokazuje svoju stručnost te tako razvija povjerenje i poštovanje svojih sljedbenika.

2.5.3. Supervođenje

Uključuje način vođenja drugih pokazivanjem kako da oni vode sami sebe. Uspješni supervođe oblikuju proizvodne, samostalne sljedbenike kojima nadređena osoba treba obratiti minimalnu pozornost.

Oni uče sljedbenike samostalnosti, konstruktivnosti i neovisnosti. Pokazuje im načine kako samostalno rješavati probleme te ih potiče da se riješe negativnih razmišljanja i uvjerenja o organizaciji i njenim članovima. Vođa razvija samopouzdanje svojih sljedbenika uvjeravajući ih da su sposobni samostalno obavljati zadatke i donositi odluke i da imaju potencijal s kojim se mogu nositi s radnim situacijama. Vođa želi oblikovati svoje vođe tako da trebaju vrlo malo vođenja. Danas su organizacije strukturno horizontalnije nego prije pa ima manje vođa- U takvim situacijama organizacije ne mogu biti uspješne ako se članove ne uključi u vođenje i ako ih se ne naučiti voditi same sebe.[38]

2.5.4. Vođe sluge

Ovaj stil odnosi se na vodstvo u kojem vođe svojom glavnim zadatkom smatraju pomaganje svojim sljedbenicima u potrazi za ostvarivanjem osobnih potreba i interesa. Vođe-sluge polažu veliki trud i vrijeme na služenje tuđim, a ne vlastitim interesima kako je običaj. Sve svoje ulažu u ljudske potencijale u organizaciji, jer smatraju da su ljudi najvrjedniji resurs. Vođe neprestano teže oblikovanju svojih sljedbenika u mudre i neovisne članove organizacije, što rezultira uspješnijom cjelokupnom organizacijom.

[38] Samuel C.Certo. (2008), Moderni menadžment, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb, str. 371.

Vođa-sluga dobar je slušatelj također kao i trener-vođa, što mu omogućuje bolje razumijevanje sljedbenikovih potreba i tako lakše pomaže sljedbeniku da ih ostvari. Zapravo, vođe dobivaju povratne informacije koje mogu iskoristiti u korist sljedbenika. Uvjerljivost vođe u aktivnosti koje sljedbenici moraju provesti. Pri tome se rijetko koriste autoritetom, a više se koriste moću uvjeravanja koja omogućuje vođama sljedbenikovu reakciju na odgovarajući način. Vođe su svjesni prepreka u zadovoljavanju potreba i interesa sljedbenika pa znaju koje korake trebaju poduzeti da te prepreke uklone. Vođe su empatični pa se intelektualno povezivanju s razmišljanjima i stavovima drugih članova što im pomaže da se bolje poistovjećuju sa sljedbenicima kod pomaganja rješavanja problema. Također, vođe se smatraju skrbnicima ljudskih potencijala i odgovornima za pomoć članovima da maksimiziraju vlastiti potencijal. Razvijanje ljudskih potencijala moderan je način vođenja organizacije i ima važnu ulogu njezine uspješnosti. Stoga je nužno daljnje istraživanje vrijednosti teorije vođenja služenjem kako bi ga vođe u organizacijama mogli češće primjenjivati u praksi.[39]

2.5.5. Poduzetničko vođenje

Vođe u ovom stilu ponašaju se poduzetnički odnosno kao da kao da imaju ključnu ulogu u organizaciji, kao da preuzimaju rizik gubitka novca, ali će ostvariti udio u dobiti ako je bude. Svaki od spomenutih stilova vođenja danas međusobno se ne isključuju nego se kombiniraju na različite načine kako bi se došlo do jedinstvenog stila koji se uklapa u neku organizaciju.[40]

[39] Samuel C.Certo. (2008), Moderni menadžment, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb, str. 372.
[40] Samuel C.Certo. (2008), Moderni menadžment, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb, str. 373.

3. TEORIJSKE OSNOVE MOTIVACIJE

3.1. Pojmovno određenje motivacije

Svako ljudsko biće ima svoje potrebe, bilo na svjesnoj ili podsvjesnoj razini. Generalno govoreći, potrebe se mogu podijeliti na one primarne, kao što su potreba za zrakom, hranom, vodom, snom i stambenim rješenjem, te na one sekundarne kao što su npr. potrebe za ljubavi, samopoštovanje, samodokazivanjem, itd. Te potrebe kod različitih ljudi variraju u intenzitetu i vremenu."Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. [41] U ekonomskom smislu, motivacija se može definirati i kao ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke, često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenika, no osim ta dva značajna čimbenika i motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje, te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost.[42]

3.1.1. Motivacija za rad

Uspjeti motivirati ljude za rad i tu motiviranost održavati i konstantno poticati za svakog rukovoditelja je kompleksan i težak zadatak. Motivacija je jedan od najkompleksnijih izazova za veliku većinu menadžera današnjice.

Kako potaknuti zaposlenike na ostvarenje, kako operativnih tako i svojih osobnih ciljeva unutar organizacije (npr. radnog zadovoljstva)?

Kompleksnost motivacije prije svega izvire iz psihofizičkih socijalnih i demografskih različitosti samih zaposlenika. Ono što motivira jednu osobu za rad, može biti kontraproduktivno za motivaciju druge osobe. Isto tako motivacija ovisi i o obliku organizacije, opisu posla i korporativnoj kulturi.

[41] Lazibat, T., Dumičić, K. (2002), Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak“, Rovinj, str. 129.
[42] Varga, M. (2011), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1), str. 153.-154.

Uz to, ono što je motiviralo zaposlenike u nekadašnjem industrijskom poslovnom okruženju u današnjem visoko-tehnološkom nema iste učinke. Jedno je sigurno: u svakom zadatku u kojem ostvarenje cilja ovisi o drugim ljudima, motivacija je najveći limitirajući faktor.[43]

Uspješni menedžeri motiviraju svoje podređene na način da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.[44]

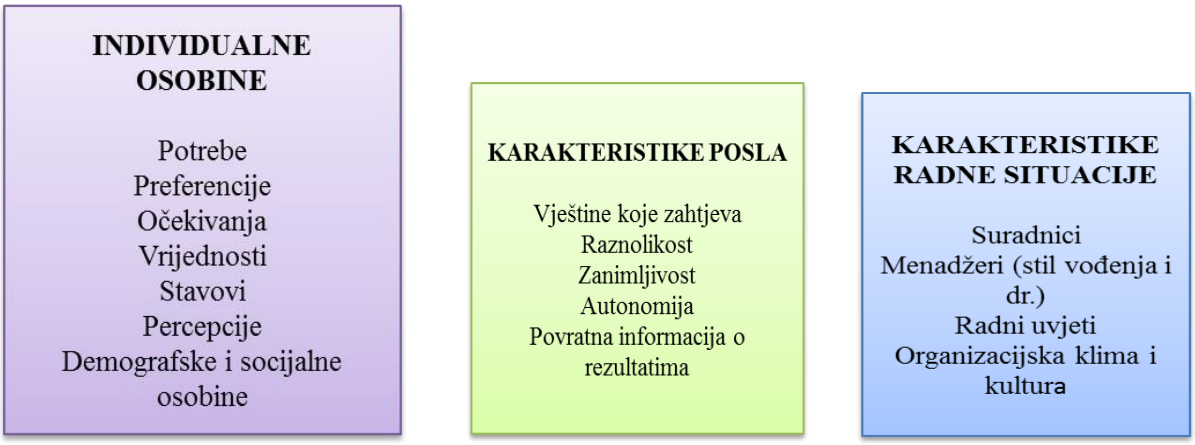
3.1.2. Faktori koji utječu na motivaciju

Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava. Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih se posebno naglašavaju tri sljedeće grupe:[45]

1) **Individualne karakteristike**
2) **Karakteristike posla**
3) **Organizacijske karakteristike**

[43] Matijević Šimić, D. (2011), Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja. Napredak : časopis za pedagogijsku teoriju i praksu, 152(2), 227-248. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/82735
[44] Lazibat, T., Dumičić, K. (2002), Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", Rovinj, str. 129.
[45] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split, str. 485.

Slika 4. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, „Management ljudskih potencijal“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 558.

- ***Individualne karakteristike*** predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka - neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadatka, itd. Menadžment mora biti svjestan ovih razlika kako bi poticao one kojim se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.
- ***Karakteristike posla*** predstavljaju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- ***Organizacijske karakteristike*** predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Interakcija motivacijskih faktora uključuje:[46]

1) osobne karakteristike koje posjeduju zaposleni
2) karakteristike koje zaposleni trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju
3) organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlene u konkretnoj radnoj sredini (na radnom mjestu).

[46] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split, str. 486.

Sve ove interakcije menadžment mora uzimati u obzir prilikom oblikovanja odgovarajućeg motivacijskog sustava u poduzeću. Motivatori koje će pri tom koristiti menadžment kao instrumente poticanja na željene akcije i rezultate moraju biti tako odabrani da poštuju navedene interakcije. Motivator se manifestira kao instrument utjecaja na individualno ponašanje, pa stoga menadžment mora biti zainteresiran za njihovu inventivnu uporabu.

3.2. O demotivaciji

Ljudski rod kao vrsta povijesno je usmjeren ka ostvarenju određenog cilja, a to usmjerenje potiče na stvaranje motiviranog uma. Suprotan pojam od motivacije je **demotivacija.**

Demotivirana osoba [47] ili osoba koju je netko njegovim ponašanjem demotivirao, pokazivati ce kako se osjeća (neverbalnom komunikacijom ,govorom tijela i sl.). Znakovi demotivirane osobe jesu pomanjkanje samopouzdanja, zabrinutost, negativna mišljenja, osjećaj pomanjkanja budućnosti, osjećaj nevažnosti, neupućenost u događanja i sl. Demotivirani ljudi manje se brinu oko svog izgleda, ne trude se oko odjeće, njihov je izraz lica s krajevima usana okrenutim prema dolje. Pažljivi promatrač može odmah prepoznati radi li se o motiviranoj ili demotiviranoj osobi. U organizaciji u kojoj prevladavaju ovakvi osjećaji kod zaposlenika, informacije se cesto prenose glasinama i ogovaranjem (tzv. Siromašnom komunikacijom). Uzrok demotivacije mogu biti kritike upućene zaposlenicima koje su shvaćene kao osobni napadi, te koje rezultiraju obrambenim stavom i izbjegavanjem odgovornosti. Takvo ponašanje na kraju dovodi do zatvaranja zaposlenika iza neprobojnog zida ili pružanja ogorčenog pasivnog otpora koji potječe od osjećaja da se prema nekome postupalo na nepravedan način. Izjave poput "zabrljao si" koja ne pruža mogućnost odgovora ni prijedloga za poboljšavanje situacije kod osobe kojoj je upućena stvara osjećaj bespomoćnosti i ljutnje. Takve izjave imaju razoran učinak na osobe kojima su upućene, razarajući njihovu motiviranost, energiju i samopouzdanje pri obavljanju posla. Cesto ovakva destruktivna kritiziranja završavaju otkazom ili otpuštanjem s posla. Stroge kritike najčešće toliko demoraliziraju i demotiviraju „napadnutu“ osobu, da se ona osjeća nesposobnom za rad. Menadžeri koji su skloni kritiziranju svojim podređenima odaju dojam komunikacije samo u slučaju pogreške zaposlenika. Takvi „napadi“ se primaju kao uvreda i onaj koji ih prima postaje ljutit. Ljudi postaju demotivirani kad cuju kritiku o tome da nešto ne obavljaju kako treba, a da pritom ne znaju sve pojedinosti koje bi im pomogle u promjeni rada ili svojih

[47] Denny, R. (2002), Motivirani za uspjeh, MEP Consult, Zagreb, str. 39.- 41.

postupaka. Jedini izlaz iz ovakvih situacija je izravan razgovor, bez zagonetki i bez izbjegavanja pravog pitanja. Potrebno je jasno razložiti problem, navesti što sve nije dobro i posebno važno je izložiti što bi trebalo promijeniti, u protivnom primatelj kritike postaje demotiviran, demoraliziran i frustriran. Bitan je način na koji se kritika upućuje zaposleniku. Kritika mora sadržavati prijedloge za rješavanja problema, kako bi kritizirana osoba mogla uvidjeti mogućnosti i alternative. Valja imati na umu da zaposlenici cesto misle da neki posao obavljaju izvrsno, a zanemaruju mogućnost da u stvarnosti to nije tako. Kritika izrečena u dobroj namjeri vodi ka rastu pojedinca i kao osobe i kao zaposlenika. Poslodavci od svojih zaposlenika zahtijevaju maksimalni angažman ali rijetko zaposleniku za dobro obavljen posao upućuju pohvale, više su usmjereni na kritike. Kritika, kao i pohvala ima najveći učinak ako se zaposleniku izrekne izravno, bez posrednika. Prilikom iskazivanja kritike potrebno je imati razumijevanje učinka onoga što se govori i načina na koji se govori osobi kojoj je kritika upućena. Osobe bez tog potrebnog razumijevanja, najsklonije su iznošenju povratnih informacija na uvredljiv način, npr. omalovažavanjem, ponižavanjem, vrijeđanjem, vikanjem, i sl. Takva destruktivna kritika stvara kod kritizirane osobe emocionalnu reakciju ljutnje, ogorčenja, obrambenog stava i distanciranja. Stoga je zadatak menadžera raspoznati vanjske znakove demotivirane osobe.[48]

3.3. Teorije motivacije

3.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije odnose se na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba u fokus kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore žele, a neke izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su sljedeće:[49]

1) **Teorija hijerarhije potreba**
2) **Teorija trostupanjske hijerarhije**
3) **Teorija motivacije postignuća**
4) **Dvofaktorska teorija motivacije**

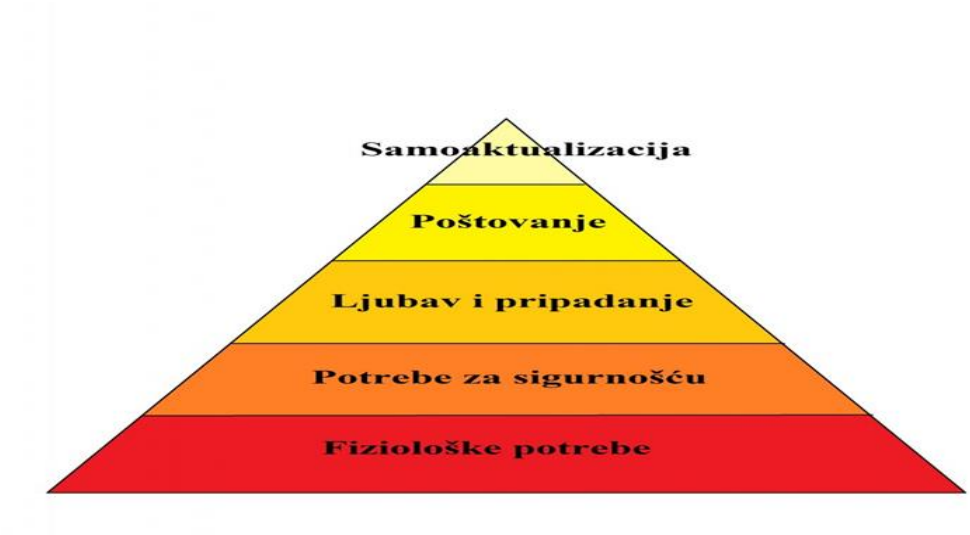
[48] Denny, R. (2002), Motivirani za uspjeh, MEP Consult, Zagreb, str. 40.
[49] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split, str. 487.

5) Teorija motivacije uloga

1. Teorija hijerarhije potreba

Teoriju hijerarhije potreba je razvio Abraham Maslow. Teorija je jako popularna u literaturi i praksi menadžmenta. Temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane.

Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Istrazime.com http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/ Pristupljeno: [12.05.2016.]

- *Fiziološke potrebe* su početna točka motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže da najprije zadovolje ove potrebe,a tek pošto su one zadovoljene, teže zadovoljavanju drugih „viših“ potreba.
- *Potrebe za sigurnošću* uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitni preduvjeti ljudske sigurnosti.
- *Potrebe za ljubavlju* su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.

- *Potrebe za poštovanjem* su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti.
- *Potrebe za samoaktualizacijom* su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarivanjem i realizacijom punog osobnog potencijala.

2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Kao polazište ove teorije, autori su koristili Maslowjevu hijerahiju potreba.

Trostupanjsku hijerarhiju potreba čine 3 elementa:[50]

1) *Egzistencijalne potrebe*
2) *Potrebe povezanosti*
3) *Potrebe rasta i razvoja*

Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu u hijerarhiji potreba, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i slično.

Potrebe povezanosti uključuju sve one faktore koji su s aspekta pojedinca značajni, a odnose se na njegovu povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i drugo.

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve one potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca.

3. Teorija motivacije postignuća

Ova teorija je usmjerena na motivaciju za rad. Suština je ove teorije u tome što ona ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspjehom. Ta je težnja rezultanta djelovanja dviju sila - prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Kakva će procjena pri tome prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadatka kojega treba ostvariti-ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je i veća draž uspjeha, i

[50]Buble, M. (2006), Management, EFST, Split, str. 488.

obrnuto; lakši zadatak sadrži veću vjerojatnost ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspjeha. Ovu teoriju autori su proširili sa dvije nove varijable - moć i afilijacija.

Potreba za moći se manifestira u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je, dakle, motiv da se u poduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje inače zahtijevaju takve pojedince koji će usmjeravati rad drugih. Afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, to znači da pojedinci s takvim potrebama više teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija.

4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Pritom 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 kontinuuma; suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj nakontinuumu nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva.

Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora.

Ekstrinzični faktori su povezani za situaciju (kontekst) u kojem čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani uz sam posao kojega čovjek obavlja. U područje motivatora spadaju izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija, napredovanje i priznanje, dok u higijenike spada sigurnost posla, plaća, menadžeri, politika poduzeća i uvjeti rada.

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Svi gore navedeni faktori utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada. Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika-oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali samo ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.

Tablica 4. Principi obogaćivanja rada koje je postavio Herzberg

PRINCIPI OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
• Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	• Odgovornost i osobno postignuće
• Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	• Odgovornost i priznanje
• Davanje cjelovite prirodne jedinice rada (cjelovitog radnog zadatka)	• Odgovornost, postignuće i priznanje
• Osiguranje slobode i autonomije u radu	• Odgovornost, postignuće i priznanje
• Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	• Interno priznanje
• Uvođenje novih i težih zadataka	• Razvoj i učenje
• Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	• Odgovornost, rast i napredovanje

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 491.

Principi obogaćivanja rada koje je postavio Herzberg 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. Herzbergova dvofaktorska teorija snažno je utjecala na teoriju i praksu menadžmenta. Na njezinu su konceptu organizirani brojni seminari za menadžment širom svijeta na kojima se podučavalo o tome kako novim stilom vođenja i obogaćivanjem rada unaprijediti efikasnost priređivanja.

5. Teorija motivacije uloga

U ovoj motivaciji se proučava koncept u kojemu se potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. U tom smislu posebno se istražuje motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Važnost je ove teorije u tome što je ukazala na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

Tablica 5. Prikazuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka (s lijeve strane su opisane njihove uloge a s desne njihove potrebe).

Tablica 5. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

ULOGE	POTREBE
Poduzetnik	• Potreba za postignućem • Potreba izbjegavanja rizika • Potreba "feedbacka" • Potreba za inovacijama • Potreba predviđanja
Menadžer	• Pozitivan stav prema autoritetu • Potreba za natjecanjem • Potreba za moći • Potreba za afirmacijom • Potreba za statusom • Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	• Potreba za učenjem • Potreba za autonomijom • Potreba za statusom • Potreba pomaganja drugima • Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 492.

3.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama.[51]

Najznačajnije procesne teorije su:[52]

1) Vroomov kognitivni model motivacije,

2) Porter-Lawlerov model očekivanja,

3) Lawlerov model očekivanja,

4) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

1) Vroomov kognitivni model motivacije

Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenje koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Stoga je za Vrooma glavni problem u tome da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredijelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. Vroom je uveo koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

Koncept valencije objašnjenje izbora neke alternative nalazi u značenju odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca.

Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve.

Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. To 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.

[51] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 492.
[52] Buble, M.; op.cit., str: 492.

2) Porter-Lawlerov model očekivanja

Tvorci ove teorije smatraju da motivacija predstavlja jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka, pa proširuju Vroomov model novim faktorom. Ti faktori pored standardnih u procesnim modelima kao što su nagrade, njihova vrijednost i pravednost, uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo.

3) Lawlerov model očekivanja

Lawer svoju pozornost usmjeruje na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja u odnosima napor-učinak (N-I) i učinak-efekti (I-E). Najvažniji faktori u relaciji N-I očekivanja su: objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama, individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje. Faktori relacije I-E očekivanja su: objektivan situacija i individualna percepcija te situacije, percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama, privlačnost očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada, točnost N-I očekivanja.

4) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

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 specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoj znanja, iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj strani za to on od organizacije dobiva različite kompenzacije. U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina: usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije i onoga što daje, te usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

Rješenje nejednakosti pojedinac može provesti na jedan od tri sljedeća načina:

- Djelovanjem na vlastite inpute i outpute, i to tako da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a nastoji povećati outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute.

- Rezistencijom prema radu koja se manifestira u izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije.
- Racionalizacijom nastalih razlika (iznalaženjem opravdanja za te razlike) ili pak promjenom referentne grupe (iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

3.4. Motivacijske strategije

Da bi se realizirao motivacijski sustav koji osigurava ponašanje u navedenom smislu, neophodno je da menadžment razvije adekvatne strategije motiviranja. U tu svrhu na raspolaganju ima veliki broj strategija visokog motivacijskog potencijala koji se mogu svrstati u dvije temeljne skupine:

1. Strategije materijalne (financijske) motivacije,

2. Strategije nematerijalne (nefinancijske) motivacije.

Zadaća je menadžmenta da oblikujući motivacijski sustav, kombinira te dvije strategije tako da na strategiju materijalne nadograđuje strategiju nematerijalne motivacije kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal sustava.

3.4.1. Materijalne strategije

Pod strategijama materijalne motivacije podrazumijevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba i aspiracija zaposlenih. U tom kontekstu treba imati na umu da materijalna motivacija nije jednoznačna i jednodimenzionalna već da postoje različiti oblici kompenzacija koje se mogu klasificirati s dva aspekta, i to:

- *S aspekta stupnja izravnosti,*
- *S aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja.*

S aspekta izravnosti oblici materijalne motivacije mogu se promatrati kao oni po kojima pojedinac dobiva nagradu izravno (na ruke) u novcu ili u naravi i kao neizravni po kojima pojedinac ne prima nagradu izravno, a pridonose njegovu materijalnom standardu.

S aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja oblici materijalne motivacije mogu se razlikovati na individualnoj i na organizacijskoj razini. Oblici materijalne motivacije na individualnoj razini odnose se na individualni učinak i rad, dok se oblici organizacijske motivacije odnose na postignute učinke na razini poduzeća. [53]

Tablica 6. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

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

Izvor: Buble, M.:Menadžerske vještine, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010. p.152.

Materijalne nagrade izražene općim pojmom kompenzacije najkonkretniji su i vrlo važan instrument motivacije. Da bi se uspješno promijenile, menadžment mora znati neke temeljne postavke o njihovoj motivacijskoj snazi, a to su:[54]

[53] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P.,Zagreb, str. .131.-132.
[54] Buble, M. (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 152.-153.

- Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane onim pokazateljima radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi (norme, plan, program i sl.) moraju biti ostvarljivi s aspekta pojedinca.
- Mora postojati javna veza između rezultata rada i nagrade (plaće). Drukčije, rad se mora percipirati kao instrumentalan za povećanje plaće i općenito ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoj, napredovanje, status, itd.)
- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim konzekvencijama radnog ponašanja. To znači da je u načelu bolje nagrađivati nego kažnjavati.
- Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka (ili nekog drugog pokazatelja radne uspješnosti) mora biti dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.
- Povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate.
- Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženu radu, fer i pravične u usporedbi s drugima (unutar organizacije ii izvan nje, te drugim organizacijama i tržištem).
- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti znatne da bi stimulirale dobar rad.

Kako bi se osigurala primjena navedenih pretpostavki i time sustav motiviranja učinio stvarno poticajnim, razvijene su brojne metode i tehnike izložene u bogatoj literaturi o kompenzacijskom menadžmentu.

Cjeloviti motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u poduzeću. Dok su strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dotle su strategije nematerijalne motivacije usmjerene na zadovoljavanje potreba višega reda.[55]

Većina zaposlenika uspoređuje svoju plaću sa ostalima, pogotovo ako se radi o istom poslu. Uočavanje razlika može dovesti do toga da zaposlenik poduzme korake kako bi uspostavio

[55] Buble, M. (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 152.-153.

pravičnost. Nažalost neki od tih koraka (npr.otkaz ili nedostatak suradnje) mogu loše utjecati na organizaciju. [56]

3.4.2. Nematerijalne strategije motivacije

U svrhu sveobuhvatnijeg motiviranja zaposlenih razvijene su različite strategije nematerijalnih motivacija kao što su dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i drugo.

- ***Dizajniranje posla*:** Poznato je kako dobro dizajnirani poslovi vode do visoke motivacije, visoke kvalitete performansi, visoke satisfakcije i niskog stupnja izostajanja s posla. Da bi se pojavili takvi ishodi, menadžeri moraju osigurati da radnici proživljavaju izazovne poslove, vjeruju da rade nešto doista važno, jer je njihov posao doista bitan za druge ljude, da se osjećaju osobno odgovorni za proizvode svoga rada i primaju povratnu vezu o tome kako dobro obavljaju svoj posao. Ako takvi uvjeti postoje, zaposleni mogu doživjeti motivatore visoke razine kao što su povećana odgovornost, postizanje, priznaje, snagu rast i učenje.
- ***Menadžeri i stil menadžmenta*:** Menadžeri imaju ključnu ulogu u motiviranju zaposlenih. Prije svega je temeljni zadatak menadžera da definira ciljeve, zadatke koji se iz tih ciljeva izvode, standarde njihova izvođenja te način utvrđivanja uspješnosti njihova izvršenja.[57]

  Druga grupa zadataka menadžera odnosi se na stvaranje objektivnih pretpostavki da se definirani zadaci mogu obaviti. Tu spadaju potrebni resursi, dobra organizacija, poticajna organizacijska kultura i drugo. Treću grupu zadataka menadžera čine oni koji se odnose na različite poticaje zaposlenih kako bi kvalitetno obavili svoje zadatke. Tu spadaju sustav nagrađivanja, zatim vrste, visina i tajming nagrada, odnosi pravičnosti i fer tretmana i drugo.
- ***Participacija zaposlenih:*** Participacija znači stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim pitanjima rada i poslovanja poduzeća. Ostvaruje se na različite načine,ali svaki od tih načina ima veliko motivacijsko djelovanje. Postoje četiri oblika participacije: participacija u odlučivanju, participacija u oblikovanju i

[56] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart , B., Wright, P.M. (2006), Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, str. 422.
[57] Buble, M. (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str.153.-156.

uvođenju promjena, participacija u rješavanju problema, participacija u postavljanju ciljeva.

- ***Fleksibilni oblici radnog vremena***: Opcije rasporeda rada koje se primjenjuju u praksi mnogih poduzeća imaju znatnog utjecaja na motivaciju zaposlenih. U tom se kontekstu posebno ističu opcije koje su usmjerene na inovaciju radnog vremena kojoj je cilj osobnih i radnih potreba te povećanje osjećaja kontrole zaposlenih nad vlastitim radom i životom. Opcije se odnose na sažeti radni tjedan, fleksibilno radno vrijeme, podjelu posla, kontigentne radnike i telecommuting.
- ***Priznanje i feedback:*** Priznanje uspjeha koji ostvari pojedinac ili grupa znatan je motivacijski faktor. Ono može biti materijalne i nematerijalne naravi, pri čemu se ovo posljednje pojavljuje u različitim oblicima kao što su usmene i pismene zahvale i pohvale te nagrade u obliku posebnih dopusta, nagradnih putovanja, imenovanja u različita tijela i drugo. Sličnu ulogu ima i povratna informacija koja u stvari znači saznanje zaposlenika o tome kako dobro rade, koliko je njihov rad važan i rezultira li dobrim ili lošim ishodima.[58]
- ***Upravljanje pomoću ciljeva:*** Postavljanje ciljeva jedna je od posebnih motivacijskih teorija po kojoj je ponašanje ljudi u organizaciji rezultat svijesti o ciljevima i namjerama. Stoga, postavljajući ciljeve zaposlenicima, menadžeri trebaju biti u stanju utjecati na njihovo ponašanje . U tom smislu je nužno poznavati proces i način njihova ostvarivanja. U izvornoj inačici te teorije razlikuju se dvije specifične karakteristike ciljeva:[59]

  Težina cilja je mjera izazovnosti i traženog napora da se cilj ostvari. Teži ciljevi vode boljem učinku nego lagani.

  Specifičnost cilja znači mjeru jasnoće i povezanosti cilja. Naime, ciljevi kao što su rast proizvodnosti, sniženje troškova i sl. Nisu dovoljno jasni i precizni.
- ***Organizacijska kultura:*** Organizacijska kultura vrlo je važan faktor motivacija. Obično se definira kao relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju ponašanje ljudi u poduzeću i usmjeravaju njihove aktivnosti. Ona zapravo zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje.
- ***Usavršavanje i razvoj:*** Mogućnost usavršavanja i razvoja snažan je faktor motivacije i priznanja doprinosa i sposobnosti zaposlenih pa je stoga i razumljivo što mu poduzeća

[58] Buble, M. (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 153.-156.
[59] Buble, M. (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 157.-159.

usmjeruju posebnu pozornost. Ono znači napredovanje zaposlenih na kompleksnija radna mjesta i pozicije s većim izazovom i zahtjevima, većom odgovornošću, autoritetom i plaćom s obzirom na prethodne poslove. [60]

3.5. Mjerenje motivacije

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

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

1) **dubinske psihološke tehnike,**
2) **indirektne tehnike,**
3) **psihološke tehnike zasnovane na samoopisu.**

3.5.1. Dubinske psihološke tehnike

Ove su tehnike nastale tridesetih godina ovoga stoljeća, ekspandirale pedesetih godina, a nakon toga jačanjem kritičkog odnosa dolazi do opadanja njihove popularnosti i primjene. U biti ovih tehnika nalaze se projektivne tehnike, kojima je suština da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran.

[60] Buble, M. (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 157.-159.

U sklopu dubinskih psiholoških tehnika obično se ističu: [61]

- **Dubinski intervju,**
- **Test tematske apercepcije (TAT)**
- **Test nedovršenih rečenica,**
- **Asocijacija riječi,**
- **Rorschachov test mrlja,**
- **Ček-lista svojstava,**
- **Testovi vizualizacije,**
- **Rosenzweigov test frustracije.**
- **Semantički diferencijal.**

- ***Dubinski intervju*** je čvrsto usmjeren razgovor o poslu kojega obavlja (ili će obavljati) intervjuirani s ciljem da se otkriju neke osobine pozitivnog ili negativnog usmjerenja prema obavljanju određenog posla.
- ***Test tematske apercepcije*** sastoji se u tome da ispitanik dobije seriju slika crno-bijele tehnike s ljudskim figurama u nejasnim i neodređenim aktivnostima i položajima, te da ih razgleda i da o svakoj ispriča ili napiše po jednu priču.
- ***Test nedovršenih rečenica*** sastoji se u tome da ispitanik dovrši nedovršene rečenice koje samo polovično određuju misao koju opisuju, da bi se na temelju njegova nastavka rečenice utvrdio njegov stav ili osjećaj prema predmetu ispitivanja.
- ***Test asocijacije riječi*** sastoji se u tome da se od ispitanika traži da na jednu riječ koju izgovori ispitivač, a koja se odnosi na predmet ispitivanja, što brže odgovori drugom riječi koja mu padne na pamet.
- ***Rorschachov test mrlja*** koji se sastoji od deset standardnih mrlja tintom od kojih su neke crno-bijele, a neke u bojama, traži od ispitanika da svaku od njih opiše.
- ***Ček-lista svojstava*** sastoji se od popisa poslova (radnih mjesta) i popisa osobina ličnosti, a od ispitanika se traži da među ponuđenim osobinama ličnosti odabere one koje najbolje odgovaraju određenom poslu (radnom mjestu).
- ***Testovi vizualizacije*** sastoje su tome da ispitanik opiše ponašanje neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji.

[61] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 508-509.

- ***Rosenzweigov test frustracije*** u originalnom obliku se sastoji od dvadeset i četiri slike na kojima je jedna od osoba frustrirana, ugrožena ili joj je nanijeta nepravda. Očekuje se da ispitanik umjesto frustrirane osobe odgovori na riječi onoga koji je uzrokovao tu frustraciju.
- ***Semantički diferencijal*** se temelji na činjenici da većina riječi pored svog denotativnog („službenog“) značenja ima i svoje konotativno („intimno“) značenje.

3.5.2. Indirektne metode

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

Ukoliko radnici rade na normu, tada će izvršenje norme biti mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. U efikasnim poduzećima norma rada je samo jedno od mjerila radnog učinka koji uglavnom ima individualni karakter. Za iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka koriste se i drugi indikatori, a koji se odnose na opseg proizvodnje, kvaliteta proizvoda, uštede u materijalu, stupanj iskorištenja kapaciteta, uštede u energiji, ostvarenje rokova proizvodnje i drugo.

Primjena indirektne tehnike mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje tih mjera. Stoga se ona koriste kao dopuna dubinskoj psihološkoj tehnici koja se koristi kao osnovna. [62]

3.5.3. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu

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

Obično se razlikuju tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu, a to su:

[62] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 510.

- **Tehnike intervjua,**
- **Tehnike upitnika ili ankete**
- **Tehnike skaliranja.**

- ***Tehnike intervjua*** predstavljaju takav način prikupljanja podataka koji se ostvaruju verbalnom komunikacijom. Za potrebe mjerenja motivacije za rad najpogodniji je orijentirani usmjereni intervju. On pretpostavlja prethodno formulirane liste pitanja vezanih za predmet istraživanja kojih će se ispitivač držati tijekom intervjua. Tehnika intervjua rijetko se upotrebljava sama u mjerenju motivacije za rad; najčešće se koristi kao dopunska tehnika drugim postupcima, a ponajprije upitnicima.
- ***Tehnika upitnika*** temelji se na pismeno formuliranim pitanjima otvorenog ili zatvorenog tipa na koje ispitanik mora sam dati odgovore. Iako veoma popularna, ova tehnika nije ni brza ni laka za prikupljanje podataka, ali se i pored toga ipak najviše koristi u mjerenju motivacije za rad.
- ***Tehnike skaliranja*** (skale procjene) predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije. U tu svrhu stoje na raspolaganju različite vrste skala procjene od kojih su najpoznatije tri – Bogardusova skala socijalne distance, Thurstonova skala procjene i Likertova skala procjene.
    - *Bogardusova skala* sastoji se od određene dimenzije odnosa procjenjivača prema nekim društvenim pojavama, vrijednostima, grupama ili pojedincima. Stupnjevi na skali označeni su stavovima koji izražavaju određenu gradaciju odnosa, obično od 1 do 5.
    - *Thurstonova skala* se sastoji od niza tvrdnji koje izražavaju stav prema ispitivanoj pojavi. Zadatak je ispitanika da označi one tvrdnje (zaokruživanjem njihova rednog broja ili podvlačenjem) s kojima se slaže, pri čemu može označiti neograničeni broj tih tvrdnji.
    - *Likertova skala* se sastoji od određenog broja sudova i pet mogućih odgovora za svaki sud. Zadatak je ispitanika da za svaki sud odabere odgovore, a koji se kasnije „dekodiraju“ i njihove vrijednosti matematički obrađuju.[63]

[63] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 510-511.

3.6. Suvremeni oblici motiviranja na radu

U suvremenim uvjetima kompetitivnog tržišnog nadmetanja, menadžeri traže nove poticaje tj. nove motivatore, a sve u želji za što boljim poslovnim rezultatom organizacije.

Uloga menadžera je zadržavanje kvalitetne i motivirane radne snage u organizaciji kreiranjem, izgradnjom i primjenom odgovarajućeg motivacijskog sustava koji ce povećavati zadovoljstvo zaposlenih i njihovu kvalitetu radnog života. Nemotivirani zaposlenici imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost, nisu zainteresirani za kvalitetu usluga, proizvoda i razvoj.

Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih. Kvalitetan motivacijski sustav mora privuci i zadržati najkvalitetnije zaposlenike, osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke, poticati kreativnost, te mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom. Različiti oblici ponašanja zahtijevaju i različitu motivacijsku strukturu, te različite poticaje za aktiviranje i očitovanje. Svaka organizacija ima neke elemente koji privlače zaposlenike i zadržavaju ih u organizaciji. „Obično su to oni faktori, odnosno koristi koje se stječu samom pripadnošću organizaciji, a nisu alocirani na temelju individualnog radnog doprinosa.[64]

Neke organizacije imaju bolje uvjete rada, veći ugled, veće polazne place, različite materijalne pogodnosti, individualno ponašanje u obavljanju radnih zadataka i poslova kao što su sam posao ili radno mjesto, placa, mogućnost napredovanja i sl. što te organizacije čini privlačnijima od drugih.

Kreativno ponašanje i radni doprinos pojedinaca zahtijevaju poseban poticaj, npr. izazovne i kreativne zadatke, autonomiju, participaciju, suradnju, demokratski menadžment itd.

Iz svega navedenog proizlazi „da se organizacija i menadžment trebaju prema pojedincu ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima. Sve to pokazuje da je u poduzećima neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije, te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja i poticaje za različite oblike ponašanja o kojima ovisi uspješnost organizacije. [65]

[64] Bahtijarevic Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala , Golden marketing, Zagreb, str. 602.
[65] Bahtijarevic Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala , Golden marketing, Zagreb, str. 603.

4. TEORETSKO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA

4.1. Hotel kao ugostiteljski objekt

Hotelijerstvo je jedna od najvažnijih grana u turizmu. Hotelijerstvo pruža turistima usluge smještaja i omogućava im boravak na određenom mjestu, čime nadalje omogućava razvoj svih oblika turizma na tom mjestu: odmarališnog, kongresnog, zdravstvenog itd. Hotelijerstvo također potiče razvoj drugih industrija koje su na bilo koji način povezane sa turizmom i ugostiteljstvom: promet, komunikacije, prehrambena industrija itd.[66]

Iako hoteli postoje po cijelom svijetu, nema jedinstvene definicije hotela, jer se kriteriji što jest, a što nije hotel, odnosno koje usluge hotel mora, a koje ne mora pružati razlikuju od zemlje do zemlje. Hoteli se razlikuju od drugih smještajnih ugostiteljskih objekata po tome što su u pravilu bolje opremljeni, pružaju više usluga, imaju složeniju organizaciju i više radnika.[67]

U Republici Hrvatskoj definicija hotela je propisana Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, gdje se hotel definira kao "objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge".[68]

Hoteli se mogu klasificirati na različite načine:

- prema veličini: na male, srednje i velike;
- prema uslugama prehrane koje se pružaju: na pansionske, garni i prolazne;
- prema načinu poslovanja: na sezonske i stalne;
- prema lokaciji: na odmarališne, stanične, aerodromske, gradske i usputne;
- prema tržišnoj usmjerenosti: turistički, poslovni, športski i gradski.[69]

Prema hrvatskom zakonu, hoteli se kategoriziraju prema svojim sadržajima, uslugama i kvaliteti u četiri kategorije koje se označavaju zvjezdicama: dvije, tri, četiri i pet zvjezdica (najbolji).[70]

[66] Cerović, Z. (2003) , Hotelski management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 67.-68.
[67] Ibid, str. 69.-70.
[68] Narodne Novine (2007), Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne Novine br. 88, članak 6., stavak 1.
[69] Cerović, Z. (2003), Hotelski management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 71.-72.
[70] Narodne Novine (2007): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih

Osim toga, hotelima koji pružaju određene dodatne usluge se na zahtjev ugostitelja mogu utvrditi dodatni standardi, i to:

- business (poslovni)
- meetings (za sastanke)
- congress (kongresni)
- club (klub)
- casino (kasino)
- holiday resort (odmorišni)
- coastline holiday resort (priobalni odmorišni)
- family (obiteljski)
- small & friendly (mali i prijateljski)
- senior citizens (za starije osobe)
- health & fitness (zdravlje i fitness)
- spa (toplice)
- wellness
- diving club (ronilački klub)
- motel (motel)
- ski (ski)
- za osobe s invaliditetom[71]

Kao što je već navedeno, hoteli pružaju usluge smještaja i prehrane, ali oni također pružaju i mnoge dodatne usluge, kako bi gostu pružili punu udobnost.

Hotelske usluge se mogu podijeliti kako slijedi:

1) osnovne hotelske usluge

- usluga smještaja
- usluge prehrane i pića

2) ostale hotelske usluge

objekata iz skupine hoteli, Narodne Novine br. 88, članak 58.

[71] Narodne Novine (2007): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne Novine br. 88, članak 64.

- usluge koje gost koristi i plaća zasebno, npr. pomoćni krevet, garaža, pranje rublja, čuvanje stvari, telefon itd.;
- usluge koje gost koristi u sklopu neke druge usluge, npr. informacije, prijenos prtljage, usluga parkiranja, programi animacije itd. Ove usluge hotel pruža kako bi poboljšao zadovoljstvo gosta i potaklo ga na duži boravak, korištenje drugih sadržaja i ponovni dolazak.[72]

4.2. Hotelski management

Management u hotelijerstvu ima određenih posebnosti u odnosu na management u drugim industrijama, a koje proizlaze iz specifičnosti hotelijerskih usluga. Naime, hotelijerske usluge uključuju jako puno ljudskog rada, prodaju se u neposrednom kontaktu sa gostom, a konkuriraju na tržištu cijeloga svijeta, tako da na njih utječu globalna tržišna kretanja.

Cilj hotelijera je zadovoljiti gosta, odnosno pružiti gostu uslugu odgovarajuće kvalitete za plaćeni iznos (value for money), za što nije dovoljno pružiti samo jednu uslugu, već cijeli niz usluga, i dovoljno je da jedna usluga nije zadovoljavajuća da gost cijelim boravkom ne bude zadovoljan.

Stoga je za managera hotela bitna sposobnost komunikacije s gostom i udovoljavanju potrebama gosta. Također je za managera jako bitna sposobnost vođenja tima, jer je većina zaposlenika u hotelu u direktnom kontaktu sa gostom. Hotelsko osoblje pruža hotelske usluge i direktno utječe na njihovu kvalitetu.[73]

4.3. Turistička kretanja u prethodnoj godini na području Splitsko – dalmatinske županije

Turizam Srednje Dalmacije sa središtem u gradu Splitu, koji karakterizira bogatstvo i atraktivnost turističkih sadržaja na obali, otocima i u Zagori zabilježio je u 2015. godini u dosadašnjem razdoblju rekordni broj dolazaka i noćenja u odnosu na 2014. godinu, a ujedno i najbolji turistički rezultat do sada. Turistički djelatnici nadali su se poboljšanju prošlogodišnjih turističkih rezultata ili barem zadržavanju iste turističke statistike, no svi pokazatelji upućuju da će sezona 2016. godine biti opet rekordna. Prema podacima lokalnih

[72] Cerović, Z. (2003): Hotelski management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 73.
[73] Cerović, Z. (2003): Hotelski management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 81.

ureda TZ-a (podaci bez nautike) do kraja studenoga odredišta Srednje Dalmacije posjetilo je preko 2,4 milijuna gostiju koji su ostvarili preko 13,5 milijuna noćenja, što je porast od 9% u dolascima i 8% u noćenjima.

Strani turistički promet zabilježio je 2,2 milijuna dolazaka turista, što je 9% više u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine i preko 12,6 milijuna noćenja, što je za 8% više u odnosu na 2014. godinu. Domaći promet zabilježio je također pozitivan trend, pri čemu je sa rastom od 11% u dolascima i 14% u noćenjima zabilježeno 205 tisuća dolazaka i oko 925 tisuća noćenja domaćih turista. Značajno je što je cijela turistička godina bilježila pozitivne rezultate u pogledu dolazaka i noćenja turista (izuzev mjeseca travnja). Odlični turistički rezultati koje su u glavnom dijelu sezone te u pred i postsezoni ostvarila odredišta na području Županije potvrdili su da je turizam jedna od vodećih grana na području regije.[74]

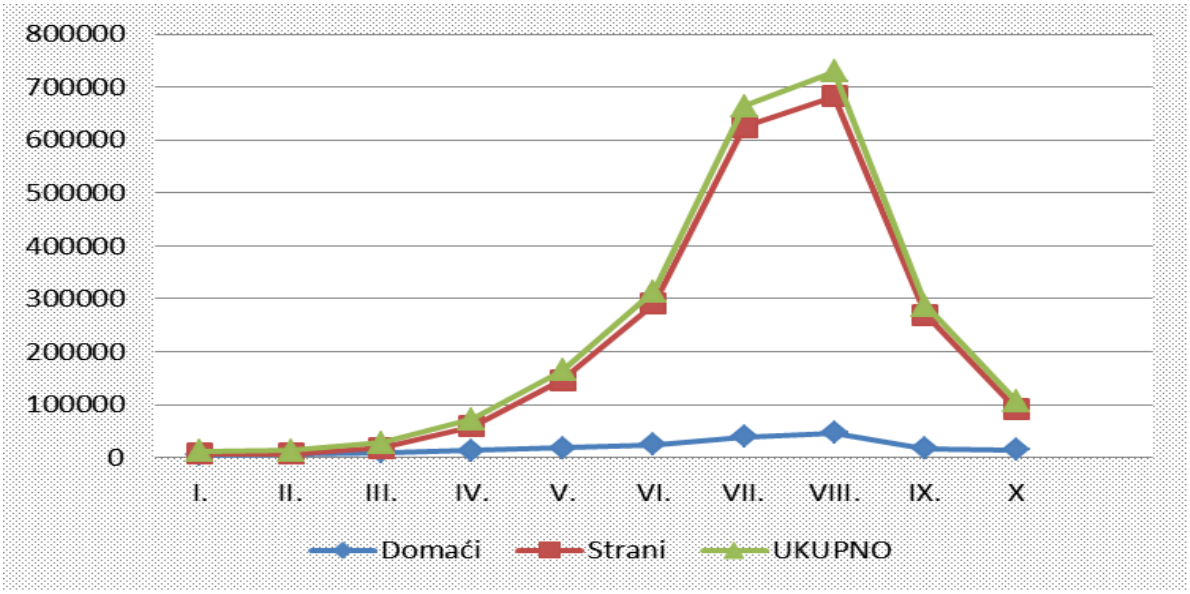
Tablica 7. Dinamika turističkog prometa po mjesecima u 2015. godini

	DOLASCI TURISTA			Indexi 15/14		
	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno
Siječanj	5 121	6 600	11 721	102	145	122
Veljača	6 784	7 102	13 886	114	130	122
Ožujak	9 888	17 882	27 770	109	129	121
Travanj	13 593	58 291	71 884	111	90	94
Svibanj	17 848	146 697	164 545	107	110	110
Lipanj	23 795	290 759	314 554	113	104	104
Srpanj	39 570	624 633	664 203	116	112	112
Kolovoz	46 150	682 731	728 881	108	106	106
Rujan	17 148	269 526	286 674	105	110	110
Listopad	14 281	92 223	106 504	101	107	106

Izvor: TZ SDŽ, *bez nautike

[74] Izvor: Prema članku: Analiza turističke sezone 2015. godine na području Splitsko-dalmatinske županije i osnovne smjernice za pripremu turističke sezone 2016., s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju ; Dostupno na: www.dalmacija.hr , (Pristupljeno: 20.lipnja 2016.god)

Graf 1: Dinamika turističkog prometa po mjesecima u 2015. godini



Izvor: TZ SDŽ, *bez nautike

Turistički rezultati u pogledu dolazaka domaćih turista, nakon dugo godina, zabilježili su pozitivne trendove tijekom cijele godine, pri čemu su najveći porasti ostvareni u lipnju, srpnju i veljači. Za razliku od domaćih turista, strani turisti bilježili su tijekom gotovo svih mjeseci izuzetan rast turističkih dolazaka, a jedino je u mjesecu travnju zabilježen pad. [75]

Gledajući razdoblja od kada se počinje ostvarivati značajniji obujam turističkog prometa, najveći relativni rast dolazaka stranih turista zabilježen je u mjesecu svibnju, srpnju i rujnu, što je izuzetno značajno za produžetak turističke sezone.

Kumulativno najveći rast ukupnih dolazaka domaćih i stranih turista ostvaren je početkom godine, te u mjesecu srpnju.

Sve turističke destinacije Srednje Dalmacije, posebice grad Split, Makarska rivijera i otoci, koji nose glavninu turističkog prometa, imali su jako dobre turističke rezultate u prethodnoj godini, uz činjenicu da grad Split već par godina proživljava pravi turistički bum.

[75] Izvor: Prema članku: Analiza turističke sezone 2015. godine na području Splitsko-dalmatinske županije i osnovne smjernice za pripremu turističke sezone 2016., s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju ; Dalmacija.hr Dostupno na: www.dalmacija.hr Pristupljeno: [20.06.2016.]

4.4. Turistički promet po odredištima srednje Dalmacije

Višegodišnji napori u preobrazbi Splita iz tranzicijskog odredišta u vrhunski europski grad i dalje daju izuzetne rezultate, što potvrđuju i ostvarenja u svim segmentima turističkog poslovanja. Kao i svih proteklih godina, smještajni kapaciteti splitskoga turizma i dalje su veliki problem, koji se svako ljeto "gasi" otvaranjem novih privatnih apartmana te podizanjem kvalitete privatnog smještaja koji je posebno popularan među turistima.

Osim grada Splita, među top destinacije što se tiče dolazaka turista ovogodišnje sezone na području regije Srednje Dalmacije, ubrajaju se i Makaraska, Hvar, Baška Voda i Trogir, koji svi bilježe izuzetne stope rasta turističkog Hvar, Baška Voda i Trogir, koji svi bilježe izuzetne stope rasta turističkog prometa.[76]

Tablica 8. TOP DESTINACIJE na području SD županije, razdoblje I - X 2015. god.

DESTINACIJE	DOLASCI Siječanj – listopad 2015			Index
	Domaći	Strani	Ukupno	15/14
Split	39 598	396 987	436 585	116
Makarska	15 720	170 391	186 111	110
Hvar	7 628	145 917	153 545	108
Baška Voda	8 812	133 733	142 545	107
Trogir	4 857	114 692	119 549	123
UKUPNO	**76 615**	**961 720**	**1 038 335**	**113**

Izvor: Prema članku: Analiza turističke sezone 2015. godine na području Splitsko-dalmatinske županije i osnovne smjernice za pripremu turističke sezone 2016., s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju ; Dostupno na: www.dalmacija.hr Pristupljeno: [20.06.2016.]

Gledajući ukupna ostvarenja turističkog prometa u pogledu dolazaka turista, udio Splitske rivijere svake godine se sve više povećava i iznosi 45%, Makarske rivijere 32%, otoka Hvara 10%, otoka Brača 9%, Visa 2% i Zagore 2%.

[76] Izvor: Prema članku: Analiza turističke sezone 2015. godine na području Splitsko-dalmatinske županije i osnovne smjernice za pripremu turističke sezone 2016., s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju ; Dostupno na: www.dalmacija.hr Pristupljeno: [20.06.2016.]

Prema podacima lokalnih ureda turističkih zajednica regije, najveći broj noćenja domaćih i stranih turista u prvih deset mjeseci 2015. zabilježen je u odredištima Makarske rivijere – Makarska, Baška Voda i Tučepi, te na području gradova Splitske rivijere - Split, Trogir i Omiš.

Analiza intenziteta turističke potražnje po destinacijskim područjima unutar regije ukazuje da se najveći broj ukupnih noćenja realizira na području Splitske i Makarske rivijere, gdje je ostvaren porast ukupnog broja noćenja od 14 posto, odnosno 4 posto. Istovremeno na području Splitske rivijere zabilježen je najveći broj noćenja i domaćih i stranih turista, te navedeno destinacijsko područje u potpunosti preuzima primat u ukupno ostvarenom prometu na području regije.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MEĐUOVISNOSTI STILOVA VODSTVA MENADŽERA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U VISOKOKATEGORIZIRANIM HOTELIMA U GRADU SPLITU

U ovom dijelu rada, s ciljem testiranja istraživačkih hipoteza, provedeno je empirijsko istraživanje međuovisnosti stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u visokokategoriziranim hotelima u gradu Splitu. Glavna radna hipoteza koja se testira u ovom dijelu glasi:

GH: *Postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

Na temelju glavne hipoteze testirat će se i tri pomoćne hipoteze, po jedna za svaki stil vodstva menadžera, a koje glase:

PH1: *Postoji pozitivna veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

PH2: *Postoji pozitivna veza između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

PH3: *Postoji pozitivna veza između benevolentno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

Kao što se može uočiti, sve tri pothipoteze pretpostavljaju pozitivnu vezu između stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika, za što je uporište pronađeno u teoriji menadžmenta. Tako, **participativni stil vodstva menadžera** potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka što utječe na povećanje stupnja motivacije zaposlenika. Participativan stil podrazumijeva potpuno povjerenje u svoje zaposlenike i upravo takvo povjerenje od strane vođe, te sudjelovanje u donošenju odluka može pozitivno utjecati na povećanje motiviranosti zaposlenika. **Ekstremno – autoritativan stil vodstva** također može utjecati na radnu angažiranost zaposlenika. Ovaj stil vodstva uključuje cjelokupnu kontrolu zaposlenika koji su pod pritiskom vođe, te sukladno tome postižu brže rezultate s obzirom na veću radnu angažiranost. Menadžeri koji koriste **benevolentno - autoritativan** stil vodstva pružaju zaposleniku osjećaj odgovornosti za izvršenje radnih zadataka, te istodobno potpuno

kontroliraju zaposlenika i njegov rad što u konačnici treba rezultirati povećanjem zadovoljstva zaposlenika kao i njihove motivacije za rad.

U prvom potpoglavlju ovog dijela definirane su metode korištene u istraživanju. Drugi dio sadrži opis uzorka istraživanja, dok se u trećem dijelu nalaze rezultati same analize. Četvrti dio ovog poglavlja sadrži dodatnu analizu, a peti dio osvrt na istraživačke hipoteze na temelju rezultata provedenog istraživanja. Posljednje potpoglavlje ovog dijela navodi nedostatke provedenog istraživanja, kao i smjernice za buduća istraživanja.

4.1. Metode istraživanja

Istraživanje o međuovisnosti stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika provedeno je na zaposlenicima visokokategoriziranih hotela u gradu Splitu. Za potrebe istraživanja kreiran je anketni upitnik, a samo istraživanje provedeno je terenski i to metodom „licem u lice“, u lipnju 2016. godine.[77] Nakon terenskog istraživanja, svi podaci su sabrani u Excel za potrebe provedbe statističke analize. S obzirom na prikupljene podatke, koji su po svojoj prirodi primarni, isti su analizirali putem deskriptivne statistike, te neparametrijskih testova u prvom redu Hi-kvadrat testom i Spearmanovim koeficijentom korelacije ranga. Neparametrijski testovi provedeni su uz pomoć programskog paketa SPSS.

4.2. Uzorak anketnog istraživanja

U gradu Splitu trenutno postoji 20 visokokategoriziranih hotela od čega 18 njih ima četiri zvjezdice, dok dva hotela imaju 5 zvjezdica. Istraživanjem koje je obuhvatilo sve ove hotele, anketirano je ukupno 117 zaposlenika. Deskriptivna statistika realiziranog uzorka prikazana je u nastavku.

[77] Obrazac anketnog upitnika nalazi se u prilogu 1.

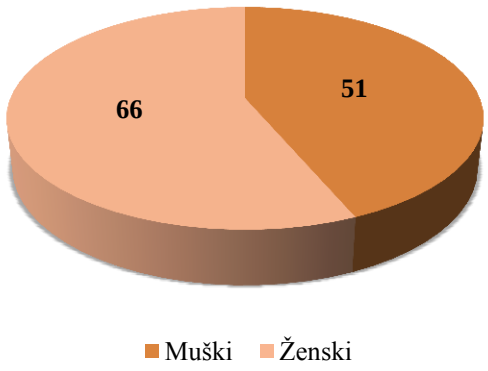
Tablica 9. Popis hotela u gradu Splitu

HOTELI U GRADU SPLITU		
Ime hotela	**Kategorizacija**	**Adresa**
Atrium	*****	Domovinskog rata 49a, Split
Park	*****	Hatzeov perivoj 3, Split
Art	****	Ulica slobode 41, Split
Corner	****	Mažuranićevo Šetalište 1, Split
Dioklecijan Hotel & Residen	****	Kranjčevićeva 45, Split
Cornaro	****	Sinjska 6, Split
Dalmina	****	Kopilica 5, Split
Fanat	****	Pape Ivana Pavla II. 36, Split
Globo	****	Lovretska 18, Split
Luxe	****	Kralja Zvonimira 6, Split
Marmont	****	Zadarska 13, Split
Marul	****	Ćiril - Metodova 7, Split
President	****	Starčevićeva 1, Split
Jupiter Diocletian Heritage	****	Grabovčeva širina 1, Split
Palace Judita Heritage	****	Narodni trg 4, Split
Palace Suites Heritage	****	Narodni trg 4, Split
Piazza Heritage	****	Kraj Svete Marije 1, Split
Radisson Blu Resort	****	Put Trstenika 19, Split
Splendida Palace	****	Rokova 26, Split
Vestibul Palace	****	Iza Vestibula 4a, Split
Divota apartment	***	Plinarska 75, Split
Adriana	***	Obala Hrvatskog narodnog preporoda 8, Split
As	***	Kopilica 8a, Split
Bellevue	***	Bana Josipa Jelačića 2, Split
Consul	***	Tršćanska 34, Split
Dujam	***	Velebitska 27, Split
Jadran	***	Sustipanski put 23, Split
More	***	Šetalište Pape Ivana Pavla II 27/1, Split
Peristil	***	Poljana kraljice Jelene 5, Split
Slavija	***	Buvinina 2, Split
Villa Diana	***	Kuzmanića 3, Split
Split Inn	***	4. GARDIJSKE 55, Split
Zagreb	**	Put Duilova 23, Split

Izvor: Izrada autorice prema web stranici: Vistisplit.com Dostpuno na: www.visitsplit.com [20.06.2016.]

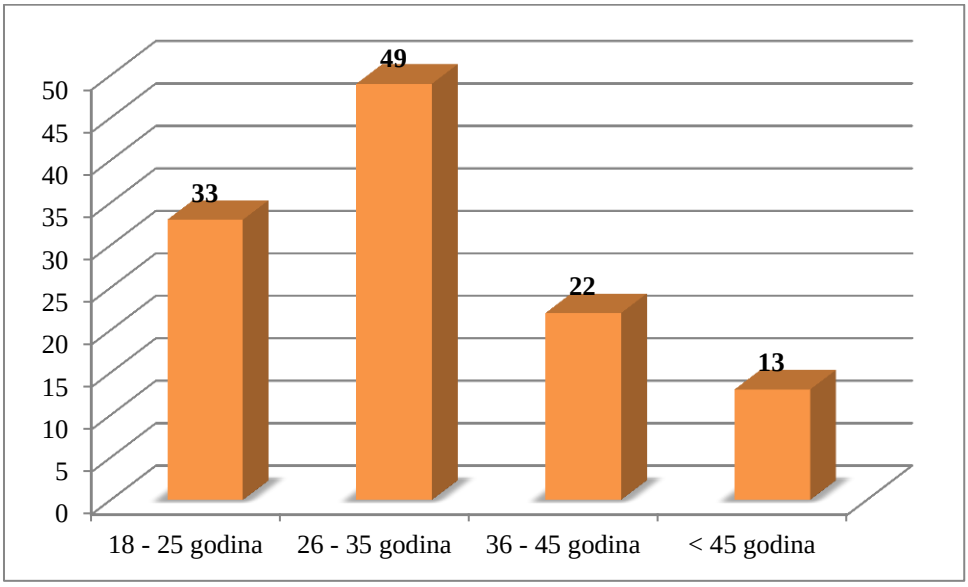
4.2.1. Deskriptivna statistika uzorka anketnog istraživanja

Graf 2 prikazuje **spolnu strukturu** realiziranog uzorka. Iz grafa 2 može se uočiti veća zastupljenost žena (66 zaposlenica) u odnosu na muškarce (51 zaposlenika), u realiziranom uzorku.



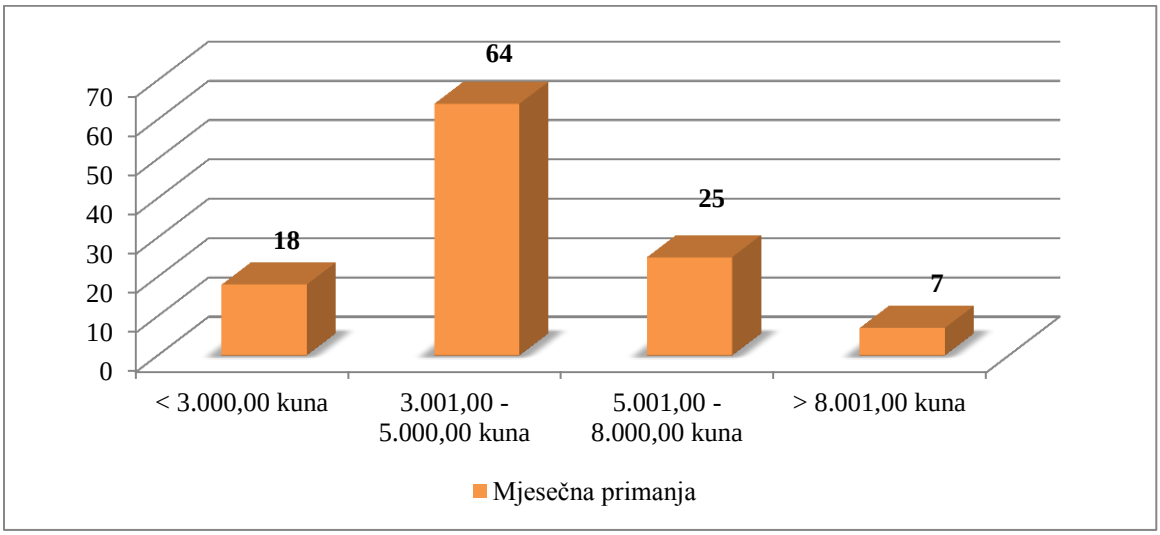
Graf 2 : Spolna struktura realiziranog uzorka
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Dob ispitanih zaposlenika smještena je u jedan od ukupno 4 razreda. Dobna struktura uzorka po definiranim razredima prikazana je grafom 3. Iz grafa se može uočiti da najviše ispitanih zaposlenika ima od 26 do 35 godina (49), dok, primjerice, više od 45 godina ima samo 13 zaposlenika.



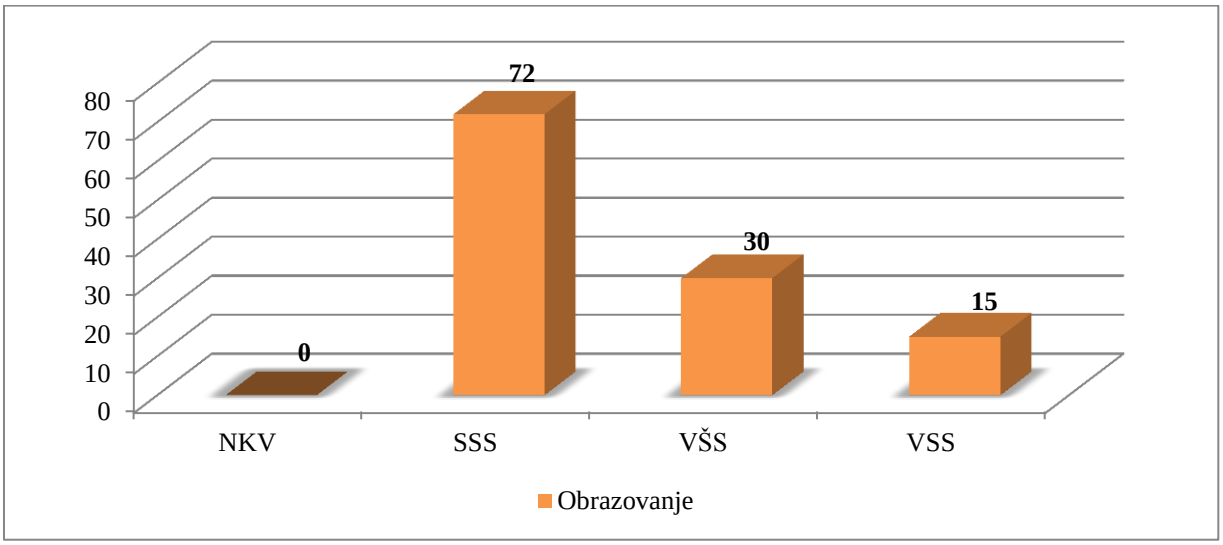
Graf 3: Dobna struktura realiziranog uzorka
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Mjesečna primanja realiziranog uzorka prikazana su grafom 4. Iz grafa se može uočiti da je najveći broj zaposlenika imao plaću između 3 i 5 tisuća kuna (64 zaposlenika), dok je najmanji broj zaposlenika imao plaću veću od 8 tisuća kuna (7 zaposlenika).



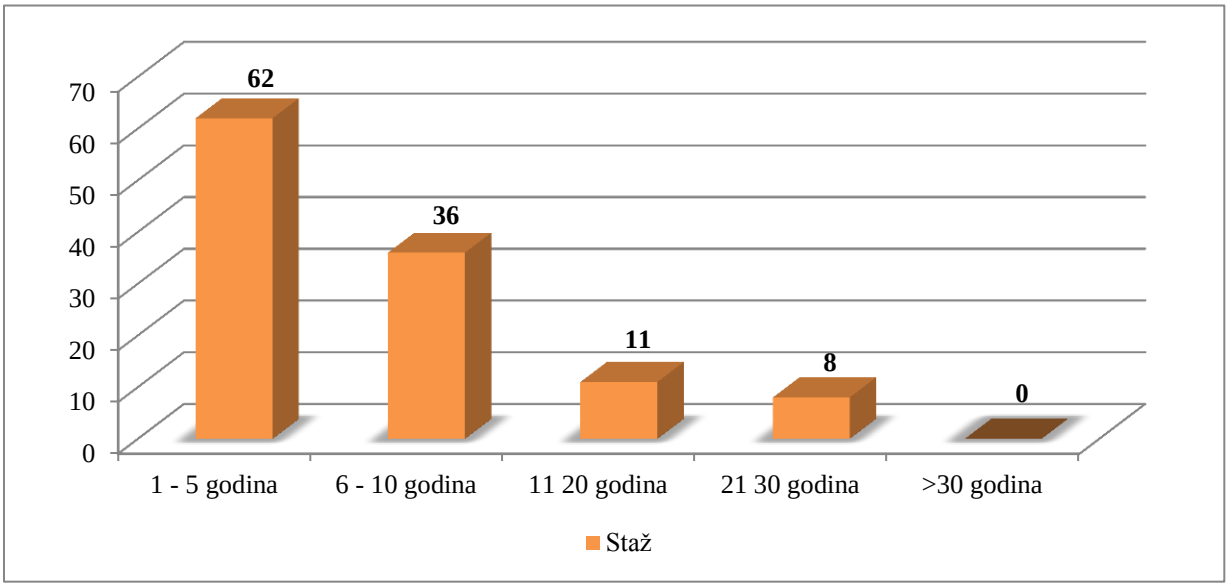
Graf 4: Mjesečna primanja realiziranog uzorka
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Napomena: Troje ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje.

Obrazovnu strukturu realiziranog uzorka prikazuje graf 5. Iz grafa 5 može se primijetiti da najviše zaposlenika ima srednju stručnu spremu (72 zaposlenika). 30 zaposlenika ima višu stručnu spremu, dok samo 15 zaposlenika ima visoku stručnu spremu. Također se može uočiti da ne postoji nijedan nekvalificiran radnik u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.



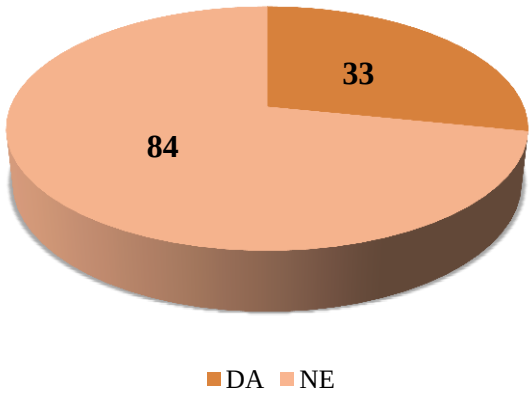
Graf 5: Obrazovna struktura realiziranog uzorka
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Sljedeći graf prikazuje strukturu realiziranog uzorka po **godinama radnog staža**. Može se uočiti da najviše zaposlenika ima staž od jedne do pet godina (62 zaposlenika), dok najmanje ispitanika ima radni staž od 21 do 30 godina (8 zaposlenika). Također, vidljivo je da nijedan zaposlenih nema preko 30 godina radnog staža u visokokategoriziranim hotelima u gradu Splitu.



Graf 6: Struktura realiziranog uzorka po godinama radnog staža
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

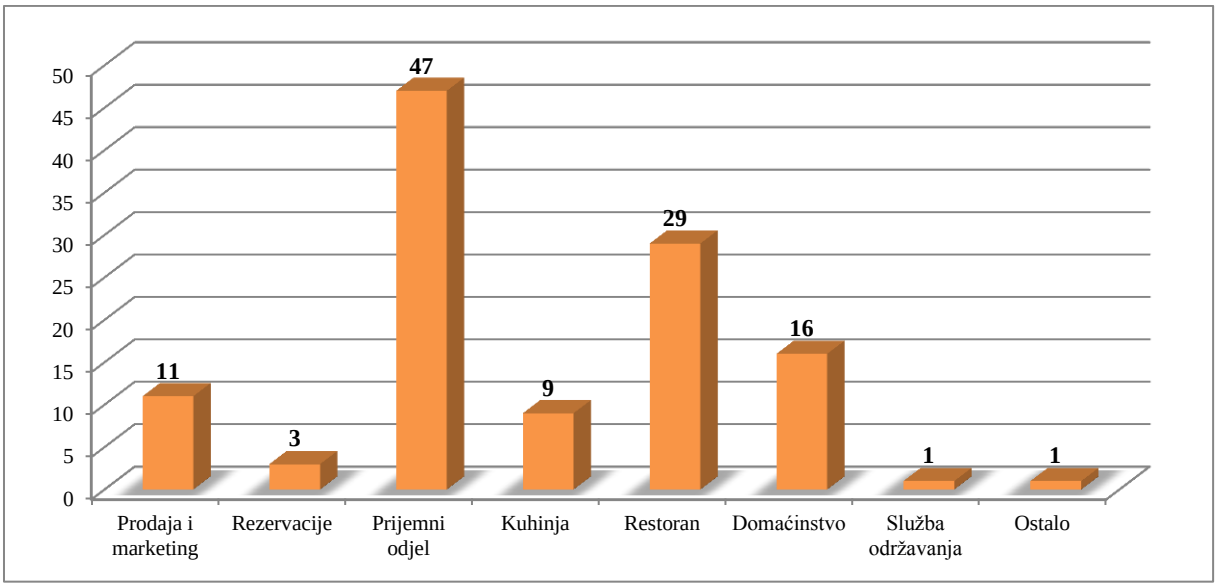
Šesto pitanje u anketi bilo je ključno pitanje za identifikaciju menadžera i zaposlenika koji rade pod kontrolom istih. Tako je na pitanje „**Uključuje li Vaša pozicija u hotelu nadzor i kontrolu rada drugih osoba u hotelu?**“, 33 zaposlenika odgovorilo s „DA“, dok su 84 zaposlenika odgovorila sa „NE“.



Graf 7: Struktura realiziranog uzorka s obzirom na nadzor i kontrolu rada drugih

Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Sedmo pitanje u anketi bilo je vezano za **odjel hotela** u kojem anketirani zaposlenici rade. Iz grafa 8 može se uočiti da najveći broj ispitanika pripada Prijemnom odjelu (47 zaposlenika) dok je, primjerice, najmanje ispitano zaposlenika iz Službe održavanja 81 zaposlenik).



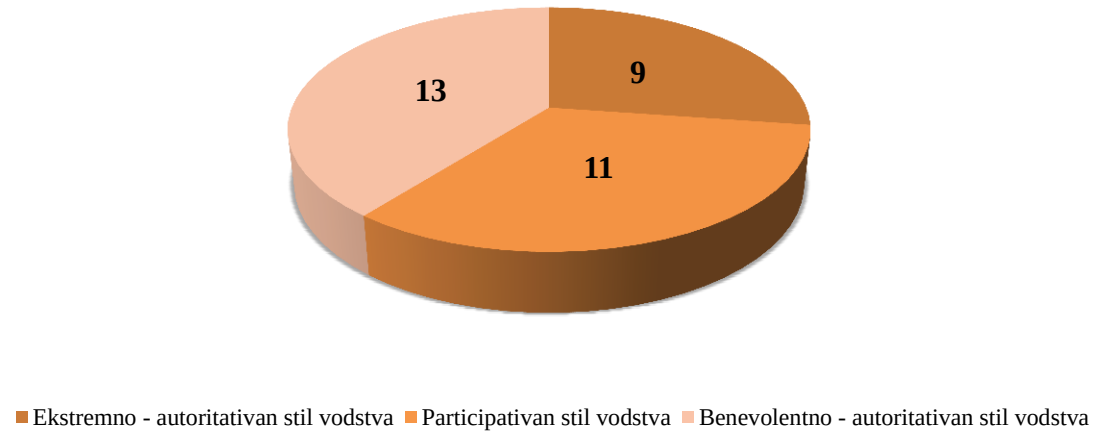
Graf 8: Struktura realiziranog uzorka s obzirom na odjel hotela u kojem rade.

Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Osmo pitanje omogućilo je dobivanje dva uzorka ispitanika. Prvi uzorak odnosi se na uzorak menadžera koji nadziru i kontroliraju rad drugih. Drugi uzorak sačinjavaju „obični“ zaposlenici koji nemaju nikakva utjecaja na rad drugih osoba, niti taj rad nadziru, već su oni ti koji odgovaraju svojim rukovoditeljima.

Menadžeri su trebali odgovoriti na samo još jedno pitanje, da bi se detektiralo koji od 3 stila vodstva iste karakterizira: ekstremno – autoritativan stil vodstva, participativan stil vodstva ili benevolentno – autoritativan stil vodstva. Valja napomenuti da je ovo pitanje postavljeno na indirektan način da bi se dobili što objektivniji odgovori na isto.[78] Od 33 menadžera, kako se može uočiti na grafu 9, njih 9 odgovorilo je da ih karakterizira ekstremno-autoritativan stil vodstva, njih 11 da ih karakterizira participativan stil vodstva, dok 13 menadžera karakterizira benevolentno – autoritativan stil vodstva.

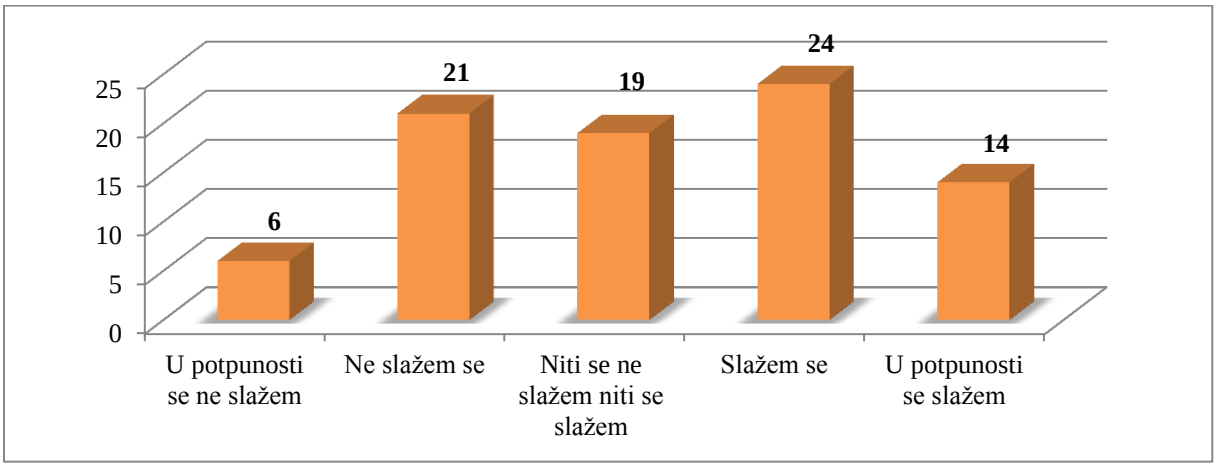
[78] Pogledati pitanje 8 u obrascu ankete u Prilogu 1.



Graf 9: Menadžeri prema stilu vodstva u realiziranom uzroku
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Na pitanja od 12 do 18 odgovarali su zaposlenici koji su na pitanje 6 odgovorili da njihova pozicija ne uključuje nadzor i kontrolu rada drugih u hotelu. Ova pitanja vezana su uz zadovoljstvo nekim aspektima posla i radnog okruženja, motivatore, te percepciju stila vodstva njihovih menadžera. Odgovori na ova pitanja prezentirani su grafički u nastavku.

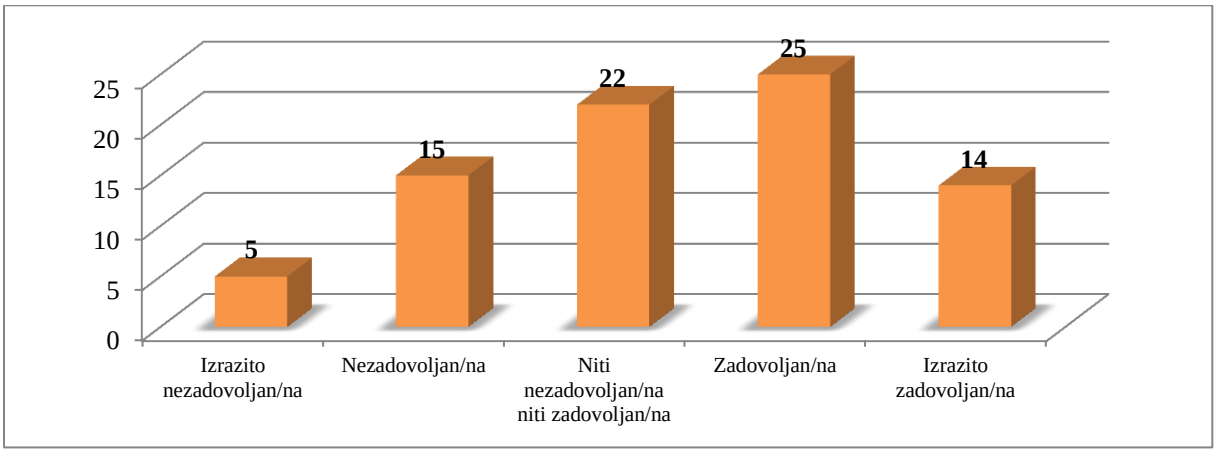
Na pitanje „**Plaća za posao koji obavljam je adekvatna**“, kao što se može uočiti iz grafa 10, najveći broj zaposlenika odgovorio je da se slaže (24). Samo šest zaposlenika iz uzorka odgovorili su da se u potpunosti ne slažu da je plaća za posao koji obavljaju adekvatna. 19 zaposlenika odgovorilo je s „Niti se ne slažem niti se slažem“, dok je 14 zaposlenika u realiziranom uzorku odgovorilo sa „U potpunosti se slažem“.



Graf 10: Zadovoljstvo zaposlenika plaćom u realiziranom uzorku

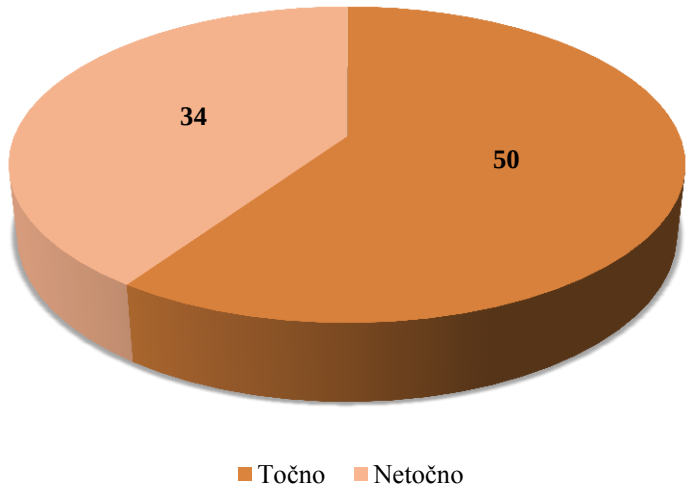
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Na pitanje „**Individualnim nagrađivanjem za dobro obavljen posao sam**“, kao što se može uočiti iz grafa 11, najveći broj zaposlenika odgovorio sa „Zadovoljan/na“ (25 zaposlenika), dok je najmanji broj zaposlenika odgovorio s „Izrazito nezadovoljan/na (5 zaposlenika). 15 zaposlenika na isto pitanje odgovorilo je s „Nezadovoljan/na“, dok je 14 zaposlenika iz realiziranog uzorka odgovorilo sa „Izrazito zadovoljan/na.



Graf 11: Zadovoljstvo zaposlenika individualnim nagrađivanjem u realiziranom uzorku
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Napomena: Troje zaposlenih iz uzorka nije odgovorio na ovo pitanje

Na pitanje „**Ako pokažem dobar radni rezultat imam mogućnost napredovanja i usavršavanja unutar hotela**“, kao što se može uočiti iz grafa 12, 34 zaposlenika odgovorilo je s „Netočno, dok je 50 zaposlenika odgovorilo s „Točno“.

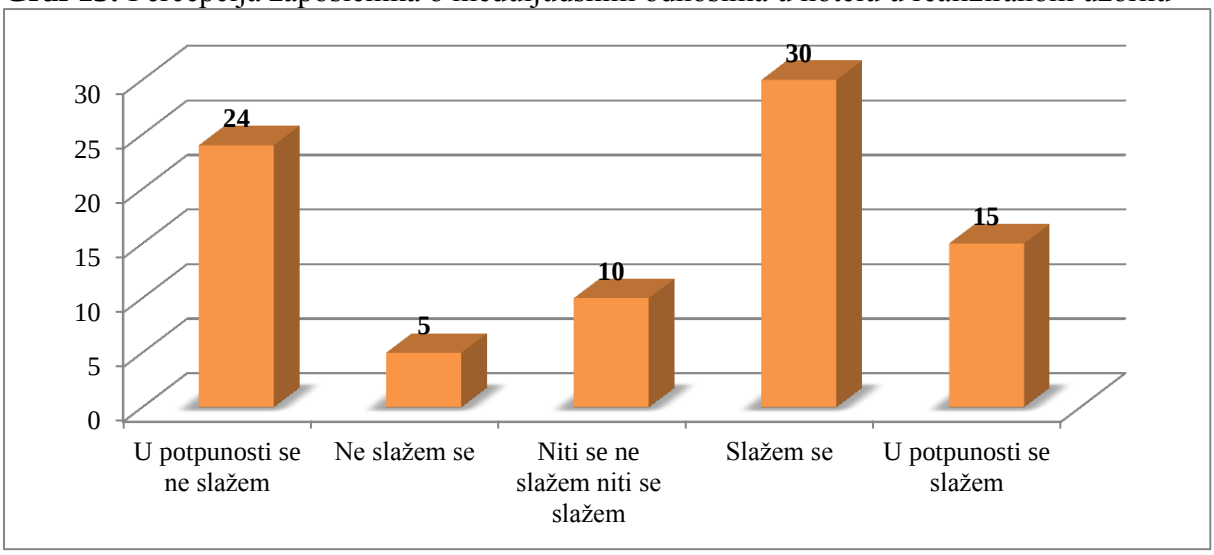


Graf 12: Mogućnost usavršavanja i napredovanja zaposlenika na radnom

Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

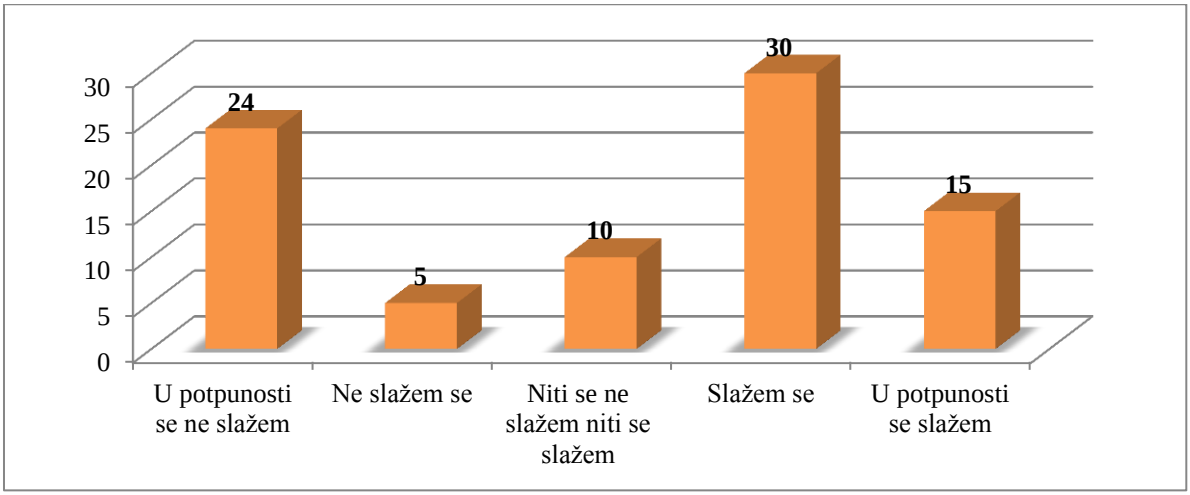
Na pitanje „**U hotelu prevladavaju dobri međuljudski odnosi**“, kao što je uočljivo iz grafa 13, najveći broj zaposlenika odgovorio je sa „Slažem se“ (30 zaposlenika), dok je najmanje zaposlenika odgovorilo s „Ne slažem se“ (5 zaposlenika). 24 zaposlenika odgovorilo je s „U potpunosti se ne slažem“, 10 sa „Niti se ne slažem niti se slažem“, dok je ukupno 15 zaposlenika odgovorio sa „U potpunosti se slažem“.

Graf 13: Percepcija zaposlenika o međuljudskim odnosima u hotelu u realiziranom uzorku



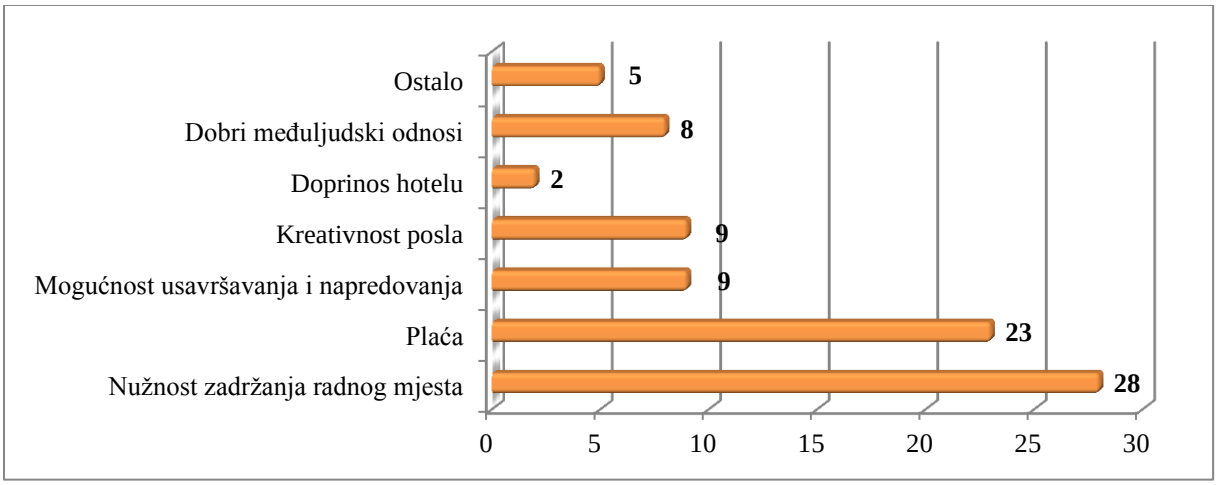
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Na pitanje „**Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen**“, kao što je uočljivo iz grafa 14, ukupno 30 zaposlenika odgovorilo je da se slaže s tom izjavom, dok je 24 izjavilo da se u potpunosti ne slaže s istom.



Graf 14: Motivacija zaposlenika u realiziranom uzorku
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Na pitanje „**Što Vam od ponuđenog daje najveću motivaciju za rad**“, kao što je uočljivo iz grafa 15, najveći broj zaposlenika iz uzorka odgovorilo je s „Nužnost zadržanja radnog mjesta“ (28 zaposlenika). Najveći broj zaposlenika potom odgovorio je s „Plaća“ (23 zaposlenika), dok je po devetero zaposlenika odgovorilo s „Kreativnost posla“ odnosno „Mogućnost usavršavanja i napredovanja“. 8 zaposlenika iz realiziranog uzorka odgovorilo je s „Dobri međuljudski odnosi“ dok je samo dvoje zaposlenih navelo doprinos hotelu kao glavni motivator.



Graf 15: Glavni motivatori zaposlenika u realiziranom uzorku
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Posljednje pitanje ispitivalo je **percepciju zaposlenika o stilu vodstva njihovih menadžera**. Pitanje je identično pitanju 8 na kojeg su odgovarali menadžeri hotela. Od 84 zaposlenika, kako se može uočiti na grafu 16, njih 24 odgovorilo je da njihove menadžere karakterizira ekstremno-autoritativan stil vodstva, njih 19 da iste karakterizira participativan stil vodstva, dok je 35 zaposlenika okarakteriziralo stil vodstva svojih menadžera kao benevolentno – autoritativan stil.



Graf 16: Percepcija zaposlenika o stilu vodstva njihovih menadžera

Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Napomena: 6 zaposlenika nije ispravno odgovorilo na ovo pitanje

4.3. Testiranje hipoteza

U ovom dijelu rada testirat će se hipoteze postavljene u početnoj fazi istraživanja. S obzirom na prirodu prikupljenih podataka testiranje će se izvršiti upotrebom Hi-kvadrat testa, te upotrebom Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga. Za obradu prikupljenih podataka koristit će se programski paket SPSS.

Glavna hipoteza postavljena u početnoj fazi ovog istraživanja glasi:

GH: *Postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita*.

Da bi se donijela odluka o prihvaćanju ili neprihvaćanju ove hipoteze potrebno je statistički ispitati postoji li ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika. U ovom slučaju riječ je o testiranju hipoteze o nezavisnosti dvaju kvalitativnih obilježja elemenata osnovnog skupa. Pritom, prvo obilježje odnosi se na stil vodstva menadžmenta, dok se drugo obilježje odnosi na motivaciju djelatnika.

Ovdje valja napomenuti da je zbog malog broja menadžera koji su pristupili ispunjavanju ankete, u analizi korišten samo drugi uzorak u koji su ubrojeni zaposlenici koji nemaju nikakvu kontrolu ni nadzor nad radom drugih, već rade pod vodstvom nekoga drugog. Stoga, za obilježje „Stil vodstva menadžera“ morala se uzeti percepcija zaposlenika o stilu vodstva njihovih menadžera (pitanje 18 iz ankete). Testiranje hipoteze provedeno je **Hi-kvadrat testom.** U tu svrhu formirane su sljedeće hipoteze:

$\boldsymbol{H_0}$ = *ne postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u visokokategoriziranim hotelima u gradu Splitu,*

$\boldsymbol{H_1}$ = *postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u visokokategoriziranim hotelima u gradu Splitu.*

Odnosi dva navedena obilježja promatranog uzorka (78 zaposlenika) prikazani su sljedećom tablicom kontingence 3x5, u tri retka i 5 stupaca.

Tablica 10: Tablica kontingence za obilježja „Stil vodstva menadžera“ i „Motivacija zaposlenika“ za promatrani uzorak

		Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen					Total
		u potpunosti se ne slažem	ne slažem se	niti se ne slažem niti se slažem	slažem se	u potpunosti se slažem	
Percepcija stila vodstva menadžera	ekstremno - autoritativan stil	10	3	2	5	4	24
	participativan stil	4	1	1	8	5	19
	benevolentno - autoritativan stli	10	1	4	14	6	35
Total		24	5	7	27	15	78

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Iz tablice 10 vidljivo je da od ukupno 78 zaposlenika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita, njih 35 percipira stil vodstva svojih menadžera kao benevolentno – autoritativan stil. 24 zaposlenika percipira stil vodstva svojih menadžera kao ekstremno – autoritativan stil, dok 19 zaposlenika percipira stil vodstva svojih menadžera kao participativni stil. Sljedeća tablica prikazuje rezultate testiranja nezavisnosti obilježja „Stil vodstva menadžera“ i obilježja „Motivacija zaposlenika“, dobivenih Hi-kvadrat testom.

Tablica 11 : Rezultati Hi-kvadrat testa

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,794[a]	8	,005
Likelihood Ratio	16,830	8	,002
Linear-by-Linear Association	11,487	1	,000
N of Valid Cases	78		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,22.
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Kao što se može uočiti iz tablice 11 empirijska vrijednost χ^2 testa je:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{c}\frac{(m_{ij}-e_{ij})^2}{e_{ij}} = 16{,}794\ .$$

Ispod tablice 11 može se uočiti napomena da je u 8 polja tablice 53,3 posto vrijednosti očekivanih frekvencija manje od 5. Stoga izračunata vrijednost Hi-kvadrat testa nije pouzdana zbog opasnosti da se vrijednost χ^{2}* ne precijeni. Naime, kada je broj stupnjeva slobode veći od 1 (u ovom slučaju df = 8), potrebno je da 20 posto polja ima očekivane frekvencije manje

od 5, a niti jednu očekivanu frekvenciju manju od 1 [79]. Da bi se ovaj problem riješio, dopušteno je spajanje nekih polja u tablici kontigence, što se pak radi spajanjem polja s najmanjim frekvencijama. U ovom slučaju, za obilježje „Stil vodstva menadžera“ spajanje polja ne bi imalo smisla budući da se njegova tri modaliteta u teoriji menadžmenta gledaju i tumače kao zasebni pojmovi. Stoga, spojit će se modaliteti drugog obilježja. Konkretno, za obilježje „Motivacija zaposlenika“ modalitet „Ne slažem se“ pripojit će se modalitetu „U potpunosti se ne slažem“, te će se modalitet „U potpunosti se slažem“ pripojiti modalitetu „Slažem se“. Nakon toga analiza se ponavlja s novoformiranom varijablom „Motivacija zaposlenika 2“. Rezultati ponovljene analize prikazani su u tablicama 3 i 4.

Tablica 12: Tablica kontingence za obilježja „Stil vodstva menadžera“ i „Motivacija zaposlenika 2“ za promatrani uzorak

		Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen			Total
		u potpunosti se ne slažem	niti se ne slažem niti se slažem	slažem se	
Percepcija stila vodstva menadžera	ekstremno - autoritativan stil	13	2	9	24
	participativan stil	5	1	13	19
	benevolentno - autoritativan stli	11	4	20	35
Total		29	7	42	78

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Tablica 13: Rezultati ponovljenog Hi-kvadrat testa

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,326[a]	4	,005
Likelihood Ratio	15,295	4	,001
Linear-by-Linear Association	12,428	1	,000
N of Valid Cases	78		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,71.
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Prema rezultatima iz tablice, empirijska vrijednost χ^2 testa je:

$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{c} \frac{(m_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 15{,}326$ dok je,

tablična vrijednost χ^2 testa uz signifikantnost od 5%:

[79] Pivac, S. (2010), "Statističke metode – e-nastavni materijal", Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

$\chi^2_{tab} = [\alpha, df = (r-1)\cdot(c-1)] \rightarrow [\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49.$

Prema tome, vrijedi da je empirijska vrijednost Hi - kvadrat testa (χ^{2*}), veća od tablične vrijednosti (χ^2_{tab}), te se stoga može odbaciti H_0 hipoteza. Drugim riječima, uz značajnost od 5 posto početna hipoteza da ne postoji statistički značajna ovisnost između stila vodstva manedžera i motivacije zaposlenika može se odbaciti. Navedeno bi pak značilo da se **glavna hipoteza ovog istraživanja koja tvrdi da postoji ovisnost između stil vodstva menadžera i motivacije zaposlenika može prihvatiti**.

Prva pomoćna hipoteza postavljena u ovom istraživanju glasila je:

PH1: *Postoji pozitivna veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

S obzirom na prirodu prikupljenih podataka, navedenu hipotezu moguće je testirati izračunom Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga. Naime, ako se želi istražiti međuovisnost pojava koje su izražene modalitetima redoslijednog obilježja, odnosno ako su im modaliteti pridruženi na temelju ordinalne skale, računa se korelacija ranga. Spearmanov koeficijent korelacije ranga može poprimiti vrijednosti u intervalu od -1 do 1. Kada ovaj koeficijent poprimi vrijednosti -1 i 1, riječ je o potpunoj korelaciji ranga među varijablama. Vrijednost ovog koeficijenta 0 znači da nema nikakve korelacije ranga među pojavama. Pritom, koeficijent bliži rubovima ovog intervala, tj. -1 i 1 upućuje na veću korelaciju ranga promatranih dviju varijabli [80].

Sljedeća tablica prikazuje rezultate Spearmanovog koeficijenta korelacije između varijabli ekstremno – autoritativan stil vodstva i motivacije djelatnika.

Tablica 14: Tablica s koeficijentom korelacije ranga između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika

			Ekstremno – autoritativan stil vodstva	Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen
Spearman's rho	Ekstremno – autoritativan stil vodstva	Correlation Coefficient	1,000	-,053
		Sig. (2-tailed)	.	,080
		N	25	25
	Motiviran sam obavljati posao na	Correlation Coefficient	-,053	1,000

[80] Pivac, S. (2010), "Statističke metode – e-nastavni materijal", Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

	kojem sam trenutno zaposlen	Sig. (2-tailed)	,080	.
		N	24	84

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Prema tablici 14 može se zaključiti da je korelacija između ekstremno – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenika $\hat{r} = -0{,}053$. To znači negativnu, ali ne izrazito jaku vezu između varijabli, odnosno ako menadžer prakticira ekstremno – autoritativan stil vodstva može se očekivati manja motivacija zaposlenika. Da bi se testirala značajnost izračunatog Spearmanovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$H_0 \ldots\ldots r = 0$

$H_1 \ldots\ldots r \neq 0$

Prema rezultatima iz tablice 5 može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije α* = 8%, pa se može zakljjučiti da je koeficijent korelacije ranga između promatranih varijabli statistički značajan uz signifikantnost testa od 10%. Navedeno, bi značilo da **se prva pomoćna hipoteza može odbaciti.**

Druga pomoćna hipoteza postavljena u ovom istraživanju glasila je:

PH2: *Postoji pozitivna veza između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

Ova hipoteza također će se testirati izračunom Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga. Sljedeća tablica prikazuje rezultate Spearmanovog koeficijenta korelacije između varijabli participativan stil vodstva i motivacije djelatnika.

Tablica 15: Tablica s koeficijentom korelacije ranga između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika

			Participativan stil vodstva	Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen
Spearman's rho	Participativan stil vodstva	Correlation Coefficient	1,000	,017
		Sig. (2-tailed)	.	,094
		N	19	19
	Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen	Correlation Coefficient	,017	1,000
		Sig. (2-tailed)	,094	.
		N	19	84

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Prema tablici 15 može se zaključiti da je korelacija između ekstremno – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenika $\hat{r} = 0{,}017$. To znači pozitivnu, ali ne izrazito jaku vezu između varijabli, odnosno ako menadžer prakticira participativan stil vodstva može se očekivati veća motivacija zaposlenika. Da bi se testirala značajnost izračunatog Spearmanovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$H_0 \ldots\ldots r = 0$

$H_1 \ldots\ldots r \neq 0$

Prema rezultatima iz tablice 15 može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije α* = 9,4%, pa se može zakljjučiti da je koeficijent korelacije ranga između promatranih varijabli statistički značajan uz signifikantnost testa od 10%. Navedeno, bi značilo da **se druga pomoćna hipoteza može prihvatiti.**

Treća pomoćna hipoteza postavljena u ovom istraživanju glasila je:

PH3: *Postoji pozitivna veza između benevolentno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

Ova hipoteza također će se testirati izračunom Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga. Sljedeća tablica prikazuje rezultate Spearmanovog koeficijenta korelacije između varijabli benevolentno – autoritativan stil vodstva i motivacije djelatnika.

Tablica 16: Tablica s koeficijentom korelacije ranga između benevolentno - autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika

			Benevolentno – autoritativan stil vodstva	Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen
Spearman's rho	Benevolentno – autoritativan stil vodstva	Correlation Coefficient	1,000	,191
		Sig. (2-tailed)	.	,0272
		N	35	35
	Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen	Correlation Coefficient	,191	1,000
		Sig. (2-tailed)	,0272	.
		N	35	84

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Prema tablici 16 može se zaključiti da je korelacija između ekstremno – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenika $\hat{r} = 0{,}191$. To znači pozitivnu, ali ne izrazito jaku vezu između varijabli, odnosno ako menadžer prakticira benevolentno – autoritativan stil vodstva može se očekivati veća motivacija zaposlenika. Da bi se testirala značajnost izračunatog Spearmanovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$H_0 \ldots\ldots r = 0$
$H_1 \ldots\ldots r \neq 0$

Prema rezultatima iz tablice 16 može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije α* = 2,72%, pa se može zakljjučiti da je koeficijent korelacije ranga između promatranih varijabli statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%. Navedeno, bi značilo da **se treća pomoćna hipoteza može prihvatiti.**

4.4. Dodatna analiza

U prethodnom dijelu pokazalo se da postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada splita. Također, pokazalo se da postoji negativna veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva i motacije djelatnika, dok je veza pozitivna između participativnog odnosno benevolentno – autoritativnog stila i motivacije djelatnika. Međutim, koeficijenti korelacije bili su izrazito mali. S obzirom na strukturu uzorka provest će se dodatna analiza. Naime, u ovom istraživanju ispitivani su zaposlenici hotela koji, osim nekoliko najvećih hotela iz uzorka, rade uglavnom sezonski, pa su u trenutku provedbe ankete u hotelima zatečeni uglavnom sezonski radnici. Autorica je mišljenja da su sezonci motivirani više nekim drugim aspektima posla, a ne nužno stilom vodstva menadžera zbog činjenice da ne rade po cijelu godinu u hotelu. Stoga, primjerice, autorica očekuje da na promatranom uzorku postoji ovisnost između **motivacije zaposlenika i mjesečnih primanja**. Navedeno će se testirati Hi-kvadrat testom. U tu svrhu formiraju se sljedeće hipoteze:

H₀ = *ne postoji ovisnost između motivacije zaposlenika i mjesečnih primanja u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita*

H1 = *postoji ovisnost između motivacije zaposlenika i mjesečnih primanja u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita*

Odnosi dva navedena obilježja promatranog uzorka prikazana su sljedećom tablicom kontigence 3x3, u tri reda i tri stupca.[81]

Tablica 17: Tablica kontingence za obilježja „Motivacija zaposlenika“ i „ Mjesečna primanja“ za promatrani uzorak

		Mjesečna primanja			Total
		< 3.000 kuna	3.001,00 - 5.000,00 kuna	5.001,00 - 8.000,00 kuna	
Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen	u potpunosti se ne slažem	0	27	2	29
	niti se ne slažem niti se slažem	2	4	2	8
	slažem se	14	27	4	45
Total		16	58	8	82

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Sljedeća tablica prikazuje rezultate testiranja nezavisnosti obilježja „Motivacija zaposlenika“ i obilježja „Mjesečna primanja“, dobivenih Hi-kvadrat testom.

Tablica 18: Rezultati Hi-kvadrat testa

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,339[a]	4	,006
Likelihood Ratio	18,865	4	,001
Linear-by-Linear Association	5,363	1	,021
N of Valid Cases	82		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Prema rezultatima iz Tablice X empirijska vrijednost χ^2 testa je:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{c}\frac{\left(m_{ij} - e_{ij}\right)^2}{e_{ij}} = 14{,}339.$$

Ispod tablice 18 može uočiti napomena da je u 4 polja tablice 44,4 posto vrijednosti očekivanih frekvencija manje od 5. Stoga izračunata vrijednost Hi-kvadrat testa nije pouzdana zbog opasnosti da se vrijednost χ^2* ne precijeni. Da bi se ovaj problem riješio spojit će se neka polja s najnižim frekvencijama u tablici kontigence. Pritom, modalitet drugog obilježja

[81] Modaliteti obilježja „Motivacija zaposlenika“ unaprijed su spojeni zbog problema polja s frekvencijama nižim od 5 u tablici kontigence.

„< 3.000,00 kuna“ pripojit će se modalitetu „3.001,00 – 5.000,00 kuna“. Na ovaj način formirana je nova varijabla „Mjesečna primanja 2“, te je isto testiranje ponovno provedeno za novostvorenu varijablu. Tablica kontingence i pripadajući rezultati Hi-kvadrat testa u ovom slučaju prezentirani su u Tablicama 19 i 20.

Tablica 19: Tablica kontingence za obilježja „Motivacija zaposlenika“ i „ Mjesečna primanja 2“ za promatrani uzorak

		Mjesečna primanja		Total
		3.001,00 - 5.000,00 kuna	5.001,00 - 8.000,00 kuna	
Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen	u potpunosti se ne slažem	27	2	29
	niti se ne slažem niti se slažem	6	2	8
	slažem se	41	4	45
Total		74	8	82

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Tablica 20: Rezultati ponovljenog Hi-kvadrat testa

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,419[a]	2	,298
Likelihood Ratio	1,880	2	,391
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861
N of Valid Cases	82		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Prema rezultatima iz tablice x empirijska vrijednost χ^2 testa je:

$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{c}\frac{(m_{ij}-e_{ij})^2}{e_{ij}} = 2{,}419$ dok je,

tablična vrijednost χ^2 testa uz signifikantnost od 5%:

$\chi^2_{tab} = [\alpha, df = (r-1)\cdot(c-1)] \rightarrow [\alpha = 5\%; df = 2] = 7{,}81.$

Prema tome, vrijedi da je $\chi^{2*} < \chi^2_{tab}$, te stoga možemo prihvatiti H_o hipotezu. Drugim riječima, uz značajnost od 5 posto može se prihvatiti pretpostavka da ne postoji statistički značajna ovisnost između motivacije zaposlenika i mjesečnih primanja u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita. Ipak, dobiveni rezultati moraju se uzeti s rezervom jer je još uvijek u 3 polja tablice kontingence, 50 posto očekivanih frekvencija manje od 5.

4.5. Osvrt na istraživačke hipoteze

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti međuovisnost stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita. U tvu svrhu, formirane su i testirane sljedeća glavna, te tri pomoćne hipoteze.

GH1: *Postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

PH1: *Postoji pozitivna veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

PH2: *Postoji pozitivna veza između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

PH3: *Postoji pozitivna veza između benevolentno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.*

Rezultati do kojih se došlo ovim istraživanjem pokazali su da svakako postoji ovisnost između stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika na realiziranom uzorku. Što se pak tiče pojedine vrste stila, nije potvrđena, teorijom predviđena, pozitivna veza između svih stilova vodstva i motivacije zaposlenika.

Naime, veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva i motivacije zaposlenika pokazala se negativnom što bi značilo da menadžeri koji primjenjuju takav stil vrlo vjerojatno mogu smanjiti motivaciju svojih zaposlenika.

Što se tiče ostala dva stila, dokazana je pozitivna veza između istih i motivacije zaposlenika, čime su druga i treća pomoćna hipoteza ovog istraživanja potvrđene.

4.6. Ograničenja istraživanja i smjernice za buduća istraživanja

Ovo istraživanje obuhvatilo je 117 zaposlenika u 20 visokokategoriziranih hotela na području grada Splita. Veličina uzorka predstavlja prvo ograničenje istraživanja. Naime, rezultati svih testova bili bi puno vjerodostojniji da je uzorak bio veći.

Drugo, zbog jako malog broja ispitanih menadžera, za obilježje „Stil vodstva“ morala se uzeti percepcija zaposlenika o stilu vodstva njihovih menadžera, koja može biti poprilično subjektivna.

S obzirom na to da je zadovoljan radnik ključni resus za svakog poduzetnika ovu tematiku svakako valja dodatno istražiti. Smjernice za buduća istraživanja su da pokušaju provesti istraživanje na većem broju zaposlenika, te da obuhvate veći broj menadžera.

5. ZAKLJUČAK

U posljednjih nekoliko godina vodstvo kao funkcija menadžmenta postalo je predmet intenzivnog zanimanja znanstvenika i teoretičara. S obzirom na učestale promjene na tržištu te rastuću globalnu konkurenciju, da bi se opstalo u današnjem poslovnom svijetu nužno je razviti pogodan model vođenja. Većina uspješnih organizacija prepoznala je vodstvo kao jednu od ključnih organizacijskih funkcija koja utječe na organizacijsku efikasnost kao i njhov opstanak na tržištu. Mnogi uspješni menadžeri usvojili su određeni stil vođenja kao vrijednosni menadžerski alat kojim mogu konkurirati na neprestano promjenjivom tržištu koje iznova iziskuje prilagodbu te prije svega inicijativan odgovor na trenutne i buduće potrebe. Vođenje predstavlja iznimno kompleksan proces i tako se može reći kako ne postoji profil idealnog vođe kao ni idealan stil vođenja.

Motivacija zaposlenika je fenomen kojemu poduzeća u Hrvatskoj još uvijek ne predaju dovoljno veliku pozornost i važnost. Vlasnici poduzeća nisu svjesna pozitivnih mogućnosti koje mogu proizaći iz motiviranih radnika, a upravo radna snaga predstavlja najvažniji strateški resurs svakog poduzeća. Radnici su upravo oni koji čine razliku između poduzeća i stvaraju konkurentnost radne snage. Veoma je važno da je radnik zadovoljan i motiviran te da uvidi kako je njegov rad prepoznat i cijenjen od strane nadređenih. Materijalno ili nematerijalno nagrađivanje radnika (stimulacija,beneficije,pohvale), pridonijeti će motivaciji radnika koji će se truditi više da bi postigao što bolje radne rezultate na svom radnom mjestu te učinio što više za poduzeće u cjelini odnosno za organizaciju u kojoj djeluje.

Turistički sektor u Hrvatskoj još uvijek intenzivno radi samo preko ljetne sezone, kada su hotelski, odnosno smještajni kapaciteti puni. Upravo zbog toga što ljetna sezona traje kratko kratko prema godišnjoj razini, otprilike 3 mjeseca, turistički radnici obično rade samo preko ljeta, i većina njih ostvaruje direktan kontakt sa gostima, zbog čega je veoma važno da imaju pozitivan stav prema svom poslu koji se postiže upravo motivacijom. Također je bitno za radnike da budu ljubazni te spremni pomoći i gostu odgovoriti na sva postavljena pitanja. Na taj način radnik pridonosi zadovoljstvu gosta hotela kojemu hotel ostaje u pozitivnom sjećanju te se povećava mogućnost da sukladno tome s visokim ocjenama ocijeni sve usluge u hotelu koje se mogu naći na Internet stranicama te da se ponovno vrati u njihov hotel ili da ga preporuči drugima.

SAŽETAK

U ovom istraživanju je bio cilj izvršiti sintezu dobivenih rezultata teorijskim i empirijskim istraživanjem problematike stilova vodstva managementa na motivaciju zaposlenih, kako bi se utvrdio utjecaj u navedenom odnosu. Znanje o stilovima vodstva managementa i motivacijskim teorijama je iznimno veliko i opsežno, na temelju čega je odabrana i tematika ovog istraživanja u koju su kao uzorak uključeni hoteli visoke kategorije na području grada Splita. Empirijsko istraživanje, za potrebe ovog diplomskog rada, je izvršeno anketiranjem menadžera i zaposlenika u hotelima visoke kategorije u gradu Splitu. Ankete su osobno dostavljene ispitanicima navedenih hotela na području grada Splita kako bi se ispitala radna hipoteza kojom se utvrđuje ovisnost između vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita. Pozitivna veza nije potvrđena za svaku pojedinu vrstu stila.

Rezultati ovog istraživanja su u skladu sa očekivanjima zbog činjenice da je turizam jedna specifična djelatnost u kojoj ima dosta sezonskih radnika pa tako na motivaciju kod djelatnika koji rade sezonski, osim stilova vodstva utječe i mogućnost ostvarivanja dobre plaće. Ovo istraživanje može biti od koristi menadžerima u praksi te teoretičarima koji se bave ovom problematikom. Povećanje uzorka menadžera dalo bi još konkretnije zaključke o stilovima vođenja i motivacije zaposlenika u visokokategoriziranim hotelima na području grada Splita.

Ključne riječi: stilovi vodstva, motivacija, hoteli visoke kategorije

SUMMARY

The objective of this study was to identify leadership styles and its effect on staff motivation based on results obtained by theoretical and empirical research. Research in the field of leadership, management characteristics, and staff motivation are aplenty and thus this study was applied to a sample of high-end hotels in Split, Croatia. Observational research was performed by conducting interviews with hotel management and employees in the selected sampling, testing the working hypothesis which establishes that there is a direct correlation between management style and employee motivation..

Questionnaires are personally delivered to respondents listed hotel in the city of Split, to test a working hypothesis which establishes that there is a positive relationship between the leadership style of managers and employee motivation in high-end category hotels in Split. A positive link was not confirmed for each type of style. This research may be useful to managers in practice and theorists who deal with these issues. Increasing the sample of managers would give more concrete conclusions about leadership styles and motivation of employees in hotels in the city of Split.

Key words: leadership styles, motivation, high category hotels

LITERATURA

1) Buble prema Bennis, W., The 4 Competencies of Leadership, Trening and Development Journal, 1984., No.38
2) Buble, M. (1998.), „Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja“. Split: Ekonomski fakultet Split.
3) Buble, M. (1999). „Stilovi vođenja menedžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja“.
4) Buble, M. (2006), „ Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb.
5) Buble, M. (2006), „Management“, EFST, Split.
6) Buble, M. (2010), „ Poslovno vođenje“, Sinergija- nakladništvo, Zagreb.
7) Buble, M.. (2010), „Menadžerske vještine“, Sinergija, Zagreb.
8) Cerović, Z. (2003), „Hotelski management“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
9) Denny, R. (2002), „Motivirani za uspijeh“, MEP Consult, Zagreb.
10) F. Bahtijarević-Šiber, (1999), „Management ljudskih potencijal“, Golden marketing, Zagreb.
11) JONES, G.R., GEORGE, J.M., HILL, C.W.L.(2000) „ Contemporary Management“, drugo izdanje, McGraw-Hill, Boston.
12) Kreitner, R., Kinicki, A. (1992), „Organisational Behaviourr“ (2nd edition), Irwin Inc.
13) Lazibat, T., Dumičić, K. (2002), „ Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete“, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak“, Rovinj.
14) Plazibat, T., Dumičić, K. (2002), „Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete“, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak“, Rovinj
15) Middlehurst R. (2003), „Quality Assurance and Accreditation for Virtual Education: A Discussion of Models and Needs' Paris“, UNESCO/Economica.
16) Narodne Novine (2007): „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli“, Narodne Novine br. 88, članak 6., stavak 1.

17) Narodne Novine (2007): „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli“, Narodne Novine br. 88, članak 58.
18) Narodne Novine (2007): „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli“, Narodne Novine br. 88, članak 64.
19) Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart , B., Wright, P.M. (2006), „Menadžment ljudskih potencijala“, Mate, Zagreb.
20) Peter G. Northouse., 2010. „Vodstvo: teorija i praksa“ , MATE d.o.o., Zagreb 4. Izdanje
21) Pivac, S. (2010), "Statističke metode – e-nastavni materijal", Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
22) Rupčić, N. (2013), „Uspješan menadžer nije nužno i dobar vođa“, Poslovni magazin (1334-0905) 4
23) Samuel C.Certo. (2008), „ Moderni menadžment“, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb.
24) Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F. (2004.), „Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“, Zagreb: Masimedia.
25) Srića, V. (2004) : „Biblija modernog vođe“, Znanje, Zagreb.
26) Tipurić, D., ur. (1999), „Konkurentska sposobnost poduzeća“. Zagreb: Sinergija (ISBN 953-97944-0-4)
27) Varga, M. (2011), „ Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2
28) Weihrich, H., Cannice, M.V., Koontz, H. (2008), „Management – A Global and Entrepreneurial Perspective“, Tata McGraw-Hill, 6th reprint, New Delhi.
29) Yukl, G. (2008.). „How leaders infl uence organizational effectiveness“, The Leadership Quarterly,
30) Zelenika, R. (2000), „Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela“. 4 izd. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

WEB IZVORI:

1) Changingminds.org Dostupno na: /http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/behavioral_theory.htm

2) Istrazime.com http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/ Pristupljeno: [12.05.2016.]
3) Visitsplit.com http://www.visitsplit.com/hr/hoteli/ Pristupljeno: [23.05.2016.]
4) Hrcak.srce.hr Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/71851?lang=en Pristupljeno: [25.04.2016.]
5) Hrcak.srce.hr Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/40704 Pristupljeno: [25.04.2016.]
6) Pfst.unist.hr Dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf Pristupljeno: [25.04.2016.]
7) Analiza turističke sezone 2015. godine na području Splitsko-dalmatinske županije i osnovne smjernice za pripremu turističke sezone 2016., s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju ; Dalmacija.hr Dostupno na: www.dalmacija.hr Pristupljeno: [20.06.2016.]
8) Hrcak.srce.hr http://hrcak.srce.hr/82735 Pristupljeno: [14.06.2016.] Pristupljeno: [09.05.2016.]
9) Dalmacija.hr www.dalmacija.hr Pristupljeno: [25.05.2016.]

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Usporedba obilježja menadžera i vođe 13

Izvor: izrada autorice prema :Buble, M.: Poslovno vođenje, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010.

Tablica 2: Tri klasična stila vodstva 18

Izvor: Buble, M., Management, EFST, Split, 2006. god.

Tablica 3: Podjela bihevioralnih modela upravljanja 18

Izvor: Buble, M., Management, EFST, Split, 2006. god.

Tablica 4: Principi obogaćivanja rada koje je postavio Herzberg 38

Izvor: Buble, M., Management, EFST, Split, 2006. god.

Tablica 5: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka 39

Izvor: Buble, M., Management, EFST, Split, 2006. god.

Tablica 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija 43

Izvor: Buble, M.:Menadžerske vještine, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010. p.152.

Tablica 7: Dinamika turističkog prometa po mjesecima u 2015. Godini 55

Izvor: TZ SDŽ, *bez nautike

Tablica 8: TOP destinacije na području SD županije, razdoblje I - X 2015. god. 57

Izvor: Prema članku: Analiza turističke sezone 2015. godine na području Splitsko-dalmatinske županije i osnovne smjernice za pripremu turističke sezone 2016., s Prijedlogom zaključka o prihvaćanju ; Dostupno na: www.dalmacija.hr Pristupljeno: [20.06.2016.]

Tablica 9: Popis hotela u gradu Splitu 61

Visitsplit.com http://www.visitsplit.com/hr/hoteli/ Pristupljeno: [23.05.2016.]

Tablica 10: Tablica kontingence za obilježja „Stil vodstva menadžera“ i „Motivacija zaposlenika“ za promatrani uzorak 71

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Tablica 11: Rezultati Hi-kvadrat testa 71

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Tablica 12: Tablica kontingence za obilježja „Stil vodstva menadžera“ i „Motivacija zaposlenika 2“ za promatrani uzorak 72

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Tablica 13: Rezultati ponovljenog Hi-kvadrat testa 72

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Tablica 14: Tablica s koeficijentom korelacije ranga između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika 73
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Tablica 15: Tablica s koeficijentom korelacije ranga između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika 74
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Tablica 16: Tablica s koeficijentom korelacije ranga između benevolentno - autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije djelatnika 75
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Tablica 17: Tablica kontingence za obilježja „Motivacija zaposlenika“ i „ Mjesečna primanja“ za promatrani uzorak 77
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Tablica 18: Rezultati Hi-kvadrat testa 77
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Tablica 19: Tablica kontingence za obilježja „Motivacija zaposlenika“ i „ Mjesečna primanja 2“ za promatrani uzorak 78
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Tablica 20: Rezultati ponovljenog Hi-kvadrat testa 78
Izvor: Izračun autorice u SPSS-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

POPIS GRAFIKONA:

Graf 1: Dinamika turističkog prometa po mjesecima u 2015. Godini 56
Izvor: TZ SDŽ, *bez nautike
Graf 2: Spolna struktura realiziranog uzorka 62
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 3: Dobna struktura realiziranog uzorka 62
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 4: Mjesečna primanja realiziranog uzorka 63
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 5: Obrazovna struktura realiziranog uzorka 63
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 6: Struktura realiziranog uzorka po godinama radnog staža 64
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

Graf 7: Struktura realiziranog uzorka s obzirom na nadzor i kontrolu rada drugih 64
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 8: Struktura realiziranog uzorka s obzirom na odjel hotela u kojem rade. 65
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 9: Menadžeri prema stilu vodstva u realiziranom uzroku 66
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 10: Zadovoljstvo zaposlenika plaćom u realiziranom uzorku 66
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 11: Zadovoljstvo zaposlenika individualnim nagrađivanjem u realiziranom uzorku 67
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 12: Mogućnost usavršavanja i napredovanja zaposlenika na radnom 67
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 13: Percepcija zaposlenika o međuljudskim odnosima u hotelu u realiziranom uzorku 68
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 14: Motivacija zaposlenika u realiziranom uzorku 68
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 15: Glavni motivatori zaposlenika u realiziranom uzorku 69
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.
Graf 16: Percepcija zaposlenika o stilu vodstva njihovih menadžera 69
Izvor: Izrada autorice u MS Excel-u na temelju podataka iz prikupljenih anketa.

POPIS SLIKA:

Slika 1: Odnos menadžmenta i vođenja 12
Izvor: P. Sikavica, Temelji Menadžmenta, str. 463.
Slika 2: Mreža vodstva 22
Izvor: Peter G. Northouse., 2010. Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 74.
Slika 3: Četiri stila vodstva 26
Izvor: Peter G. Northouse., 2010. Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 74.
Slika 4: Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima 32
Izvor: M. Buble: Menadžment; Ekonomski fakultet, Split, 2006; str. 486.
Slika 5: Maslowljeva hijerarhija potreba 35
Izvor: Istrazime.com http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/ Pristupljeno: [12.05.2016.]

PRILOG 1

Međuovisnost stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika u visokokategoriziranim hotelima u gradu Splitu

Poštovani,

molimo Vas za suradnju u istraživanju čiji je predmet međuovisnost stilova vodstva menadžera i motivacije djelatnika. Cilj istraživanja jest utvrditi ovisi li motivacija djelatnika o stilu vodstva menadžera u visokokategoriziranim hotelima u gradu Splitu.

Sudjelovanje u istraživanju je anonimno što znači da će se podaci koristiti samo u skupnom obliku, i neće se analizirati na razini pojedinačnih odgovora.

Za popunjavanje ankete je potrebno 5 do 10 minuta.

*Obavezno

1. **Spol:** *
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ Muški
   - ◯ Ženski

2. **Dob:** *
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ 18 - 25 godina
   - ◯ 26 - 35 godina
   - ◯ 36 - 45 godina
   - ◯ > 45 godina

3. **Mjesečna primanja:**
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ < 3.000,00 kuna
   - ◯ 3.001,00 - 5.000,00 kuna
   - ◯ 5.001,00 - 8.000,00 kuna
   - ◯ > 8.000,00 kuna

4. **Stručna sprema:** *
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ NKV
   - ◯ SSS
   - ◯ VŠS
   - ◯ VSS

5. **Godine radnog staža:** *
(Misli se na godine radnog staža u dotičnom hotelu)
Označite samo jedan oval.

- ◯ 1 - 5 godina
- ◯ 6 - 10 godina
- ◯ 11 - 20 godina
- ◯ 21 - 30 godina
- ◯ > 30 godina

6. **Uključuje li Vaša pozicija u hotelu nadzor i kontrolu rada drugih osoba u hotelu?** *
Označite samo jedan oval.

- ◯ DA
- ◯ NE

7. **Kojem hotelskom odjeljenju pripadate?** *
Označite samo jedan oval.

- ◯ Prodaja i marketing
- ◯ Rezervacije
- ◯ Prijemni odjel (recepcija, concierge, bellboy)
- ◯ Kuhinja
- ◯ Restoran
- ◯ Domaćinstvo
- ◯ Služba održavanja (IT, tehnička služba)
- ◯ Ostalo: _____

Ako je Vaš odgovor na 7. (sedmo) pitanje glasio DA odgovorite na pitanje 8.

8. **Označite jednu od sljedećih ponuđenih tvrdnji koja Vas najbolje opisuje:** *
Označite samo jedan oval.

- ◯ Najčešće rješavam probleme i donosim odluke koristeći raspoložive informacije bez savjetovanja sa suradnicima odnosno podređenima
- ◯ Najčešće zajedno u grupi sa suradnicima odnosno podređenima analiziram problem, ocjenjujemo pojedine raspoložive mogućnosti i donosimo odluku većinom glasova
- ◯ Najčešće se prije donošenja odluke savjetujem sa svojim suradnicima odnosno podređenima. Zatim donosim odluku koja može, ali i ne mora nužno biti pod utjecajem podređenih.

Ako ste na pitanje 8. odgovorili pod a) odgovorite samo još na pitanje 9. Ako ste na pitanje 8. odgovorili pod b) odgovorite samo još na pitanje 10. Ako ste na pitanje 8. odgovorili pod c) odgovorite samo još na pitanje 11.

9. **Najčešće rješavam probleme i donosim odluke koristeći raspoložive informacije bez savjetovanja sa suradnicima odnosno podređenima** *

Označite samo jedan oval.

- Jako rijetko
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Jako često

10. **Najčešće zajedno u grupi sa suradnicima odnosno podređenima analiziram problem, ocjenjujemo pojedine raspoložive mogućnosti, i donosimo odluku većinom glasova:** *

Označite samo jedan oval.

- Jako rijetko
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Jako često

11. **Najčešće se prije donošenja odluke savjetujem sa svojim suradnicima odnosno podređenima. Zatim donosim odluku koje može, ali i ne mora nužno biti pod utjecajem podređenih:** *

Označite samo jedan oval.

- Jako rijetko
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Jako često

Ako je Vaš odgovor na 7. (sedmo) pitanje glasio NE odgovorite na pitanja 12-21.

12. **Plaća za posao koji obavljam je adekvatna:** *

Označite samo jedan oval.

- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se ne slažem niti se slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem
- Netočno

13. **Individualnim nagrađivanjem za dobro obavljen posao sam:** *

Označite samo jedan oval.

- Izrazito nezadovoljan/na
- Nezadovoljan/na
- Niti nezadovljan/na niti zadovoljan/na
- Zadovoljan/na
- Izrazito zadovoljan/na

14. **Ako pokažem dobar radni rezultat imam mogućnost usavršavanja i napredovanja unutar hotela:** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Točno
- ◯ Netočno

15. **U hotelu prevladavaju dobri međuljudski odnosi:** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ U potpunosti se ne slažem
- ◯ Ne slažem se
- ◯ Niti se ne slažem niti se slažem
- ◯ Slažem se
- ◯ U potpunosti se slažem

16. **Motiviran sam obavljati posao na kojem sam trenutno zaposlen/na:** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ U potpunosti se ne slažem
- ◯ Ne slažem se
- ◯ Niti se ne slažem niti se slažem
- ◯ Slažem se
- ◯ U potpunosti se slažem

17. **Što Vam od ponuđenog daje najveću motivaciju za rad?**

Označite samo jedan oval.

- ◯ Nužnost zadržanja radnog mjesta
- ◯ Plaća
- ◯ Mogućnost usavršavanja i napredovanja
- ◯ Kreativnost posla
- ◯ Doprinos hotelu
- ◯ Dobri međuljudski odnosi
- ◯ Ostalo: _____

18. **Označite jednu od sljedećih ponuđenih tvrdnji koja najbolje opisuje Vaš angažman u procesu donošenja važnijih odluka u hotelu:** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Nadređeni najčešće rješava probleme i donosi odluke koristeći raspoložive informacije bez savjetovanja sa suradnicima odnosno podređenima
- ◯ Nadređeni najčešće zajedno u grupi s ostalim suradnicima odnosno podređenima analizira problem, ocjenjuje pojedine raspoložive mogućnosti, a konačna odluka je rezultat većine glasova
- ◯ Nadređeni se najčešće prije donošenja odluke savjetuje sa svojim suradnicima odnosno podređenima. Zatim donosi odluku koja može, ali i ne mora nužno biti pod utjecajem podređenih.

Ako ste na 18. pitanje odgovorili pod a) odgovorite još samo na 19. pitanje. Ako ste na 18. pitanje odgovorili pod b) odgovorite još samo na 20. pitanje. Ako ste na 18. pitanje odgovorili pod c) odgovorite još samo na 21. pitanje.

19. **Nadređeni najčešće rješava probleme i donosi odluke koristeći raspoložive informacije bez savjetovanja sa svojim suradnicima odnosno podređenima:** *

Označite samo jedan oval.

- Jako rijetko
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Jako često

20. **Nadređeni najčešće u grupi zajedno s ostalim suradnicima odnosno podređenima, analizira problem, ocjenjuje pojedine raspoložive mogućnosti, a konačna odluka rezultat je većine glasova:** *

Označite samo jedan oval.

- Jako rijetko
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Jako često

21. **Nadređeni se najčešće prije donošenja odluke savjetuje sa svojim suradnicima odnosno podređenima. Zatim donosi odluku koja može, ali i ne mora biti pod utjecajem podređenih.** *

Označite samo jedan oval.

- Jako rijetko
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Jako često