

# Vođenje i motiviranje kao funkcija menadžmenta

---

Sabolić, Alen

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:392015>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-04**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Alen Sabolić**

**Vođenje i motiviranje kao funkcija  
menadžmenta**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Alen Sabolić**

**Matični broj: 0016135468**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**Vođenje i motiviranje kao funkcija menadžmenta**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Prof. dr. sc. Nina Begičević Ređep

**Varaždin, rujan 2023.**

*Alen Sabolić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Vođenje se smatra jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta, odnosno to je jedina prava funkcija menadžmenta koju obavljaju menadžeri, a ne može se prenijeti na druge. S njom su povezane i aktivnosti motiviranja zaposlenika koje su jako važne kako bi zaposlenici bili zadovoljni i produktivni. Cilj rada je definirati vođenje i vodstvo, prikazati najvažnije teorije vodstva, ali i prikazati važnost motiviranja zaposlenika, kao i predstaviti najvažnije teorije motivacije. U radu je, osim teorijske obrade teme, napravljena analiza funkcije vođenja i motiviranja na primjeru organizacije Knauf Insulation d.o.o.

**Ključne riječi:** vođenje, motiviranje, funkcija menadžmenta, teorije vodstva, teorije motivacije

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Pojmovno određenje vođenja i vodstva.....	2
2.1. Definicija vođenja .....	2
2.2. Odnos menadžmenta i vođenja.....	3
2.3. Definicija vodstva .....	5
2.4. Teorije vodstva.....	5
2.4.1. Vodstvo temeljeno na osobinama vođe .....	6
2.4.2. Vodstvo temeljeno na ponašanju vođa .....	6
2.4.2.1. Vodstvo temeljeno na ovlasti .....	6
2.4.2.2. Teorija X i Y.....	7
2.4.2.3. Likertovi sustavi vodstva.....	7
2.4.2.4. Kontinuum vodstva .....	8
2.4.2.5. Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene .....	8
2.4.2.6. Menadžerska mreža .....	9
2.4.3. Kontingencijske teorije vodstva .....	10
2.4.3.1. Fiedlerova situacijska teorija vodstva .....	10
2.4.3.2. Teorija put do cilja .....	11
2.4.3.3. Vroom-Yettonov model odlučivanja .....	12
2.4.3.4. Hersey-Blanchardov model vodstva .....	12
3. Pojmovno određenje motivacije i motiviranja.....	14
3.1. Definicija motivacije i motiviranja zaposlenika .....	14
3.2. Važnost motivacije za menadžment .....	15
3.3. Teorije motivacije .....	15
3.3.1. Teorija hijerarhije potreba.....	15
3.3.2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	16
3.3.3. Teorija motivacije postignuća .....	17

3.3.4. Dvofaktorska teorija motivacije .....	18
3.3.5. Minerova teorija motivacije uloga .....	20
3.3.5.1. Menadžerska motivacija .....	20
3.3.5.2. Profesionalna motivacija.....	21
3.3.5.3. Poduzetnička motivacija .....	22
3.3.6. Kognitivni model motivacije .....	22
3.3.7. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni .....	23
3.3.8. Integrativni procesni model radne motivacije .....	25
4. Analiza funkcije vođenja i motiviranja na primjeru organizacije Knauf Insulation d.o.o. ....	27
4.1. Osnovne informacije o organizaciji Knauf Insulation d.o.o.....	27
4.2. Opis temeljnih aktivnosti funkcije vođenja u organizaciji Knauf Insulation d.o.o.....	28
4.3. Motiviranje zaposlenika u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. ....	32
4.4. Kritički osvrt na funkciju vođenja i motiviranja u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. ...	37
5. Zaključak .....	40
Popis literature .....	41
Popis slika .....	42
Popis grafikona.....	43
Prilozi .....	44

# 1. Uvod

Tema ovog završnog rada je „Vođenje i motiviranje kao funkcija menadžmenta“. Menadžment se kao takav sastoji od pojmova vođenja i vodstva koji su bitni za uspješno poslovanje jer kvalitetno vođenje i ustrajno vodstvo svojih podređenih donosi pozitivne rezultate i krajnji uspjeh neke organizacije. Menadžer mora biti stručan i kvalificiran za svoju poziciju, ali ujedno mora biti i vođa. No, uz dobrog vođu trebaju stajati i motivirani zaposlenici, pa je tako motiviranje zaposlenika također jedna od važnih funkcija menadžmenta. Cilj ovog završnog rada je objasniti važnost vođenja i motiviranja kao funkcija menadžmenta te kako uz njih doći do pozitivnog rezultata poslovanja neke organizacije. U drugom dijelu završnog rada provedeno je istraživanje o funkciji vođenja i motiviranja zaposlenika unutar poduzeća Knauf Insulation d.o.o. u Novom Marofu. Cilj prethodno navedenog istraživanja je pobliže prikazati realnu situaciju djelovanja unutar neke organizacije, odnosno kako se zapravo motiviraju zaposlenici na njihovim radnim mjestima te kako menadžeri vode svoje timove i koliko vremena izdvajaju za svoje zaposlenike.

Izvori podataka koji su se koristili u pisanju ovog završnog rada su u prvom redu sekundarni izvori, odnosno relevantna literatura iz područja menadžmenta, vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima koja se koristila za pisanje teorijskog dijela završnog rada. U drugom dijelu završnog rada provedena je analiza vođenja i motiviranja zaposlenika u poduzeću Knauf Insulation d.o.o., pri čemu su prikupljeni primarni podaci metodom ankete koja je provedena među zaposlenicima i metodom intervjua s operativnom razinom menadžmenta, odnosno voditeljima odjela.

Završni rad se sastoji od pet poglavlja. Tih pet poglavlja su: uvod, pojmovno određenje vođenja i vodstva, pojmovno određenje motivacije i motiviranja, analiza funkcije vođenja i motiviranja u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. te zaključak. U uvodu se navode cilj i predmet rada, metodologija izrade rada i struktura rada. Pojmovno određenje vođenja i vodstva obuhvaća definicije vođenja i vodstva, odnos menadžmenta i vođenja te navodi i opisuje teorije vodstva. Pojmovno određenje motivacije i motiviranja sastoji se od definicija motivacije i motiviranja zaposlenika, važnosti motivacije za menadžment i teorija motivacije. Četvrto poglavlje analize funkcije vođenja i motiviranja u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. prikazuje rezultate istraživanja vođenja i motiviranja zaposlenika unutar te organizacije kao i bitne osnovne informacije o samoj organizaciji. Zaključak obuhvaća sveukupni pregled završnog rada te pregled spoznaja do kojih se došlo tijekom pisanja ovog završnog rada.



## 2. Pojmovno određenje vođenja i vodstva

Kako bi se moglo pojmovno opisati vođenje, mora se naglasiti da se ono smatra jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta. Buble (2011.) navodi kako u sadržajnom pogledu menadžment obuhvaća pet funkcija od kojih je vođenje jedna od njih te se u tom kontekstu vođenje smatra užim pojmom od menadžmenta. Funkcija vođenja pokreće ljude, tj. utječe na druge koji izvršavaju neki zadatak kako bi se ostvarili zajednički ciljevi neke organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Da bi funkcija vođenja efektivno i efikasno utjecala na druge, organizacija mora u svojem kadru imati sposobne vođe, a sposobni vođe su ljudi koji rade prave stvari te moraju imati viziju i znanja o tome što, kada i kako treba poduzeti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Isti autori tvrde da se moderni vođa u današnje vrijeme ne nameće suradnicima s pozicije vlasti i moći nego s njima surađuje i komunicira kao s ravnopravnim partnerima.

Drugi pojam koji treba spomenuti je pojam vodstva. Iako na prvu pojmovi vođenja i vodstva izgledaju kao sinonimi, vodstvo je zapravo jedna od komponenata vođenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Različiti autori definiraju vodstvo prema svojim osobnim stajalištima i prema fenomenu koji ih najviše zanima te stoga postoje različiti aspekti pojmovnog određenja vodstva (Buble, 2011.). Kako navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.), vodstvo je ključno za uspješno poslovanje organizacije zato što je okolina sve više nepredvidljiva, a konkurencija globalna, tako da je opstanak kompanija u današnjim poslovnim okolnostima siguran samo onim kompanijama koje imaju sposobno vodstvo.

### 2.1. Definicija vođenja

Robbins, Bergman, Stagg i Coutler (2008.) navode kako je funkciju vođenja nemoguće definirati bez dijela iz definicije menadžmenta u kojoj se govori o tome da je posao menadžera rad s drugima i pomoću drugih.

Poznato je da postoje razne definicije vođenja. Prema Weihrichu i Koontzu (1994.) vođenje je najvažniji aspekt upravljanja te ovi autori vođenje definiraju kao funkciju menadžmenta koja podrazumijeva utjecanje na ljude kako bi oni pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima. Hellriegel i Slocum (1989.) tvrde da vođenje uključuje motiviranje drugih da izvrše zadatke potrebne za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Gatewood, Taylor i Ferrell (1995., str. 7) navode da je vođenje „utjecanje na aktivnosti drugih da ostvare postavljene ciljeve. Osnovno je da menadžer nastoji organizirati radnu okolinu koja će osigurati visoke performanse zaposlenih, a to može upravo utjecanjem na njihove individualne performanse.“

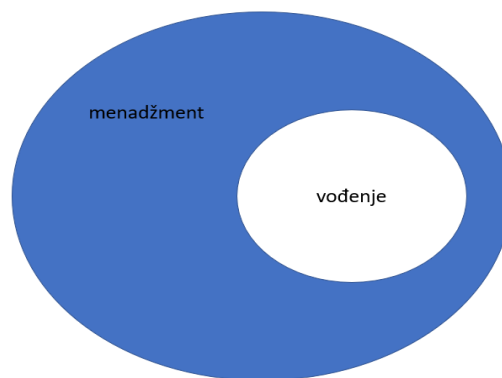
Daft (1997.) pak smatra da je vođenje korištenje utjecaja kako bi se motivirali zaposleni u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Također, Griffin (2002.) definira vođenje kao skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno na promicanju interesa organizacije.

Ono što se može zaključiti je to da se iz ovih definicija mogu izdvojiti dva zajednička pojma - utjecanje i organizacijski ciljevi te se vođenje može definirati kao funkcija menadžmenta koju čini skup procesa usmjerenih na poticanje zaposlenih da rade zajedno na ostvarivanju ciljeva poduzeća (Buble, 2011.).

## 2.2. Odnos menadžmenta i vođenja

U sljedećim odlomcima je objašnjena razlika između vođenja i vodstva. Može se početi s činjenicom da menadžeri rade stvari na pravi način, dok vođe rade prave stvari (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da se ovom razlikom menadžera i vođa može promatrati i odnos menadžmenta i vođenja. Menadžment se bavi procedurama i rezultatima, traži da se planira i organizira, poslovi se obavljaju pomoću drugih ljudi, inzistira na formalizaciji i kontroli te upravlja stvarima koje bi se ionako dogodile, dakle menadžeri ostvaruju ciljeve (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

S druge strane, vođenje je usmjereno na promjene, vizije i strategije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Kako ističu prethodno navedeni autori, za vođenje je najvažnije slijeđenje, fokusirano je na interakciju među ljudima, bavi se usmjeravanjem i vođenje je stvaranje onoga do čega nikada ne bi došlo bez vođa, dakle vođe kreiraju ciljeve.

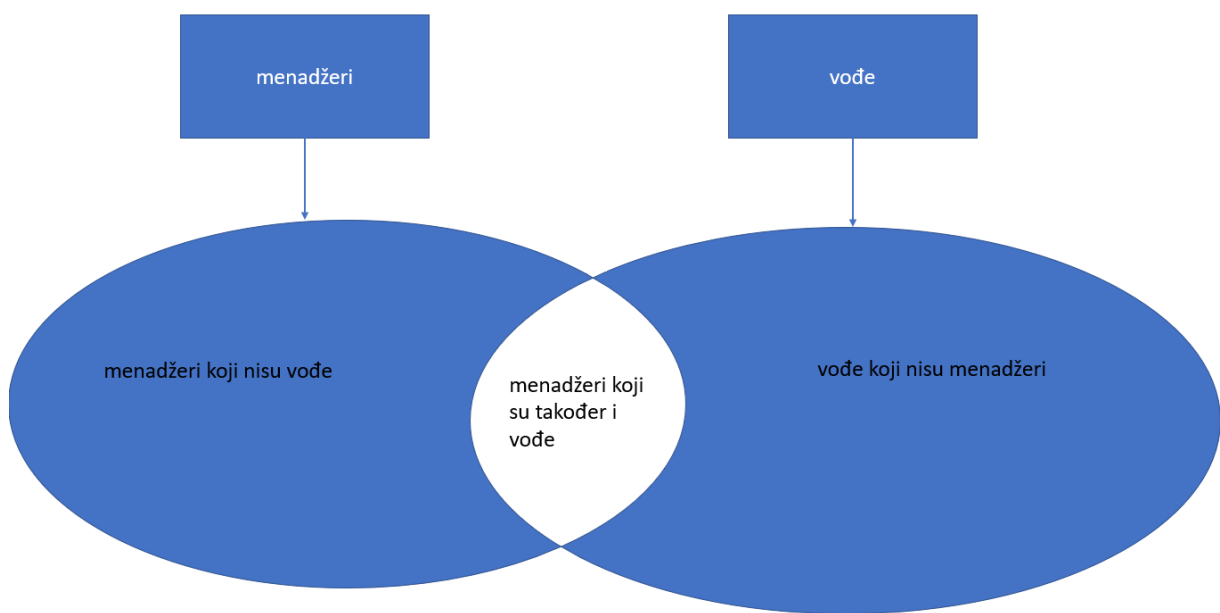


Slika 1. Odnos menadžmenta i vođenja (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 463.)

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžment i vođenje su važni za uspjeh organizacije zbog sve složenije i promjenjive okoline (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Samo vođenje je posljednjih godina dobilo na važnosti baš zbog te velike brzine promjena koje se događaju na tržištu i zbog suvremenih uvjeta u kojima organizacije posluju

(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Tako se može reći da se vođenje bavi svladavanjem promjena, dok se menadžment bavi svladavanjem složenosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Zbog svega navedenog bi svaka organizacija trebala težiti jakom menadžmentu i jakom vođenju, ali naravno nije nužno da svi menadžeri istodobno budu i vođe (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Razlog tome je što se neki ljudi jako dobro snađu u poziciji menadžera, ali nisu pritom dobri vođe. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Također, prethodno navedeni autori govore kako se situacija može sagledati i obrnuto, neki ljudi su odlični vođe i imaju veliki potencijal za tu poziciju, no iz nekih razloga nikada ne mogu postati dobri menadžeri.



Slika 2. Odnos menadžera i vođa (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 464.)

Vođe i menadžeri se razlikuju po zadacima i ulogama koje obavljaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Vođama je cilj motivirati zaposlene, zaduženi su za definiranje osnovnih vrijednosti organizacije i usredotočeni na budućnost, dok je menadžerima cilj vođenje i usmjeravanje zaposlenih, pretvaranje osnovnih organizacijskih vrijednosti u poslovne rezultate, te nadziru sadašnjost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Prema istim autorima, zahtjeva se da menadžer posjeduje kvalitete poput racionalnosti, upornosti, mogućnosti rješavanja problema, autoritativnosti, analitičnosti, promišljenosti, da je nepokolebljiv i da ima položajnu moć, dok se za vođe pak zahtjeva da budu vizionari, kreativni, fleksibilni, poticajni, inovativni, da imaju osobnu moć i strast prema onome što rade.

## 2.3. Definicija vodstva

Definiranje vodstva dosta je problematično te postoji čak i 300 definicija vodstva od strane autora Bennis i Nanus (2007.). „Vodstvo je dinamičan proces u kojemu se angažiraju svi članovi grupe u ostvarivanju ciljeva grupe u danoj situaciji“ (Cole 2004., str. 53). Prema Daftu (2008.) vodstvo je sposobnost utjecaja na ljude te je obostrano i odvija se među ljudima da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Također, isti autor naglašava da je vodstvo ljudska aktivnost i uključuje korištenje moći s kojom se utječe na ljude da krenu prema ostvarenju ciljeva (Daft, 2008.). Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) govore da sve definicije vodstva imaju zajedničke karakteristike, ali postoje i različitosti. Također, isti autori objašnjavaju da velika većina autora govori da je vodstvo utjecaj, odnosno sposobnost utjecaja na druge. Za neke autore ističu da smatraju vodstvo ponašanjem, odnosno načinom ponašanja, dok ostatak autora govori da je vodstvo odnos s drugim ljudima, individualne karakteristike, odnosno osobnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.).

Griffin (2002., str. 520) navodi da je vodstvo „proces i osobina. Kao proces – usmjerenost na ono što vođa trenutno radi – vodstvo je korištenje neprisilnog utjecaja da bi se oblikovali grupni ili organizacijski ciljevi, motiviralo ponašanje prema ostvarenju ovih ciljeva te pomoć u definiranju grupne ili organizacijske kulture. Kao osobina, vodstvo je skup karakterističnih obilježja pojedinaca koji se doživljavaju kao vođe.“ Northouse (2010.) navodi da iz svih definicija proizlaze četiri komponente koje su ključne za fenomen vodstva, a one jesu:

- a) vodstvo je proces,
- b) vodstvo uključuje utjecaj,
- c) vodstvo se događa u kontekstu grupe i
- d) vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

U sljedećem poglavlju će se govoriti o teorijama vodstva. Navest će se koje su to teorije, zašto su važne i čemu služe.

## 2.4. Teorije vodstva

Kad se govori o teorijama vodstva govori se zapravo o temeljima vodstva, tj. načinu na koji se postaje vođom. Smatralo se da bi efektivan vođa trebao posjedovati poseban set karakteristika, no kasnije je više bio cilj pronaći univerzalni stil efektivnog vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Međutim, došlo se do zaključka da univerzalni stil ne postoji, već da je vodstvo određeno karakteristikama situacije, karakteristikama podređenih te karakteristikama samih menadžera (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da kada se skupe razni pristupi vodstva svih utemeljitelja zaključuje se da

postoje tri temeljne teorije vodstva – vodstvo temeljeno na osobinama vođe, vodstvo temeljeno na ponašanju vođe i kontingencijski pristup vodstvu.

### **2.4.1. Vodstvo temeljeno na osobinama vođe**

Ključna teza ove teorije je tvrdnja da se vođe rađaju, a ne stvaraju te da je karakteristika vođenja čovjeku urođena, odnosno da se neki ljudi rode s jedinstvenim osobinama koje ih predodređuju za sposobnost vođenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Ova teorija se također naziva i osobinska teorija te joj je fokus na osobnim odlikama i karakteristikama vođa (Robbins, Judge, 2009.). Dvije opće osobine vođa – ambicija i energija – dio su ekstrovertiranosti, a ekstrovertiranost je najvažnija osobina koja služi za stvaranje vođe (Robbins, Judge, 2009.). Isti autori tvrde da vođe koji vole biti okruženi ljudima koji su savjesni i disciplinirani, kreativni i fleksibilni imaju prednost kada je riječ o vodstvu. Učinkovitost vodstva uvelike ovisi o emocionalnoj inteligenciji vođe jer je jedna od temeljnih komponenti emocionalne inteligencije empatija (Robbins, Judge, 2009.). Prethodno navedeni autori navode da bez obzira što pojedinac posjeduje karakteristike vođe i što ga drugi smatraju vođom, ne znači da je taj pojedinac uspješan u poticanju svojih podređenih da ostvare svoje ciljeve.

### **2.4.2. Vodstvo temeljeno na ponašanju vođa**

Ova teorija se također naziva i bihevioristička teorija te se temelji na ponašanju uspješnih vođa i na činjenici da se vodstvo može naučiti, a cilj biheviorističkih teorija vodstva je pronaći obrasce ponašanja uspješnih vođa da bi se buduće vođe mogli naučiti takvom ponašanju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da predstavnici biheviorističkih teorija vodstva ne smatraju da se ljudi rađaju s karakteristikama vođe, već smatraju da se takvo ponašanje može naučiti. Jedna grupa ljudi koja istražuje ove teorije o ponašanju se fokusira na stil vodstva te navodi vodstvo temeljeno na uporabi ovlasti, Likertove sustave vodstva i kontinuum vodstva, dok druga grupa ljudi istražuje stil vodstva orijentiran na ljude ili zadatke te navodi studije Sveučilišta Michigan i Ohio te menadžersku mrežu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

#### **2.4.2.1. Vodstvo temeljeno na ovlasti**

Vodstvo temeljeno na ovlasti sastoji se od autokratskog stila vodstva, demokratskog stila vodstva i Laissez-fair stila vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prethodno navedeni autori tvrde da je autokratski stil vodstva stil u kojem jedna osoba ima neograničenu moć u donošenju odluka te svoje suradnike samo obavještava o odluci koju je donijela (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Ovaj stil je u suvremenim uvjetima

poslovanja nepoželjan, osim u izvanrednim i kriznim situacijama u kojima donositelj odluke ima malo vremena za djelovanje i donošenje odluka te u takvim situacijama ovaj stil ima svoje prednosti.

Demokratski stil vodstva je potpuna suprotnost prethodno navedenom stilu te ga karakterizira uključivanje svojih podređenih u proces donošenja odluka, tj. vođa prije nego što donese odluku konzultira svoje kolege ili suradnike te im čak daje i slobodu donošenja odluka ako se te odluke tiču njihovih aktivnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori tvrde da se ovaj stil još naziva participativno – demokratski stil i daje veliku pozornost međuljudskim odnosima jer se smatra da dobri međuljudski odnosi rezultiraju većim zadovoljstvom zaposlenika na poslu, što rezultira većom proizvodnošću. Laissez-fair je stil u kojem se vođe ne ponašaju kao vođe nego svojim suradnicima daju najviše slobode, što znači da oni sami donose odluke, a vođa im samo odgovara na pitanja koja imaju i osigurava im potrebna sredstva za rad (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

#### **2.4.2.2. Teorija X i Y**

Teorija X i Y je kombinacija autokratskog i demokratskog stila te polazi od osnove da će se vođa ponašati prema svojim zaposlenicima onako kako ih on percipira bez obzira na to jesu li oni stvarno takvi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). U teoriji X menadžer svoje zaposlenike gleda kao lijene, nekooperativne i ljude loših radnih navika koji ne vole raditi i napraviti će sve kako bi taj rad izbjegli zbog čega ih treba siliti na rad, kontrolirati i čak prijetiti raznim kaznama, a ljudi žele da ih netko vodi jer tada ne snose nikakvu odgovornost te se kod ove teorije javlja stil vodstva koji je autoritaran (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prema teoriji Y menadžeri svoje zaposlenike vide kao ljude koji vole raditi, koji su kooperativni i marljivi, kojima radni napor daje zadovoljstvo kao i odmor te imaju razvijene radne navike, te u ovoj teoriji zaposlenike nije potrebno kontrolirati jer su oni sposobni kontrolirati sami sebe i dovoljno su odgovorni da bi izvršili neki zadatak pa se zbog toga u ovoj teoriji javljaju elementi demokratskog stila (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

#### **2.4.2.3. Likertovi sustavi vodstva**

Začetnik ovih sustava vodstva je Rensis Likert kojemu je cilj bio ustanoviti postoje li razlike u ponašanju vođa i stilu vodstva u uspješnim i neuspješnim organizacijama te je polazna točka istraživanja bila da ponašanje menadžera i odnos menadžera prema svojim zaposlenicima mora rezultirati većim ili manjim zadovoljstvom zaposlenika, tj. većim ili manjim uspjehom neke organizacije te postoje četiri sustava vodstva, a oni su: ekstremno–

autoritativni, benevolentno–autoritativni, savjetodavni ili konzultantski i participativno–demokratski sustav efikasnih radnih skupina (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori tvrde da se u ekstremno–autoritativnom stilu menadžeri prema svojim zaposlenicima odnose apsolutno autokratski te se komunikacija odvija samo odozgo prema dolje i zaposlenike se motivira kažnjavanjem i strahom. Benevolentno–autoritativni sustav uključuje i zaposlenike u donošenje manje važnih odluka (operativnih odluka), uvode se nagrade za dobre poslovne rezultate i manje se služi kažnjavanjem i ulijevanjem straha te menadžeri čak uzimaju u obzir i neke ideje od svojih zaposlenika, međutim ono što se delegira na niže razine ostaje i dalje pod čvrstom kontrolom menadžera (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prethodno navedeni autori tvrde da kod savjetodavnog ili konzultantskog sustava vodstva menadžeri još uvijek nemaju potpuno povjerenje u svoje zaposlene, ali je to više nego u prethodna sustava vodstva, za motiviranje se koriste nagrade, a rijetko kad kazne te zaposlenici sve više sudjeluju u odlučivanju, ali su sve ključne odluke i dalje u domeni najvišeg menadžmenta. Participativno–demokratski sustav efikasnih radnih skupina se smatra najparticipativnijim sustavom vodstva jer menadžer ima apsolutno povjerenje u svoje zaposlenike i prihvaća njihove ideje te ih i nagrađuje zbog njihova sudjelovanja u samom odlučivanju i u ovom sustavu menadžer i njegovi zaposlenici rade zajedno kao tim (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

#### **2.4.2.4. Kontinuum vodstva**

U kontinuumu vodstva razlikuju se autoritativni, patrijarhalni, savjetodavni, konzultantski, participativni, delegirajući i demokratski stil vodstva te ova teorija nije temeljena na istraživanju, nego je pokušaj da se pronađe odgovarajući stil vodstva koji je primjeren za određenu okolnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori ističu da se u ovoj teoriji stilovi vodstva također kreću u rasponu od autokratskog do demokratskog stila vodstva te ovaj stil vodstva ima i elemente situacijskog pristupa vodstvu zbog toga što izbor odgovarajućeg stila vodstva ovisi o karakteristikama menadžera, zaposlenika i određene situacije te traži od menadžera da izaberu onaj stil vodstva koji najbolje odgovara određenoj situaciji.

#### **2.4.2.5. Vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene**

Istraživači na Sveučilištu Michigan su izdvojili dvije dimenzije ponašanja vođa i nazvali ih orijentacijom na zaposlenika i orijentacijom na proizvodnju (Robbins, Judge, 2009.). Prema prethodno navedenim autorima, vođe s orijentacijom na zaposlenike se zanimaju za potrebe svojih zaposlenika i prihvaćaju pojedinačne razlike među članovima grupe, dok vođe s

orijentacijom na proizvodnju se zanimaju za to da se dovrše zadatci grupe, a članovi grupe im služe samo kao sredstvo za postizanje tog cilja. Zaključci s istraživanja na Sveučilištu Michigan su bili takvi da su vođe s orijentacijom na zaposlenike povezani s većom proizvodnošću grupa i većim zadovoljstvom poslom, dok su vođe s orijentacijom na proizvodnju postizali nižu grupnu proizvodnost i manje zadovoljstvo poslom (Robbins, Judge, 2009.).

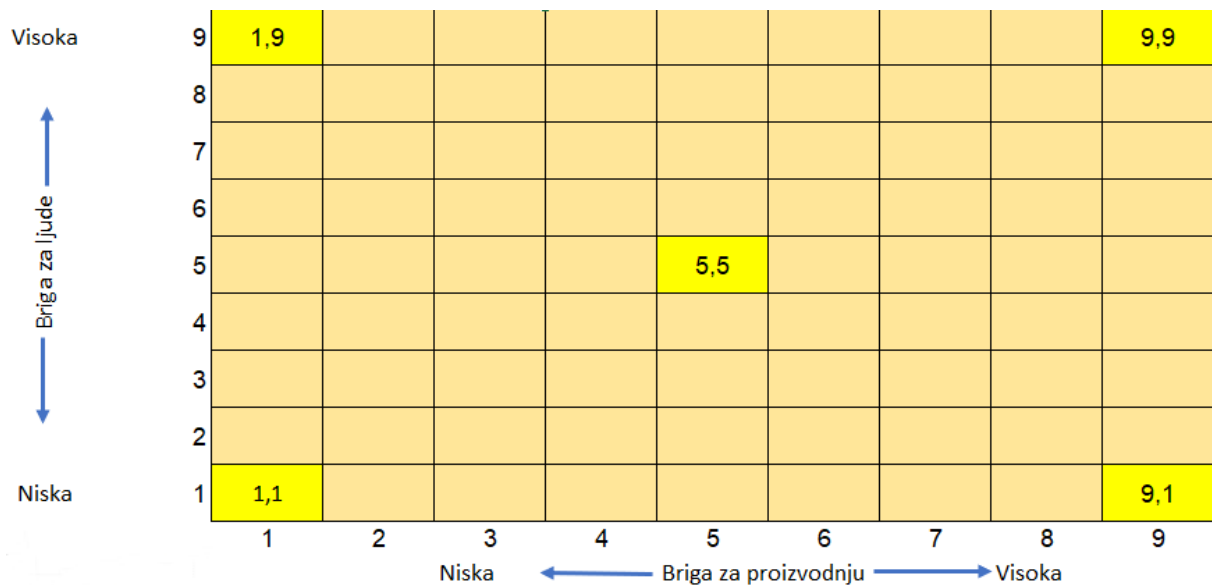
Istraživači s Ohajskog državnog sveučilišta utemeljili su najopsežniju i najviše ponovljenu teoriju ponašanja krajem četrdesetih godina prošlog stoljeća (Robbins, Judge, 2009.). Isti autori tvrde da prema tim istraživačima postoje dvije dimenzije u ponašanju vođa, a to su: pokretačka ustrojenost i obzirnost. Pokretačka ustrojenost je mjera do koje menadžer definira i strukturira svoju ulogu kao i ulogu svojih zaposlenika te onaj menadžer koji iskazuje visoku pokretačku ustrojenost se može nazvati i kao osoba koja članovima grupe dodjeljuje specifične zadatke, očekuje od njih određene standarde i naglašava potrebu poštivanja rokova (Robbins, Judge, 2009.). „Obzirnost je mjera do koje će osoba imati međuljudske odnose na poslu karakterizirane međusobnim povjerenjem, poštivanjem ideja zaposlenika i obzirnošću prema njihovim osjećajima.“ (Robbins, Judge, 2009., 405.) Isti autori navode da je zaključak tog istraživanja taj da su sljedbenici svojih vođa koji su jako obzirni bili zadovoljniji svojim poslovima i više motivirani dok je pokretačka ustrajnost bila jače povezana s višim razinama proizvodnosti i boljim ocjenama performanse.

#### **2.4.2.6. Menadžerska mreža**

Menadžersku mrežu su razvili R. R. Blake i J. S. Mounton i ona se temelji na dvije dimenzije, odnosno jedna dimenzija mreže je horizontalna te predstavlja brigu za proizvodnju, a druga dimenzija je vertikalna i predstavlja brigu za ljude (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Te dimenzije zapravo predstavljaju dimenzije obzirnosti i pokretačke ustrojenosti iz Ohajskih studija odnosno dimenzije orijentacije na zaposlenika i orijentacije na proizvodnju iz Michiganskih istraživanja (Robbins, Judge, 2009.).

Mreža se sastoji od devet mogućih pozicija uz svaku os što daje 81 jednu poziciju u koju se može staviti stil vodstva nekog vođe te ona ne pokazuje rezultate nego faktore u razmišljanju vođe (Robbins, Judge, 2009.). Prema istim autorima, menadžer svoj posao najbolje obavlja kad mu je stil 9,9 odnosno kad mu je briga za proizvodnju visoka i kad mu je briga za ljude visoka.





Slika 3. Menadžerska mreža (Izvor: Robbins, Judge, 2009., str. 407.)

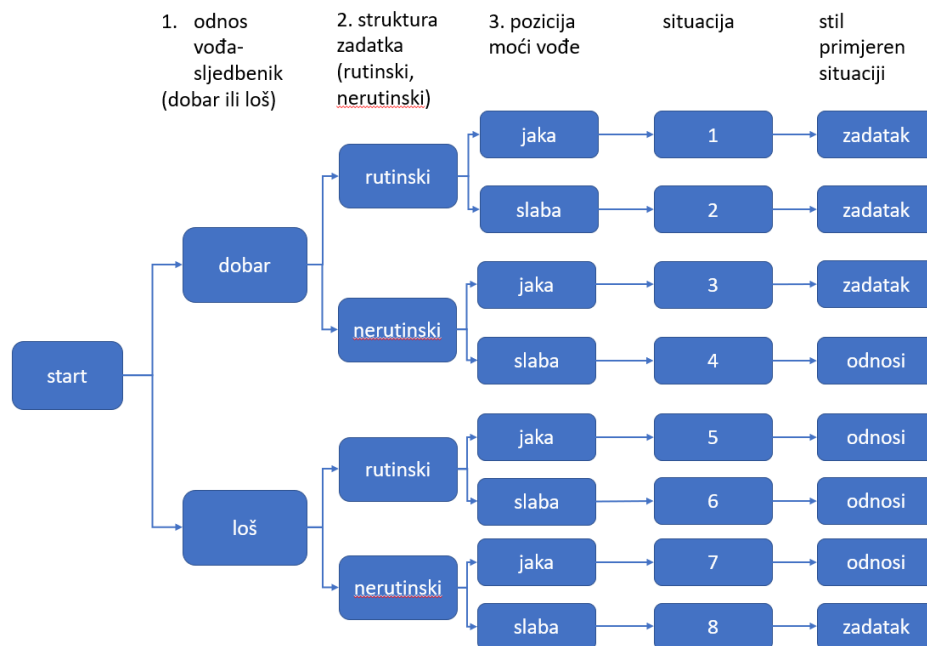
### 2.4.3. Kontingencijske teorije vodstva

Kontingencijski pristup vodstvu se još naziva i situacijski pristup vodstvu te polazi od temeljne pretpostavke da ne postoji jedinstveno ponašanje, tj. da ne postoji jedan način vođenja koji odgovara u svakoj situaciji zato jer je svaka situacija nova i neponovljiva te se vođa mora prilagoditi toj situaciji, inače njegovo vodstvo neće biti uspješno (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). „Pravi i uspješni vođe od drugih se vođa razlikuju i po tome što puno brže od ostalih prepoznaju određenu situaciju i prilagođuju svoj stil vodstva danoj situaciji“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 497.). Isti autori navode da su četiri najpoznatije situacijske teorije vodstva: Fiedlerova situacijska teorija vodstva, Houseova teorija put do cilja, Vroom-Yettonov model odlučivanja i Herseyjeva i Blanchardova situacijska teorija vodstva.

#### 2.4.3.1. Fiedlerova situacijska teorija vodstva

F. Fiedler ju je razvio 1967. godine te ona prva situacijska teorija vodstva i njezina polazna pretpostavka ili teza je da situacija određuje menadžerovo ponašanje, odnosno odabir njegova stila vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da su u ovoj teoriji vodstva tri ključna čimbenika koja utječu na određivanje stila vodstva i oni su: odnos vođa–podređeni, struktura zadatka i pozicija moći vođe. Odnos vođa–podređeni je stupanj povjerenja koji zaposlenici imaju u svojeg vođu te taj odnos prikazuje prihvaća li ta grupa zaposlenika svojeg vođu, odnosno jesu li ga spremni slijediti te Fiedler smatra da je ovaj

faktor najvažniji za uspjeh vodstva, a struktura zadataka govori o tome jesu li zadaci jasni i dobro definirani jer kad jesu tada je lakše poslovati (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). prethodno navedeni autori tvrde da pozicija moći vođe ovisi o položaju koji vođa zauzima u hijerarhiji te organizacije, a kad taj vođa ima jasnu i jaku poziciju moći onda će on lakše pridobiti svoje sljedbenike. Fiedler također navodi dva osnovna stila vodstva – stil u kojem je vođa orijentiran na međuljudske odnose i stil u kojem je vođa orijentiran na zadatke (Robbins, Judge, 2009.). Kombinacijom tih triju čimbenika i dvaju stilova vodstva se dolazi do osam potencijalnih situacija vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).



Slika 4. Fiedlerov kontingencijski model vodstva (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 498.)

Zaključak ove teorije je taj da svaki vođa koji prilagodi svoj stil vodstva određenoj situaciji će se pokazati kao uspješan vođa.

### 2.4.3.2. Teorija put do cilja

Razvio ju je Robert House 1971. godine koji je tvrdio da je posao vođe davati svojim zaposlenicima informacije, podršku i druge resurse koji su bitni i nužni da bi se ostvarili ciljevi (Robbins, Judge, 2009.). U ovoj teoriji postoje četiri stila vodstva, a oni su: usmjeravajući, podržavajući, participativni i vodstvo usmjereno na postignuće. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da usmjeravajući stil govori o tome kako vođa svojim zaposlenicima govori što i kako moraju raditi te im daje jasne upute, postavlja standarde i očekuje poštivanje tih istih standarda i upotrebljava nagrade, disciplinu i kazne te odluke donosi vođa. Podržavajući stil govori kako se vođe prijateljski odnose prema svojim

zaposlenicima, kako im pružaju potporu, stvaraju pozitivnu radnu atmosferu i pokazuju interes za njihove potrebe (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prema istim autorima, u participativnom stilu vođe slušaju i uzimaju u obzir prijedloge i ideje svojih zaposlenika te ih tako uključuju u proces odlučivanja što zaposlenicima podiže motiviranost. Vodstvo usmjereno na postignuće govori o tome kako vođa mora postaviti jasne i ambiciozne ciljeve i očekivati maksimalnu angažiranost zaposlenika da se ti ciljevi ostvare te vođa ima povjerenja u svoje zaposlenike da će oni ostvariti zadane ciljeve jer vjeruje da izazovan posao teži ostvarenju ciljeva tako što zaposlenici tada preuzmu odgovornost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

### **2.4.3.3. Vroom-Yettonov model odlučivanja**

Ovaj model odlučivanja su razvili Victor Vroom i Phillip Yetton 1973. godine te se ovaj model razlikuje od prethodnih modela zato što se bavi načinima kako vođe odlučuju u različitim situacijama i ovaj model razlikuje pet stilova vodstva koji se nazivaju autokratski I, autokratski II, konzultativni I, konzultativni II te grupni ili participativni (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). U autokratskom stilu I vođa sam rješava neki problem, tj. sam donosi odluku uzimajući u obzir sve mu dostupne informacije, dok u autokratskom II vođa informacije dobiva od svojih zaposlenika te sam donosi odluku i ne obavještava svoje zaposlenike o tome jesu li njihove informacije krive ili ne (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Konzultativni I govori o tome kako vođa određeni problem podijeli sa svakim zaposlenikom zasebno te od njih prikuplja ideje i prijedloge (bez da se okupe u grupu) te on donosi odluke koje mogu, ali ne moraju odražavati utjecaj zaposlenika, dok konzultativni II govori o tome kako vođa određeni problem dijeli sa svojim zaposlenicima koje okupi u grupu te od njih dobiva ideje i prijedloge i donosi odluke koje mogu, ali ne moraju odražavati utjecaj zaposlenika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori tvrde da grupni ili participativni stil vodstva govori kako vođa neki problem dijeli sa svojim zaposlenicima koje okupi u grupu te ta grupa zajednički generira razne ideje i moguća rješenja za taj određeni problem i nastoji pronaći suglasno rješenje, vođa je tu osoba koja predsjedava tim sastankom, a rješenje koje dobije najviše glasova se prihvaća i primjenjuje.

### **2.4.3.4. Hersey-Blanchardov model vodstva**

Model su razvili Paul Hersey i Ken Blanchard 1982. godine i stekli veliku podršku među stručnjacima za razvoj menadžmenta (Robbins, Judge, 2009.). Model se temelji na dvije vrste ponašanja vođa, a to su vođe koji se orijentiraju na zadatak i vođe koji se orijentiraju na odnose među suradnicima te s tom podjelom podsjećaju na Blakeovu i Mountonovu menadžersku

mrežu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori ističu kako orijentacija vođa na zadatak govori koliku važnost vođa pridodaje nekom zadatku, dok orijentacija na odnose govori o tome koliko je važan odnos sa suradnicima te je li ih je vođa spreman podupirati. Također, prema istim autorima, ovaj model vodstva se temelji samo na jednom situacijskom faktoru, a to je stupanj zrelosti podređenih te je on određen samim željama podređenih. Uzimajući u obzir te dvije osnovne orijentacije te stupanj zrelosti podređenih mogu se razlikovati četiri moguća stila vodstva – usmjeravajući, podučavajući, podržavajući i delegiranje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Usmjeravajući stil karakterizira slaba usmjerenost na odnose i jaka usmjerenost na zadatak, podučavajući stil karakterizira jaka usmjerenost i na zadatak i na odnose, podržavajući stil karakterizira jaka usmjerenost na odnose, a slaba na zadatak i delegiranje karakterizira slaba usmjerenost na zadatak i odnose, ali visoka spremnost podređenih da žele i znaju izvršiti zadatak (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Također, kako navode prethodno navedeni autori, usmjeravajući stil se odnosi na strukture i kontrolu, podučavajući stil određuje smjer i potporu, podržavajući stil je hvaljenje, slušanje i promicanje te delegiranje je prebacivanje odgovornosti za svakodnevno odlučivanje.

### **3. Pojmovno određenje motivacije i motiviranja**

Autori Žugaj i Brčić (2003.) navode da sama riječ motivacija dolazi od latinske riječi *motus* što u prijevodu na hrvatski jezik znači, kretanja tj. čuvstvo. Kako bi se općenito odredio pojam motivacije, može se opisati kao nešto što potiče ljude da se u određenoj situaciji ponašaju na određeni način, no kada se govori o motivaciji u poduzeću ona poprima drugačiji pojam – sve čimbenike koji potiču ljude da rade svoj posao na najbolji mogući način (Žugaj, Brčić, 2003.). Motivacija se, prema Hellriegel, Jackson, Slocum (2005.) može odrediti kao psihološko stanje u kojem razni faktori potiču i usmjeravaju ponašanje. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) tvrde kako se motivacija može odrediti i kao zajednički pojam za sve faktore koji utječu na ponašanje.

#### **3.1. Definicija motivacije i motiviranja zaposlenika**

Autori Robbins i Judge (2009.) definiraju motivaciju kao skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj te navode te pojmove kao tri ključna elementa same definicije motivacije. Isti autori tvrde da se intenzitet odnosi na to koliko se osoba trudi. Međutim, visoki intenzitet neće dovesti do poželjnih ishoda performansi bez da se taj trud ne usmjeri da bi bio koristan za neku organizaciju. Također, treći ključni element motivacije je element upornosti, a Robbins i Judge (2009.) navode kako je to mjera koliko dugo neka osoba može održati svoja nastojanja i to dovodi do zaključka da ljudi koji su motivirani rješavaju jedan zadatak toliko dugo koliko je potrebno da se postigne određeni cilj.

„Motivacija je unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj.“, tako motivaciju definiraju S. Certo i T. Certo (2008., 382.) te ujedno naglašavaju kako menadžer mora što bolje razumjeti ponašanje članova svoje organizacije kako bi mogao bolje utjecati na njihovo ponašanje i uskladiti njihovo ponašanje s ostvarivanjem ciljeva organizacije.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) pak motivaciju definiraju kao proces iniciranja i usmjeravanja napora u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije i svojih osobnih ciljeva. Oni motivaciju objašnjavaju s pogleda na dva aspekta: aspekt pojedinca i aspekt menadžera - pogled s aspekta pojedinca govori kako je motivacija zapravo unutarnje stanje koje dovodi do ostvarivanja ciljeva, dok pogled s aspekta menadžera govori kako je motivacija aktivnost koja vodi ljude da ostvare postavljene ciljeve.

## **3.2. Važnost motivacije za menadžment**

Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) navode da su motivacija i menadžment dva neodvojiva pojma zbog toga što način motiviranja i sam pristup motivaciji određuje menadžment. Također, tvrde da različiti stilovi menadžmenta kao što su autokratski, demokratski ili participativni kao svoju polazišnu točku imaju razne tipove čovjeka tj. njegovog karaktera i njegove motivacije te tako koriste različite vrste motiviranja i ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Upravo to indirektno indicira da se različiti modeli motivacije analiziraju u okviru teorije menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.).

S. Certo i T. Certo (2008.) tvrde da uspješni menadžeri rade sve u svojoj mogućnosti da povećaju vjerojatnost povećanja proizvodnosti i da smanje vjerojatnost pada proizvodnosti. Isti autori navode da uspješni menadžeri to postižu tako da minimaliziraju neprikladno ponašanje i maksimaliziraju prikladno ponašanje kod svojih podređenih.

Može se zaključiti da su menadžment i motivacija dva pojma koji idu ruku pod ruku. To je zato što menadžeri moraju vrlo dobro znati kako utjecati na svoje podređene da bi oni mogli uspješno izvršiti postavljene zadatke koji vode ka ostvarivanju željenih ciljeva organizacije. Drugim riječima, menadžeri moraju znati motivirati svoje zaposlenike i usmjeriti njihovo ponašanje tako da je ono prikladno i optimalno za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

## **3.3. Teorije motivacije**

Teorije motivacije su širok pojam te postoje brojne teorije motivacije i njihova kategorizacija. Autori Robbins i Judge (2009.) svrstavaju teorije motivacije u dvije kategorije – rane teorije motivacije i suvremene teorije motivacije, dok s druge strane autori Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) i Buble (2011.) teorije motivacije dijele na sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Isti autori prvenstveno dijele teorije motivacije u dvije kategorije – sadržajne teorije motivacije (obuhvaćaju teoriju hijerarhije potreba, teoriju trostupanjske hijerarhije, teoriju motivacije postignuća, dvofaktorsku teoriju motivacije te Minerovu teoriju motivacije uloga) i procesne teorije motivacije (obuhvaćaju kognitivni model motivacije, teoriju pravičnosti u socijalnoj razmjeni te integrativni procesni model radne motivacije).

### **3.3.1. Teorija hijerarhije potreba**

Prethodno navedeni autori (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.; Buble, 2011.) istog su mišljenja da je ova teorija najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije te smatraju da svaki menadžer dobro poznaje ovu teoriju zajedno s njezinim prednostima i

nedostacima. Najpopularnija i najpoznatija je zato što je vrlo jednostavna i jedna je od prvih teorija koja se ikad razvila (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Formulirao ju je Abraham Maslow tako što je promatrao ljudske potrebe u obliku hijerarhije koja se od nižeg penje prema višemu i došao do zaključka kako postoji skup koji ih zadovoljava (Lazibat, Dumičić, bez dat.). Model hijerarhije potreba se objašnjava kroz pet razina ljudskih potreba koje su organizirane u hijerarhijsku strukturu a te su potrebe: fiziološke potrebe, potreba za sigurnosti, potreba za ljubavlju tj. pripadnosti, potreba za poštovanjem i potreba samopotvrđivanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Sve su potrebe hijerarhijski organizirane i poredane te su tako potrebe koje se nalaze na višoj razini zadovoljene tek kada se zadovolje one koje se nalaze na nižoj razini (Miljković i Rijavec, 2007.). Na primjer, ne možemo razmišljati o ljubavi ako smo gladni.

„Maslowljeva teorija predviđa dinamičan, postupan, kauzalan proces ljudske motivacije u kojem ponašanje usmjerava i uvjetuje konstantno promjenjiv niz važnih potreba“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 536.). Drugim riječima, ona potreba koja je najvažnija u pojedinom trenutku motivira i usmjerava ponašanje individue.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) navode kako Maslowljeva teorija hijerarhije potreba menadžerima daje važne smjernice za razumijevanje radne motivacije i kako bi mogli djelovati na nju, ona također upućuje na važnost potreba koje ljudi žele zadovoljiti te upozorava menadžere na različita sredstva i mogućnosti koje stoje na raspolaganju u zadovoljavanju različitih potreba. Također, isti autori tvrde da menadžer stalno mora pronalaziti nove metode motiviranja jer se ljude ne može uvijek motivirati na isti način, tj. određena potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal.

### **3.3.2. Teorija trostupanjske hijerarhije**

Alderfer daje širi pogled Maslowljevoj teoriji te razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008.). Tri kategorije potreba koje u toj teoriji čine osnovne motivacijske elemente su potrebe egzistencije, potrebe za odnosima bliskog karaktera s drugim ljudima i potrebe rasta i razvoja (Miljković i Rijavec, 2007.). Isti autori navode kako ljudi u obliku složenih ciljeva koji uključuju sve tri kategorije potreba i njihove kombinacije izražavaju svoje želje i potrebe. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) govore da egzistencijalne potrebe uključuju razne oblike materijalnih i fizioloških želja, a pod materijalne i fiziološke želje spadaju fiziološke potrebe i čimbenici koji njih zadovoljavaju, kao što su plaća, neke druge beneficije, fizički uvjeti rada i slično. Isti autori ističu kako pojedinac ima određenu percepciju zadovoljenja egzistencijalnih potreba koju smatra dovoljnom i ta percepcija je uvjetovana socijalno i individualno jer egzistencijalne potrebe nisu beskonačne. Sljedeće po redu su potrebe povezanosti te one uključuju sve faktore vezane uz odnose s

relevantnim osobama za pojedinca, kao što su obitelj, suradnici i prijatelji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Temelj ove potrebe je proces uzajamnosti i razmjene, na primjer proces prihvaćanja, povjerenja, ljubavi i razumijevanja te da interpersonalni, odnosno međuljudski odnosi imaju i negativnu dimenziju poput ljutnje, mržnje i neprijateljstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Zadnje po redu su potrebe rasta i razvoja koje uključuju sve one potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu, a rezultat zadovoljenja tih potreba u čovjeku budi osjećaj cjelovitosti i punoće budući da se te potrebe zadovoljavaju rješavanjem problema koji potiču samog pojedinca da u potpunosti iskoristi svoje potencijale (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Razvitkom osobe i potrebe rasta i razvoja postaju veće, a smanjenjem razvitka osobe to jest smanjenjem mogućnosti primjene svojih sposobnosti ta osoba preusmjerava svoje želje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

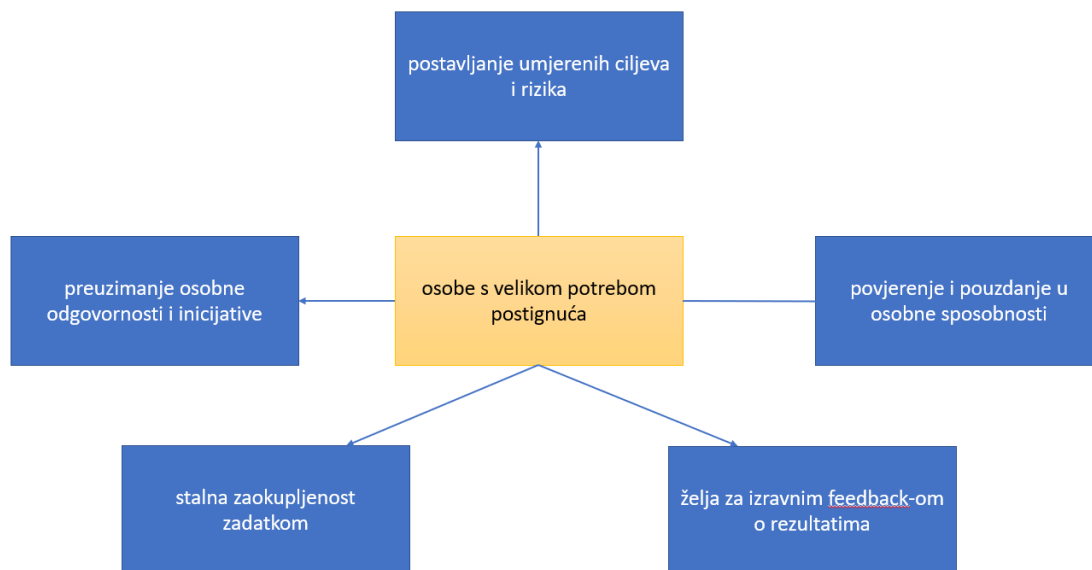
„Ta teorija upozorava menadžere na to da su želje, pa time i ponašanje zaposlenih, funkcija i zadovoljenja i frustracije njihovih potreba.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 540.). Neizazovnost posla, to jest nezadovoljstvo i frustracija u jednom dijelu se mogu kompenzirati u drugom dijelu, na primjer u obliku materijalnih naknada te to od menadžera zahtijeva detaljnu analizu uzroka ponašanja pojedinca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prema istim autorima, potrebe rastu njihovim zadovoljavanjem te menadžeri mogu situaciju učiniti zahtjevnijom što traži više kreativnosti te potrebe za razvojem postaju veće.

### **3.3.3. Teorija motivacije postignuća**

Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.) teorija motivacije postignuća se drugim riječima naziva potreba postizanja uspjeha i rezultata. Autori koji su zaslužni za njezin razvitak su McClelland i Atkins te za razliku od ostalih navedenih teorija potreba, ova teorija je prvotno usmjerena na motivaciju za rad te kako radno ponašanje objašnjava važnost motiva koji smatra osnovnim (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Bahtijarević-Šiber (1999., 568.) potrebu za postignućem definira „kao individualnu predispoziciju da se teži za uspjehom i to je prilično trajna osobina ličnosti.“

Ova teorija zapravo je usmjerena prvenstveno kako bi se razumjelo ponašanje profesionalnih grupa koje se nalaze na višim položajima u organizacijskoj i društvenoj strukturi te se koristi za objašnjavanje pojma menadžerske motivacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). isti autori smatraju da rezultata i uspjeha nema bez motiva postignuća koji je zapravo specifična težnja postizanja uspjeha koji određuje svojevrsno natjecanje s nekim priznatim standardima vrsnoće i savršenstva.





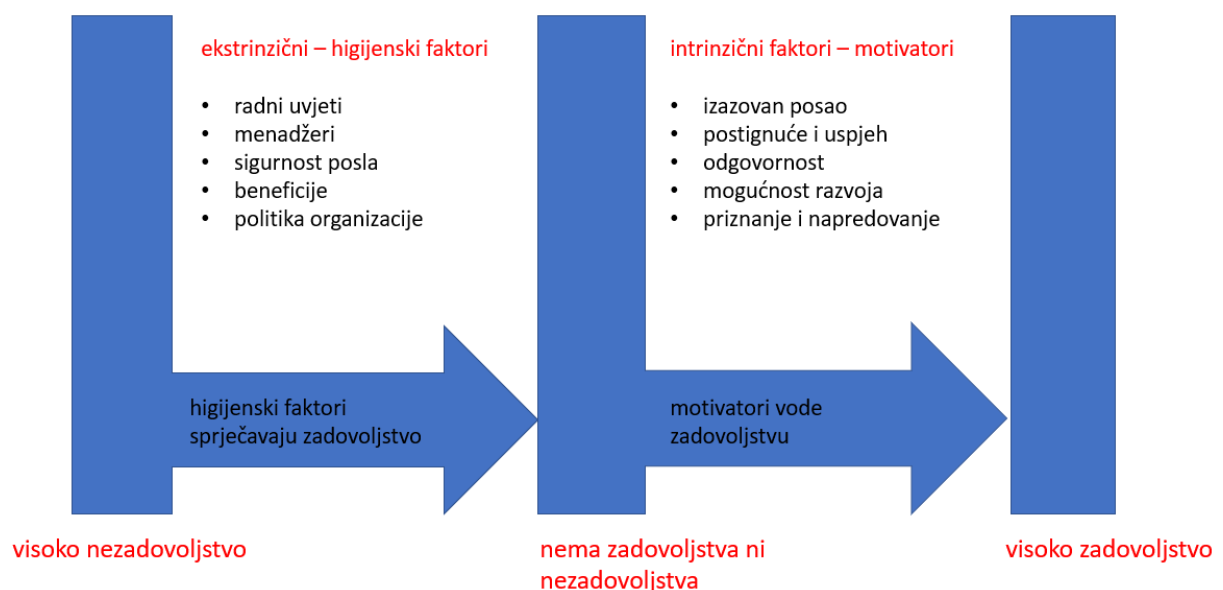
Slika 5. Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 542.)

Bez obzira što je ovaj model motivacije zasnovan na motivu postignuća kao objašnjenju radne motivacije, on također obuhvaća motive moći i afilijacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da se potreba za moći objašnjava kao želja i potreba za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih te se smatra da će osobe s tom potrebom imati želju djelovati na menadžerskim pozicijama u organizaciji, ali i da je to poželjno jer uključuje sposobnost utjecaja i usmjeravanja drugih kao pretpostavku uspjeha. Afilijativni motiv ekvivalent je potrebi za pripadanjem koja teži dobrim i prijateljskim odnosima, te se kad prevladava taj motiv, mijenja menadžerski stil jer su u fokusu međuljudski odnosi koji zapravo štete organizacijskoj uspješnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). No, kako tvrde prethodno navedeni autori, istovremeno se pokazuje da su uspješni menadžeri oni koji postavljaju visoke standarde proizvodnosti za sebe i svoje podređene te pokazuju razumijevanje za njihove probleme.

### 3.3.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvojna teorija motivacije ili motivacijsko-higijenska teorija sinonim je za dvofaktorsku teoriju motivacije čiji začetnik Herzberg pristupa motivaciji usredotočen na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Herzberg je motivacijskim faktorima nazvao one faktore koji pridonose zadovoljstvu, a oni koji pridonose nezadovoljstvu naziva higijenskim faktorima (Miljković i Rijavec, 2007.). Postoje dvije ključne pretpostavke na kojima se temelji u ovoj teoriji model motivacije (Buble, 2000.). Isti autor tvrdi da prva pretpostavka govori da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi istog univerzuma nego dva odvojena univerzuma povezana s različitim faktorima. Druga

pretpostavka sadrži dvije kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzični, odnosno higijenski faktori i intrinzični faktori, odnosno motivatori (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prema istim autorima se ekstrinzični faktori često objašnjavaju kao faktori održavanja te imaju djelovanje sprječavanja, na primjer samo radnja pranja ruku ne pridonosi većem zdravlju, već sprječava bolest. Ti faktori mogu privući čovjeka u poduzeće, zadržati ga, ali nemaju utjecaj na motivaciju za rad te zbog toga izazivaju stupanj nezadovoljstva te je njihov stvarni utjecaj isključivo negativan (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori ističu kako su intrinzični faktori izvori zadovoljstva i motivacije za rad te je njihovo djelovanje pozitivno zbog hipoteze o uzročno-posljedičnoj vezi zadovoljstva radom i radnog ponašanja, odnosno radne uspješnosti.



Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 545.)

Dvofaktorska teorija motivacije je fokusirana na obogaćivanje posla i povećanje motivacije za rad te zbog toga daje temeljna načela i praktične upute menadžerima za preoblikovanje posla u tom smjeru, te „naglašava zadovoljavanje potrebe samoaktualizacije, razvoja i maksimalnog korištenja individualnih potencijala kao ključni menadžerski zadatak te da je postavljanje izazovnih zadataka i ciljeva koji omogućuju individualni razvoj važan način djelovanja na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 546.).

### 3.3.5. Minerova teorija motivacije uloga

Začetnik John B. Miner razvija pristup motivaciji temeljen na mišljenju da ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijsko strukturom i različitim teorijama motivacije od kojih svaka odgovara pojedinom organizacijskom i profesionalnom kontekstu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Teorija motivacije uloga ima visoku važnost i ona upućuje na različite motive, a samim time i na strategije motivacije ljudi koji za različite uloge imaju različite motive (Buble, 2000.) Na slici ispod se mogu vidjeti različite potrebe za kojima žude menadžeri, stručnjaci i poduzetnici.

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Pozitivan stav prema autoritetu</li><li>➤ Potreba za natjecanjem</li><li>➤ Potreba za moći</li><li>➤ Potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom)</li><li>➤ Potreba za isticanjem (različitim, istaknutim statusom)</li><li>➤ Potreba za osjećajem odgovornosti</li></ul>
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Potreba za učenjem</li><li>➤ Potreba neovisnog rada i djelovanja</li><li>➤ Potreba za stjecanjem statusa</li><li>➤ Potreba pomaganja drugima</li><li>➤ Identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)</li></ul>
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Potreba za postignućem</li><li>➤ Potreba izbjegavanja rizika</li><li>➤ Potreba feedback-a</li><li>➤ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li><li>➤ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li></ul>

Slika 7. Minerova teorija motivacije uloga (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 547.)

Minerova teorija motivacije uloga sastoji se od menadžerske motivacije, profesionalne motivacije i poduzetničke motivacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

#### 3.3.5.1. Menadžerska motivacija

Menadžerska motivacija sadrži: pozitivne stavove prema autoritetu, potrebu za natjecanjem, potrebu za dokazivanjem i potvrđivanjem, potrebu za moći, potrebu za istaknutim položajem i ponašanjem te osjećaj odgovornosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da pozitivni stavovi prema autoritetu zahtijevaju od menadžera dobru

suradnju, odnose i uvažavanje njegovih nadređenih menadžera te takvi stavovi prema autoritetu olakšavaju komunikacije i interakcije. „Menadžer mora biti sposoban predstavljati svoju grupu prema gore u organizaciji i dobiti potporu za svoje akcije s viših razina“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 547.). Prema istim autorima, potreba za natjecanjem vrlo je važna za menadžerski uspjeh jer da bi se menadžer našao na vrhu menadžerske hijerarhije mora se natjecati s ostalima i stvarati konkurenciju za nagrade i resurse za sebe i svoju grupu. Potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.), vuče zajedničke karakteristike menadžerskog posla i tradicionalnih zahtjeva muške uloge, na primjer oca obitelji. Od obojice se očekuje da preuzmu stvari u svoje ruke, donose odluke i poduzimaju disciplinske mjere kada su nužne da bi zaštitili vlastite članove (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori tvrde kako je potreba za moći bitna sastavnica menadžerskog posla u kojoj su uspješni oni pojedinci kojima nije teško i emocionalno neugodno govoriti drugima što da rade kada je to potrebno i pojačavati svoje riječi kroz pozitivne i negativne sankcije te je vrlo bitno da znaju usmjeriti ponašanje podređenih na način koji odgovara organizacijskim ciljevima. Potreba za istaknutim položajem i ponašanjem je važna za menadžere zato što on od svojih podređenih traži da se ponaša različito od ostalih te da se ističe svojom spremnosti da privlači pozornost, raspravu, pa i kritiku i oporbu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prema istim autorima, osjećaj odgovornosti dolazi od inicijative menadžera da doista napravi i izvrši poslove i zadatke u organizaciji kao što su procjena budžeta, davanje preporuka za plaće, rad u odborima, i tako dalje.

### **3.3.5.2. Profesionalna motivacija**

Ova motivacija se također naziva i motivacija stručnjaka, no pojam professionals nema određeno značenje u hrvatskom jeziku, pa ih se opisuje kao ljude koji prodaju svoje znanje, a karakteriziraju ih sljedeće potrebe: želja za učenjem, želja za samostalnim radom, status u obavljanju stručnih poslova, motivacija da se pomogne drugima i identifikacija s profesijom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori navode da želja za učenjem odnosno stjecanje stručnih znanja i ekspertize koje se onda prenose ili koriste u uslugama klijentima, neophodan su dio profesionalnog sustava, dok želja za samostalnim radom zahtijeva neovisno djelovanje i akciju profesionalca temeljenu na najboljoj stručnoj prosudbi. Status u obavljanju stručnih poslova ključan je zato što viši status donosi veću cijenu usluge (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Kako tvrde prethodno navedeni autori, motivacija da se pomogne drugima najvažnije je zbog odnosa između profesionalca i klijenta te se pretpostavlja da će stručnjak maksimalno pomoći klijentu. Identifikacija s profesijom

važna je značajka stručnjaka da ima visoku odanost profesiji i njezinim etičkim normama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

### **3.3.5.3. Poduzetnička motivacija**

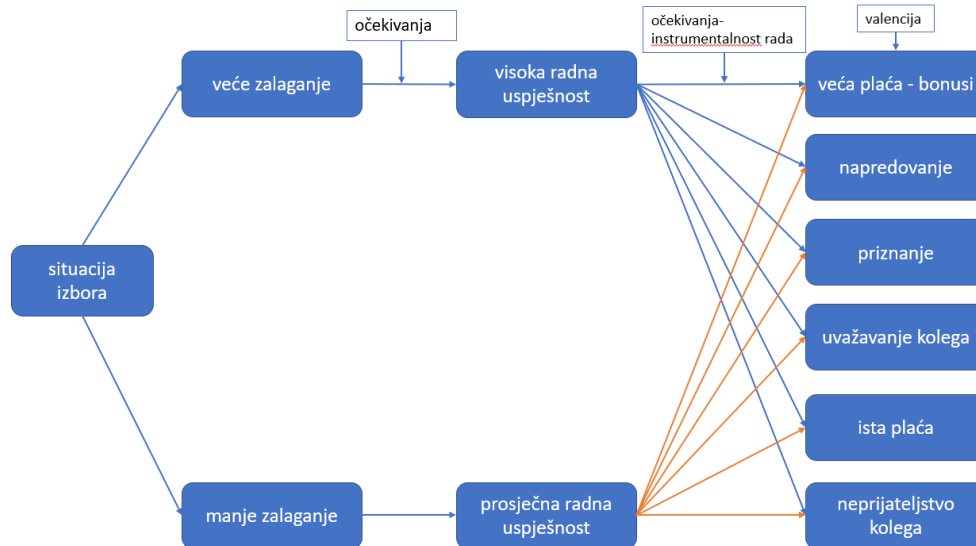
Motivacija poduzetnika naziva se i motivacija zadataka jer objašnjava ponašanje kojim su uspješni poduzetnici započeli svoj posao ili uživaju u poduzetništvu te je vrlo slična McClellandovoj motivaciji postignuća, a sastoji se od potreba postignuća, izbjegavanja rizika, potrebe za povratnom informacijom, potrebom za uvođenjem inovativnih rješenja i potrebom planiranja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori tvrde da potreba postignuća kao motivator ima želju za uspjehom koji se postiže kroz vlastitu aktivnost i napor te joj je najveća nagrada da uživa u zaslugama vlastitog uspjeha. Izbjegavanje rizika je velika potreba poduzetnika da ima kontrolu nad svim što se događa da neki neočekivani događaj ne bi uništio cijeli napor (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prema istim autorima, potreba za povratnom informacijom nužna je jer se na temelju nje procjenjuje uspjeh, a za mnoge poduzetnike glavni izvor povratne informacije je pokazatelj profita. Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja jačaju želju za uspjehom zato što se lako mogu identificirati inovacije kao što je nečiji vlastiti doprinos i uspjeh (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prethodno navedeni autori tvrde da potreba planiranja govori o djelovanju poduzetnika koji su tip osobe koja uživa u postavljanju ciljeva, misli o budućnosti i anticipira budućnost i zbog toga uspijeva u svojem poslu.

### **3.3.6. Kognitivni model motivacije**

Vroomov kognitivni model motivacije je teorija koja polazi od pretpostavke da će čovjek u bilo kojoj situaciji izvršiti racionalni izbor između raznih alternativa koje mu se nude (Buble, 2000.). Zbog problema izbora ponašanja, Vroom u kognitivni model motivacije uvodi dva koncepta – koncept valencije (privlačnost efekata/nagrada radne aktivnosti za pojedinca) i koncept očekivanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Kako bi se opisao koncept valencije prvo se mora definirati sam pojam valencije. Valencija je zapravo privlačnost, ona može biti pozitivna ili negativna, njezina se vrijednost kreće od -1 do +1 te je čovjekov cilj da teži pozitivnom ishodu, a izbjegne negativan ishod (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Bahtijarević-Šiber (1999., 582.) za koncept valencije govori sljedeće: „Koncept valencije (privlačnosti) odnosi se na privlačnost i važnost koju različiti ishodi ili motivacijski faktori imaju za pojedinca. Dakle, u situaciji izbora, veća plaća ili kreativniji i zanimljiviji posao za istu ili čak manju plaću, vjerojatno ćemo izabrati drugo.“ Osim valencije, drugi važan faktor motivacije su očekivanja te se zbog toga dolazi do koncepta očekivanja koji se definira kao

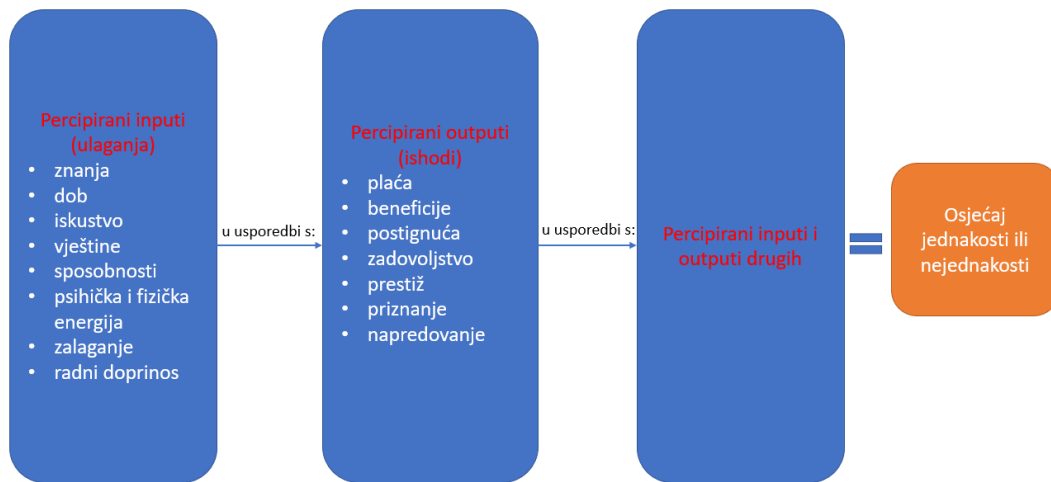
trenutačno vjerovanje da će određena aktivnost slijediti određeni ishod te da će taj ishod voditi ostvarenju važnih ciljeva za pojedinca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Navedeno je prikazano na slici 8.



Slika 8. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 552.

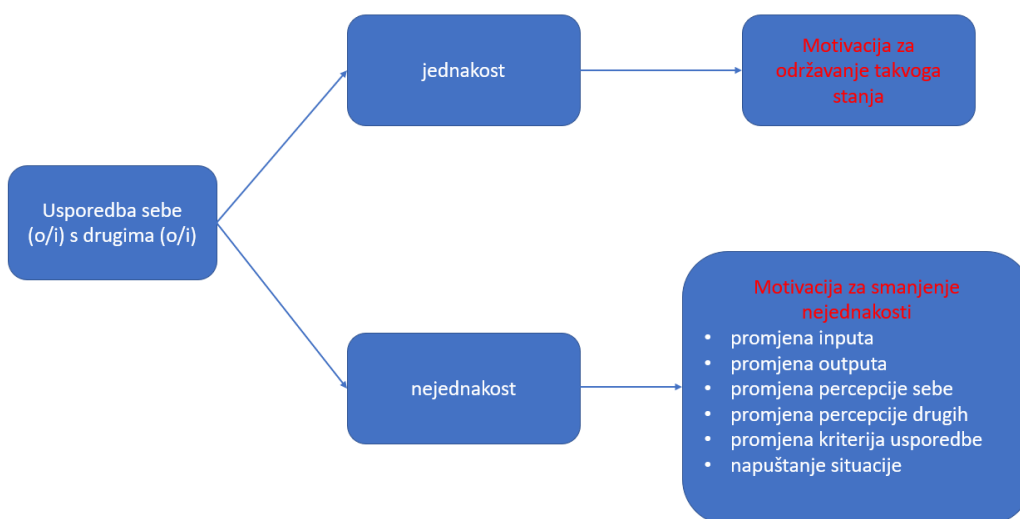
### 3.3.7. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni, kraće označavana kao teorija jednakosti, je u svojoj biti teorija pravičnosti koju katkad smatraju i teorijom financijskog nagrađivanja koja u svojoj osnovi sadrži koncept ljudske potrebe za jednakošću kao osnovnog motiva djelovanja u socijalnim situacijama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori tvrde da percepcija nejednakosti ima dvije razine: prva razina – usporedba onoga što pojedinac ulaže (input) i onoga što u organizaciji dobiva za uzvrat (output) i druga razina – usporedba u odnosu na druge gdje se uspoređuju inputi i outputi pojedinca s inputima i outputima drugih. To se može vidjeti na slici 9. ispod.



Slika 9. Glavne komponente teorije pravičnosti (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 554.)

U ovoj teoriji dolazi do tenzija koje su uzrokovane različitim doživljajima nejednakosti, a Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008., 554.) to opisuju na način: „Rezultat opažene i doživljene nejednakosti je svojevrсна tenzija koja je proporcionalna veličini doživljaja nejednakosti. Ona motivira osobu da opaženu razliku otkloni ili smanji pri čemu će snaga motivacije varirati s veličinom doživljene nejednakosti. Što je veći osjećaj nejednakosti, veća je želja da se reducira time stvorena tenzija.“, te ističu da postoje dvije vrste nejednakosti, a to su pozitivna ili ona koja je u korist pojedinca i negativna ili ona koja je u korist drugih. Osjećaju li ljudi da su nepravedno nagrađivani tada mogu biti vrlo nezadovoljni i izraziti to svoje nezadovoljstvo, ali istovremeno mogu smanjiti kvalitetu i kvantitetu svojeg rada te odlučiti hoće li napustiti organizaciju ili neće (Weirich, Koontz, 1994.). Spomenuto je prikazano na slici 10. ispod.



Slika 10. Motivacijsko djelovanje percepcije jednakosti (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 555.)

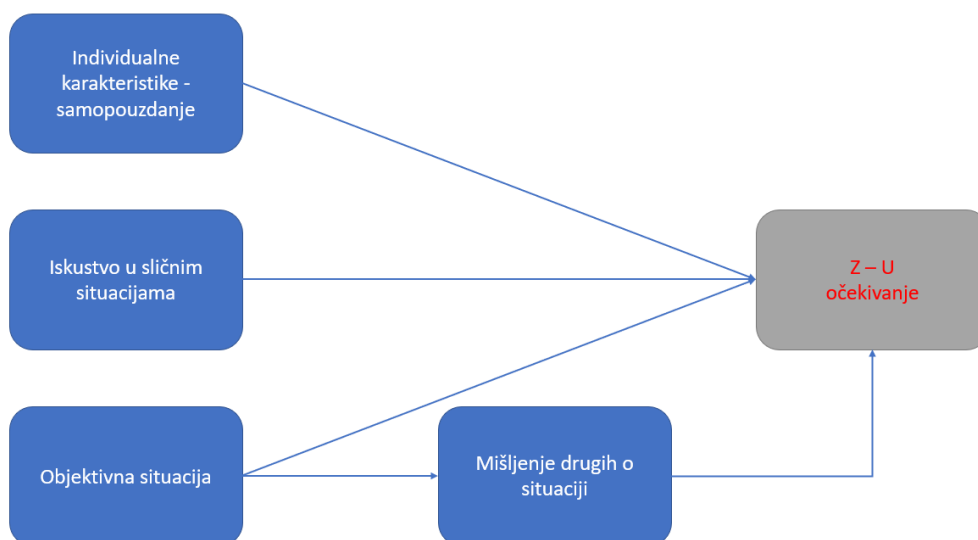
### 3.3.8. Integrativni procesni model radne motivacije

Začetnici ove teorije, Porter i Lawler, su u ovom modelu uparili elemente Vroomove i Adamsove teorije te dodali druge elemente, a svi zajedno utječu na radnu uspješnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Prethodno navedeni autori navode da svoj naziv „integrativni model“ ova teorija stječe zbog činjenice da su potrebe temelj za utvrđivanje preferencija, a mišljenje je da ovaj model spaja ideje, varijable i odnose koji se javljaju u sadržajnim i procesnim teorijama.

Motivacija za rad zahtijeva da u modelu motivacije postoje dvije vrste očekivanja – prvo je očekivanje da je kroz veće zalaganje uopće moguće uspješno izvršiti zadatak (Z – U) i drugo očekivanje da će uspješno izvršenje zadataka biti popraćeno nagradom, no ne smijemo zaboraviti treću komponentu – valenciju, odnosno privlačnost nagrade za pojedinca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Isti autori tvrde da je važno istaknuti da izostanak bilo koje od ovih komponenata smanjuje ili otklanja motivaciju.

$$\text{Motivacija} = (Z - U) \times (U - N) \times (V)$$

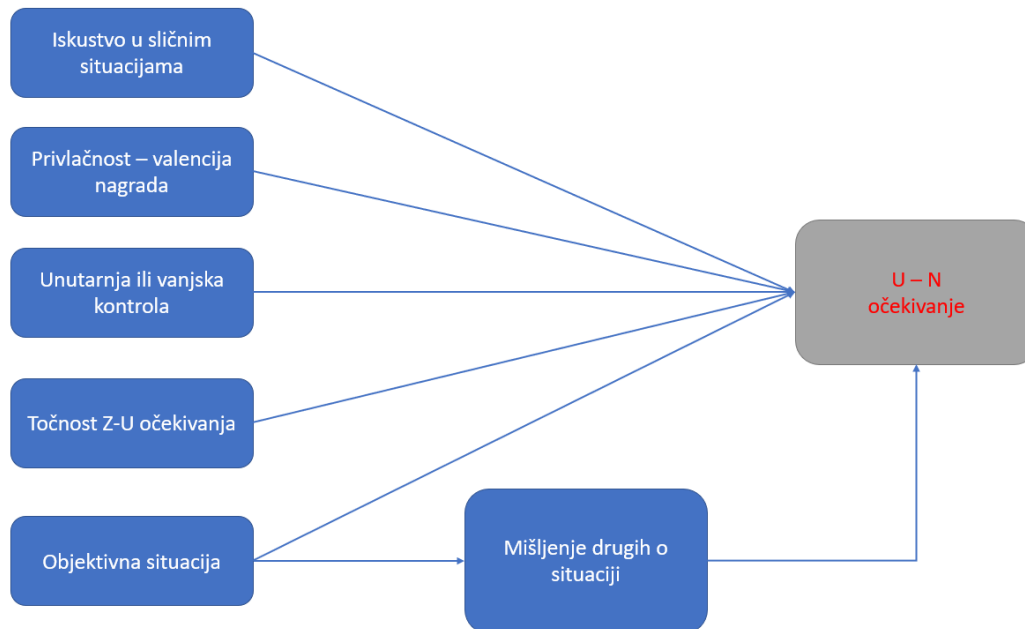
Kao prvo očekivanje važno za motivaciju za rad, determinanta Z – U očekivanja govori o tome da postoje razni čimbenici koji utječu na individualna očekivanja da se ulaganjem određenog napora i povećanim zalaganjem mogu ostvariti određeni zadaci (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).



Slika 11. Determinanta Z-U očekivanja (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 557.)



Druga determinanta važna za motivaciju za rad, U – N, ovisi o uspješnim rezultatima određenih aktivnosti, odnosno ishoda za pojedinca (nagrada i sankcija) koje može očekivati, na primjer povećanje plaće za višu kvalitetu obavljenog posla (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).



Slika 12. Determinanta U-N očekivanja (Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 558.)

Problem valencije odnosno privlačnosti motivacijskih faktora usko je povezan s koncepcijom potreba zbog toga što je problem privlačnosti zapravo problem osobne važnosti nagrada te se može zaključiti da motivacijski faktori koji su na višoj hijerarhijskoj važnosti i nezadovoljenosti imaju veću privlačnost, tj. valenciju za pojedinca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Prema prethodno navedenim autorima, prednost integrativnog procesnog modela radne motivacije je da uključuje različite teorije i njihove bitne komponente i odnose koji djeluju na radnu motivaciju te pokazuju kompleksnost motivacije za rad, kako je motivacija dinamičan proces u kojem ljudi uče iz situacija u kojima se nalaze te model sadrži složeni koncept zadovoljstva i radne uspješnosti – taj odnos određuju nagrade za obavljanje poslova i percepcija pravednosti, tj. ono što pojedinac smatra da bi trebao dobiti za svoj rad i ono što dobije u odnosu na druge.

## **4. Analiza funkcije vođenja i motiviranja na primjeru organizacije Knauf Insulation d.o.o.**

Na primjeru organizacije Knauf Insulation d.o.o. istražit će se funkcija vođenja i motiviranja zaposlenika unutar iste organizacije. Prikazat će se kako menadžeri u organizaciji vode svoje timove i što misle koje su najvažnije karakteristike vođe. Također će se prikazati i što zaposlenici misle koje su najvažnije karakteristike vođe i kako ih se motivira na njihovom radnom mjestu. Drugim riječima, prikazat će se i analizirati stilovi vođenja svih voditelja odjela zaposlenika i kako se te iste zaposlenike motivira i što najviše utječe na njihovu motivaciju unutar organizacije Knauf Insulation d.o.o. Podaci za potrebe istraživanja su se prikupili pomoću ankete među zaposlenicima i putem intervjua koji su provedeni s operativnim menadžerima, odnosno voditeljima odjela.

### **4.1. Osnovne informacije o organizaciji Knauf Insulation d.o.o.**

Poduzeće Knauf Insulation d.o.o. smješteno je u Novom Marofu i broji više od 40 godina rada i postojanja. Poduzeće se bavi proizvodnjom i prodajom raznih izolacijskih proizvoda i materijala kao što su kamena i staklena mineralna vuna, drvena vuna, folije i trake. Prve su aktivnosti počele 1977. godine kada je poduzeće ostvarilo poslovni kontakt s poduzećem Termika Ljubljana iz Slovenije. Godine 1995. tadašnje poduzeće Termika Novi Marof prodaje svoje dionice i postaje dio grupacije Heraklith te zajedno s Heraklith Grupom 2006. godine postaju dio Knauf Insulation koncerna. Knauf Insulation koncern je dio Knauf Grupe čiji je vlasnik Alexander Knauf i Knauf Insulation je danas jedan od najbrže rastućih proizvođača izolacije u svijetu. U Knauf Grupi također spadaju i Knauf Ceiling Solutions za proizvodnju krovnih sistema i Knauf Gypsum za proizvodnju gipsanog građevinskog materijala.

Knauf Insulation d.o.o. broji 241-og zaposlenika, a taj će se broj i povećati za čak 70 radnih mjesta 2025. godine kada će se krenuti u investiciju od 120 milijuna eura. Direktor poduzeća je gospodin Stjepan Mršić koji je direktorom Knauf Insulation-a d.o.o. postao 2017. godine naslijedivši gospodina Ivana Zagorca. Poduzeće Knauf Insulation d.o.o. u Novom Marofu se sastoji od osam odjela, a oni su financije, HSE (Health, Safety and Environment), prodaja, lanac opskrbe, upravljanje ljudskim potencijalima, procesi i kvaliteta, inženjering i proizvodnja.

Poduzeće je u 2022. godini uprihodilo 83.697.107,44 eura što je rast od 30% u odnosu na prethodnu 2021. godinu kada je poduzeće ostvarilo ukupni godišnji prihod od

64.097.369,70 eura. Knauf Insulation d.o.o. je 2022. godine poslovao s dobiti te je ta dobit iznosila 6.657.247,06 eura, a profitna marža je iznosila 7,95% za tu istu godinu. Slika 13. prikazuje sliku tvornice i sjedišta poduzeća u Novom Marofu.



Slika 13. Knauf Insulation d.o.o. u Novom Marofu (knaufinsulation.hr, 2.11.2020.)

## **4.2. Opis temeljnih aktivnosti funkcije vođenja u organizaciji Knauf Insulation d.o.o.**

Kako bi se dobio odgovor na pitanje koje su temeljne aktivnosti funkcije vođenja u organizaciji Knauf Insulation d.o.o., provedeni su intervjui o aktivnostima funkcije vođenja, ali i motiviranja među voditeljima odjela u organizaciji. Upitnik za provedbu intervjua se sastojao od osam pitanja otvorenog tipa, a intervjui su provedeni online. U intervjuima su sudjelovali voditelj prodaje, voditelj financija, voditelj upravljanja ljudskim potencijalima, voditelj HSE-a, voditelj inženjering, voditelj proizvodnje, voditelj opskrbnog lanca i voditelj procesa i kvalitete. U nastavku se nalaze odgovori ispitanika za svako pitanje i analiza istih.

### **1. Kakav stil vođenja primjenjujete prema svojim zaposlenicima kojima ste nadređeni (autokratski, demokratski, kombinacija jednog i drugog)?**

Odgovori ispitanika su različiti te svaki voditelj drugačije pristupa vođenju svojih zaposlenika u svojim odjelima. Neki voditelji su se izjasnili da primjenjuju demokratski stil vođenja, što znači da oni uključuju svoje zaposlenike u proces donošenja odluka. Neki su pak izjavili da primjenjuju kombinaciju dvaju stilova što znači da primjenjuju onaj stil vođenja koji je

primjeren za određenu vrstu situacije. Ponekad koriste autokratski stil vođenja, odnosno isključivo sami donose odluke, a ponekad koriste demokratski stil vođenja, tj. uključuju svoje zaposlenike u proces donošenja tih odluka. Jedan od voditelja je odgovorio da koristi i nastoji kombinirati demokratski stil i coaching, a to znači da „trenira“ i uči svoje zaposlenike kakvu odluku donijeti u određenom trenutku te im daje mogućnost i povjerenje da oni samostalno odluče o nečemu u određenom trenutku. Od osam ispitanika, četvero ih se izjasnilo da primjenjuje demokratski stil, troje ih se izjasnilo da primjenjuju kombinaciju dvaju stilova i jedan voditelj se izjasnio da koristi kombinaciju demokratskog stila i coaching-a. Rezultati su pokazali da ipak svi voditelji u poduzeću Knauf Insulation d.o.o. primjenjuju demokratski stil, a neki uz to koriste i autokratski stil u određenim situacijama, ako je to potrebno.

Može se zaključiti da se u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. zaposlenike uključuje u proces donošenja odluka što je jako bitno jer tako voditelji odjela svojim zaposlenicima iskazuju povjerenje i jednim dijelom ih i motiviraju na rad.

## **2. Koje su, po Vašem mišljenju, najvažnije karakteristike dobrog vođe?**

Voditelji odjela su nabrojali razne karakteristike za koje oni smatraju da su najvažnije koje bi dobar vođa trebao posjedovati. Među najistaknutijima koje su naveli se nalaze odlučnost, sposobnost motiviranja zaposlenika, samopouzdanje, autoritet temeljen na znanju, da vođa mora biti inteligentan i vizionarstvo. Također, naveli su i dosljednost u svojim odlukama, strpljivost i odmjerjenost. Međutim, glavna karakteristika koju su svi naveli je da dobar vođa mora biti empatičan i imati dobar odnos sa svojim zaposlenicima.

Bitno je da vođa ima dobar odnos sa svojim zaposlenicima zbog toga što se zaposlenici tada bolje osjećaju na radnom mjestu, lakše i efikasnije izvršavaju svoje zadatke i osjećaju se motiviranije za svoj posao. Drugim riječima, dobar odnos sa zaposlenicima je bitan zbog stvaranja ugodne i pozitivne radne atmosfere.

## **3. Donosite li odluke u savjetovanju sa svojim timom zaposlenika kojima ste nadređeni ili isključivo samostalno?**

Ovo pitanje je direktno vezano na prvo pitanje u kojem su voditelji odjela odgovarali koji stil vođenja primjenjuju, demokratski, autokratski ili kombinaciju jednog i drugog. Rezultati su slični, ako ne i isti. Od osam ispitanika, četvero ih je odgovorilo da odluke donose u savjetovanju sa svojim timom, a četvero ih je odgovorilo da to ovisi o odluci koja se donosi i da prema tome ponekad donose odluke u savjetovanju sa svojim timom, a nekad samostalno.

Voditelji odjela u poduzeću Knauf Insulation d.o.o. u velikoj većini slučajeva odluke donose u savjetovanju sa svojim timom, međutim ako se dogodi neka situacija u kojoj treba

reagirati promptno i nema se puno vremena za razmišljanje i konzultiranje, tada odluke donose samostalno. To je razumljivo i logično s obzirom da nikad ne postoji idealna situacija u poslovnom svijetu, svaki dan je dinamičan i nešto se novo dogodi i svaki dan donosi sa sobom i neke nove probleme koje treba rješavati te voditelji moraju biti snalažljivi i inteligentni u donošenju svojih odluka. Nekad je to samostalno zbog nedostatka vremena, ali većinom je to u suradnji sa svojim timom zato što skupa mogu generirati više ideja i solucija za rješavanje određenog problema.

#### **4. Prema Vašem mišljenju, treba li svaki menadžer ujedno biti i vođa i zašto da/zašto ne?**

Svi voditelji odjela su se složili da menadžer ujedno mora biti i vođa zato što vođa mora biti svojevrsni primjer svojim zaposlenicima, zato što je to vrlo bitno za uspješnost poslovanja i za funkcioniranje unutar organizacije, zato što se mora uspostaviti neka hijerarhija i radi boljeg upravljanja prema postignuću zadanih ciljeva. Također, naveli su da će vođa zajedno s timom doseći cilj kroz duži period, ali će stvoriti dodatno intelektualno vlasništvo organizaciji te je zato jako bitno za menadžera da ujedno bude i vođa.

Menadžer nije samo pozicija u organizaciji, menadžer mora biti i vođa svojim zaposlenicima da bi se mogli ostvariti zadani ciljevi organizacije. Menadžer mora biti vođa zato što mora znati kako motivirati svoje zaposlene, kako im podijeliti zadatke i kako rješavati probleme koji nastaju unutar timova s ciljem postizanja određenih i zadanih ciljeva te dobrobiti za organizaciju.

#### **5. Koliko vremena u danu/tjednu izdvajate kako biste odgovorili na pitanja Vaših zaposlenika kojima ste nadređeni i na razgovor sa njima ukoliko se pojave određeni problemi u radu?**

U organizaciji Knauf Insulation d.o.o. svi voditelji odjela svaki dan izdvoje određeni dio vremena da bi razgovarali sa svojim zaposlenicima, odgovorili na njihova pitanja i riješili probleme koji se pojave. Većina izdvoji minimalno dva sata dnevno da bi razgovarali sa svojim zaposlenicima, a nekad i više, dok su neki dostupni cijelo vrijeme, odnosno kada god je to potrebno. Od osam ispitanika, petero ih je odgovorilo da izdvoji minimalno dva sata dnevno za razgovor sa svojim zaposlenicima, a troje ih je odgovorilo da su dostupni cijelo vrijeme, tj. kad god je to potrebno.

Bitno je da menadžeri izdvajaju svoje vrijeme za razgovor sa svojim zaposlenicima da bi riješili njihove probleme koji oni ne mogu riješiti, dali im savjete i da bi im jasno objasnili

njihove zadatke i obaveze jer tako pokazuju brigu za svoje zaposlenike i zaposlenici im još više vjeruju, a to su karakteristike pravog vođe.

**6. Dajete li svojim zaposlenicima kojima ste nadređeni povratne informacije o obavljenim zadacima? Ako je odgovor "da", na koji način dajete povratne informacije?**

Voditelji svih odjela u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. daju svojim zaposlenicima povratne informacije o obavljenim zadacima. Svi povratne informacije daju preko e-pošte i preko sastanaka. Također, naglašavaju da je bitno dati povratnu informaciju, bilo pozitivnu ili negativnu te se kod povratnih informacija pozivaju na nedvosmisleno činjenično stanje i ističu svojim zaposlenicima što je u obavljenom zadatku bilo ključno za dobar ili loš ishod tog obavljenog zadatka.

Jako je bitno da menadžeri daju povratnu informaciju o obavljenim zadacima svojim zaposlenicima zato što tako mogu ukazati zaposlenicima na neke greške koje su napravili, pa zaposlenici uče na tim greškama i ne ponavljaju ih te zato što mogu pohvaliti svoje zaposlenike za odlično obavljen posao, što podiže moral i motivaciju zaposlenicima.

**7. Primjećujete li ponekad kod svojih zaposlenika kojima ste nadređeni pad motivacije i koje je Vaše mišljenje zašto dolazi do toga?**

Voditelji svih odjela kod svojih zaposlenika primjećuju pad motivacije s vremena na vrijeme. Navode da je to zbog umora i prezasićenosti poslom, osobnih razloga, stresa, previše posla, nezadovoljstva donesene odluke na radnom mjestu ili pak zato što se zadani posao ne obavi do kraja ili se kasni s obavljanjem posla zbog velikog broja aktera. Svih osam voditelja smatra da je to normalan proces kod svakog čovjeka te da je bitno u takvom trenutku biti podrška svojim zaposlenicima na osobnoj i na poslovnoj razini.

Pad motivacije je normalna pojava, čak i menadžerima padne motivacija. Bitno je u takvim situacijama da su menadžeri razumni i empatični te budu podrška svojim zaposlenicima i nađu pravo rješenje kako bi svoje zaposlenike motivirali.

**8. Koje tehnike motivacije primjenjujete kod zaposlenika kojima ste nadređeni?**

Tehnike motivacije koje voditelji odjela u poduzeću Knauf Insulation d.o.o. koriste su pohvale za dobro obavljen posao, bonusi i novčane nagrade, slobodni dani, teambuilding, uključivanje svojih zaposlenika u razne projekte te pokazivanje svojim zaposlenicima da im se vjeruje i da su bitni.

Bitno je utvrditi iz kojih izvora dolazi demotivacija da bi se moglo naći pravo rješenje za rješavanje problema manjka motivacije. Na primjer, ako je izvor osobne prirode, odnosno ako se neko s nekim posvađa u timu, tada se organizira teambuilding da bi tim ponovno stvorio zajedništvo. Ako je izvor umor ili prezasićenost poslom, tada se zaposlenicima daju slobodni dani na kojima se mogu odmoriti da bi nastavili s obavljanjem posla nakon što se vrate na posao. Također, bitno je da menadžeri svoje zaposlenike pohvale te daju određene novčane nagrade ako odlično obave svoj posao, zato što će zaposlenici tada htjeti i sljedeći put odlično obaviti posao da bi dobili pohvalu i novčanu nagradu. Isto tako, bitno je da menadžeri svoje zaposlenike uključuju u razne projekte jer se tako zaposlenicima pokazuje da im se vjeruje i da su bitni dio neke organizacije, u ovom slučaju organizacije Knauf Insulation d.o.o..

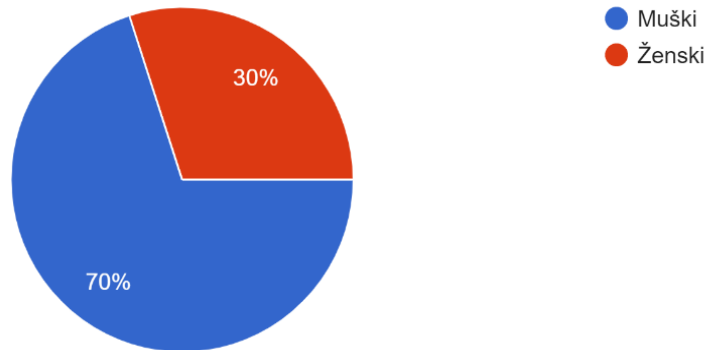
### **4.3. Motiviranje zaposlenika u organizaciji Knauf Insulation d.o.o.**

Kako bi se dobile informacije o motivaciji zaposlenika u organizaciji Knauf Insulation d.o.o., provedeno je primarno istraživanje metodom ankete na 20 zaposlenika Knauf Insulation-a koji su zaposleni u zgradi Uprave i zgradi Tehnike, a kojima su direktno nadređeni voditelji odjela koji su sudjelovali u prethodnom istraživanju. U anketnom upitniku je bilo pet pitanja zatvorenog tipa te tri pitanja otvorenog tipa. Anketiranje je provedeno online. U nastavku se nalaze rezultati istraživanja.

U istraživanju je sudjelovalo 20 ispitanika, a od toga 14 muških osoba, što čini 70 posto ispitanika te šest ženskih osoba što čini 30 posto ispitanika. To govori da u organizaciji Knauf Insulation d.o.o., u zgradama Uprave i Tehnike prevladava muška radna snaga. Grafikon 1. prikazuje navedeno.

Grafikon 1. Spol ispitanika

Spol  
20 responses

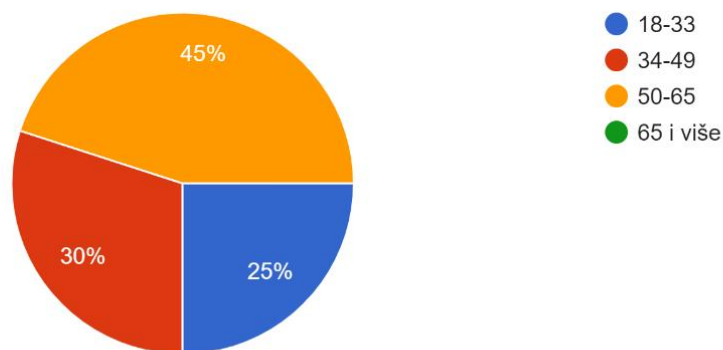


Ispitanici su imali mogućnost biranja odgovora na temelju navršenih godina života. Dobne skupine su određene na temelju Pravilnika o osobnim podacima (GDPR) organizacije. Dobne skupine su od 18 do 33 godine, od 34 do 49 godina, od 50 do 65 godina te od 65 godina starosti na više. Od 20 ispitanika u ispitivanju je sudjelovalo devet osoba između 50 i 65 godina starosti, što čini 45 posto ispitanika, šest osoba između 34 i 49 godina starosti, što čini 30 posto ispitanika i 5 osoba između 18 i 33 godine starosti, što čini 25 posto ispitanika.

Na temelju uzorka ispitanika može se zaključiti da u zgradama Uprave i Tehnike prevladava starija radna snaga, što je razumljivo s obzirom da većina u poduzeću radi dugi niz godina. Grafikon 2. prikazuje navedeno.

Grafikon 2. Navršene godine života ispitanika

Navršene godine života  
20 responses





Na pitanje: „Prema Vašem mišljenju, koju bi osobinu/e uspješan vođa trebao posjedovati?“, ispitanici su dali svoje mišljenje i ponudili različite odgovore. Neki od njih su znanje, sigurnost u sebe, smirenost u kriznim situacijama, dobra komunikacija, empatija i emocionalna inteligencija, odlučnost, samopouzdanje, znati dobro upravljati vremenom, razumijevanje, davanje konstruktivne povratne informacije, mogućnost motiviranja zaposlenika, stručnost, razumnost, iskrenost, dosljednost i prilagodljivost na razne situacije.

Može se vidjeti da su odgovori zaposlenika velikim dijelom u skladu s odgovorima voditelja odjela na isto pitanje, što znači da ono što zaposlenici očekuju od svojih vođa, to i dobivaju. Drugim riječima, voditelji odjela razmišljaju slično kao i njihovi zaposlenici te nastoje tako djelovati na svojim pozicijama, to jest da ispune očekivanja svojih zaposlenika i pozitivno utječu na uspješnost samog poslovanja.

Kod pitanja: „Smatrate li da bi menadžer ujedno trebao biti i vođa? Zašto?“, većina ispitanika se složila da bi menadžer ujedno trebao biti i vođa te kao razlog navode da bi menadžer trebao svojim primjerom voditi ljude, trebao bi ih inspirirati jer mora upravljati timom ljudi i mora znati kako „menadžerirati“ grupu ljudi. No, neki smatraju kako menadžer ne bi trebao biti i vođa te su neki od razloga ti da menadžeri održavaju ono što je već uspostavljeno, odnosno on je osoba koja održava kontrolu jer bi u suprotnom nastao nered u organizaciji te također menadžeri su ti koji uspostavljaju ciljeve i mjerila, analiziraju, ocjenjuju i tumače rezultate. Također, isti ispitanici navode kako lideri vode ljude, a menadžeri vode projekte i procese, da nisu svi menadžeri vođe i da to nije potrebno u nekim timovima zbog različitih kultura u organizacijama te da se može biti dobar menadžer, a da osoba nije istovremeno i vođa. Neki pak smatraju da vođe rade na sebi da bi bili bolji, dok su menadžeri već uvjereni da su najbolji.

Iako su zaposlenici dali različite odgovore na ovo pitanje, mora se naglasiti kako uspješan menadžer mora biti i vođa zbog toga što upravlja grupom ljudi te mora znati kako rješavati njihove probleme, mora znati kako rješavati sukobe unutar tima, mora znati kako motivirati svoje zaposlenike te mora znati kako raspodijeliti zadatke i voditi svoj tim prema ostvarivanju tih zadataka. Menadžeri se fokusiraju na uspješnost obavljenih zadataka, dok vođe svoj fokus usmjeravaju na poboljšanje procesa i zadovoljstvo svojih zaposlenika.

Što se tiče ocjene razine motivacije, ispitanici su imali mogućnost slobodno ocijeniti svoju razinu motivacije od 1 do 5. Ocjena 1 znači da uopće nisu motivirani za svoj posao, dok ocjena 5 znači da su jako motivirani za svoj posao. Od 20 ispitanika, devet ih se izjasnilo da su jako motivirani, što čini 45 posto ispitanika, šest da su vrlo dobro motivirani, što čini 30 posto ispitanika i troje da su dobro motivirani, što čini 25 posto ispitanika.

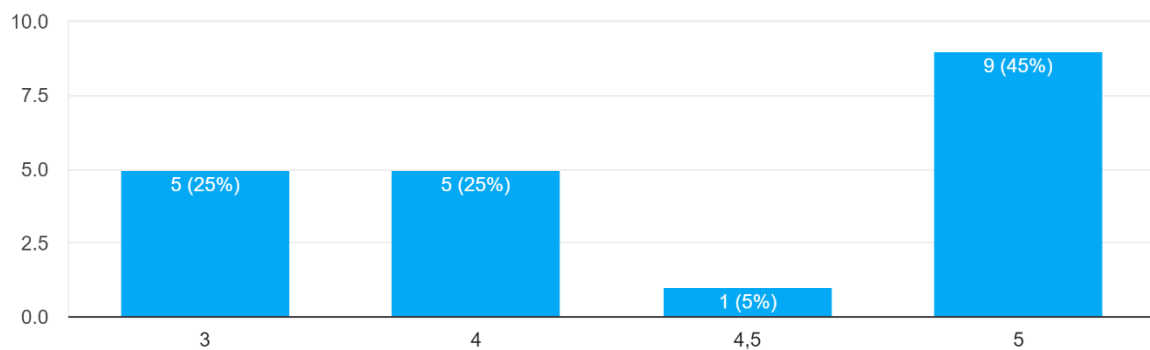
Prosjeck razine motivacije na temelju uzorka je 4,225. Iz ovih rezultata se može zaključiti da su zaposlenici u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. vrlo dobro motivirani. To ujedno znači

da organizacija uspješno provodi tehnike motiviranja kod svojih zaposlenika. Grafikon 3. prikazuje dobivene rezultate.

Grafikon 3. Ocjene razine motivacije na radnom mjestu ispitanika

Ocijenite svoju razinu motivacije na radnom mjestu od 1 do 5 (1 - uopće nisam motiviran/a, 5 - jako sam motiviran/a)

20 responses



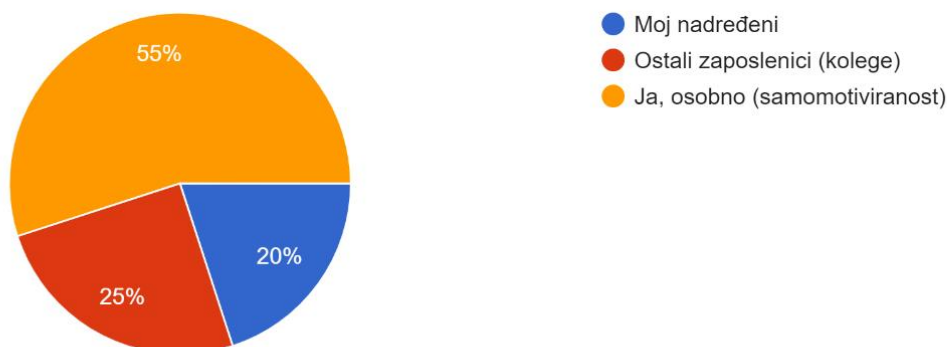
Kod pitanja: „Tko najviše utječe na Vašu motiviranost na poslu?“, mogući odabiri su bili: moj nadređeni, ostali zaposlenici (kolege) i ja, osobno (samomotiviranost). Od 20 ispitanika 11 ih je odabralo da se sami motiviraju na radnom mjestu, što čini 55 posto ispitanika, petero ih se izjasnilo da ih motiviraju ostali zaposlenici, tj. njihovi kolege, što čini 25 posto ispitanika i četvero ih se izjasnilo da ih na radnom mjestu motivira njihov nadređeni, što čini 20 posto ispitanika.

Dobiveni rezultati prikazuju da na motiviranost na radnom mjestu najviše utječu zaposlenici sami, odnosno oni sami sebe motiviraju na rad. To pokazuje da organizacija Knaufl Insulation d.o.o. ima dobro razrađen sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika za dobro obavljen rad te zaposlenici teže tome da obave svoje zadatke na najbolji mogući način jer znaju da će za to biti nagrađeni. Grafikon 4. pokazuje dobivene rezultate.

#### Grafikon 4. Utjecaj na motivaciju ispitanika

Tko najviše utječe na Vašu motiviranost na poslu?

20 responses



Ispitanici su također dali svoje odgovore na pitanje: „Koje radnje se provode u poduzeću, a kojima se motiviraju zaposlenici?“ Nabrojali su razne radnje, a neke su razne dodatne pogodnosti, kao što su sistematski pregled i Multisport kartice, nagrade za određena željena ponašanja (inovativnost i sl.), bonusi prema određenim pokazateljima, dobra plaća, mogućnost napredovanja, mogućnost dodatne edukacije, mogućnost da izraze ono što žele, organiziranje teambuildinga, uključivanje zaposlenika u projekte i procese donošenja odluka i pružanje raznih benefita.

Može se zaključiti da organizacija Knauf Insulation d.o.o. ima odlično posložen sustav motiviranja svojih zaposlenika. Zanimljivo je to da zaposlenici dobivaju Multisport kartice, što znači da organizacija ne brine samo o tome da zaposlenici budu motivirani na svojem radnom mjestu, nego brine i o njihovom zdravlju. Također, bitno je naglasiti mogućnost usavršavanja i napredovanja jer organizacija za svoje zaposlenike često organizira edukacije i seminare na različite teme vezane za njihovo radno mjesto i ako se zaposlenici pokažu veliku želju za učenjem, imaju mogućnost napredovati.

Kod pitanja: „Koji oblik motivacije bi na Vas ostavio najveći utjecaj u pogledu zadovoljstva poslom?“, ispitanici su imali mogućnost biranja između različitih odgovora kao što su: povećanje plaće, pozitivnija radna atmosfera, teambuilding, više slobodnih dana, usavršavanje (edukacije/seminari) i ostalo. Pod ostalo su mogli napisati svoj odgovor. Grafikon ispod prikazuje dobivene rezultate.

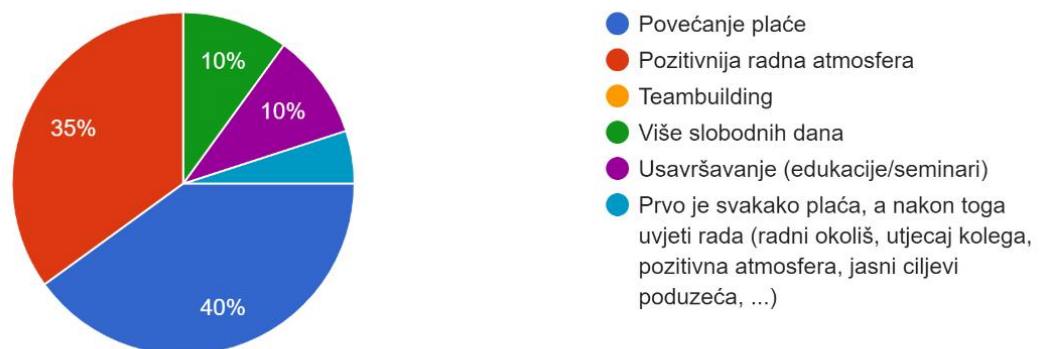
Od 20 ispitanika osmero ih je odgovorilo da bi najveći utjecaj na zadovoljstvo poslom ostavilo povećanje plaće, što čini 40 posto ispitanika, sedmero ih je odgovorilo da bi to bila

pozitivnija radna atmosfera, što čini 35 posto ispitanika, dvoje ih odgovorilo da bi to bilo više slobodnih dana, što čini 10 posto ispitanika, isto kao i usavršavanje (10 posto) te je jedna osoba odgovorila sa „Ostalo: Prvo je svakako plaća, a nakon toga uvjeti rada (radni okoliš, utjecaj kolega, pozitivna atmosfera, jasni ciljevi poduzeća, ...)“, što čini 5 posto ispitanika.

Iz dobivenih rezultata se može uvidjeti da bi na većinu zaposlenika najveći utjecaj u pogledu zadovoljstva poslom imalo povećanje plaće i pozitivnija radna atmosfera. To su po zaposlenicima dvije najvažnije stvari koje utječu na njihovo zadovoljstvo poslom, što je razumljivo s obzirom da se posao, u najužem smislu, obavlja radi ostvarivanja egzistencije za sebe i obitelj, pa je poželjno imati što veću plaću i ako je uz to na radnom mjestu pozitivna radna atmosfera, odnosno ako je okruženje takvo da se zaposlenik osjeća ugodno, tada je zaposlenik zadovoljniji poslom i motiviraniji za obavljanje posla.

Grafikon 5. Najutjecajniji oblici motivacije ispitanika

Koji oblik motivacije bi na Vas ostavio najveći utjecaj u pogledu zadovoljstva poslom?  
20 responses



#### 4.4. Kritički osvrt na funkciju vođenja i motiviranja u organizaciji Knauf Insulation d.o.o.

Kod prvog provedenog istraživanja među voditeljima odjela u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. vidljivo je da oni provode demokratski stil vođenja ili neku kombinaciju autokratskog i demokratskog stila. Stil koji će provoditi ovisi o vrsti odluke koja se donosi, no bez obzira na to treba naglasiti kako voditelji uključuju svoje zaposlenike u odlučivanje, što znači da im vjeruju te nastoje tim putem zaposlenike više motivirati na svoj posao i na rješavanje svakodnevnih zadataka. Također, voditelji su izrazili svoja mišljenja kakav bi vođa trebao biti te smatraju da su bitne karakteristike dobrog vođe znanje, samopouzdanost,

vizionarstvo, odlučnost te kao najvažniju karakteristiku navode dobar odnos sa zaposlenicima. Dobar odnos sa zaposlenicima donosi puno benefita samom poslovanju zbog povećanja produktivnosti i volje za radom, što je uzrokovano dobrim odnosima između nadređenih i podređenih te pozitivnom radnom atmosferom. Većina voditelja odjela u poduzeću odluke donosi u savjetovanju sa svojim timom, međutim kod nekih to ovisi o vrsti odluke, tako da nekad odlučuju samostalno, a nekad u suradnji sa svojim timom. Uspješan menadžer zna sam procijeniti kako će donijeti odluku te se na temelju ovog odgovora vidi da su voditelji Knauf Insulation-a d.o.o. voljni uključiti zaposlenike u proces odlučivanja te zajedno s njima donijeti ispravnu odluku. Svi se voditelji slažu oko toga da menadžer ujedno treba biti i vođa te je to iz razloga što menadžer mora biti primjer svojim podređenima i mora voditi svoj tim prema postizanju ciljeva organizacije da bi ona mogla uspješno poslovati. Menadžer mora biti i vođa jer se rezultat poslovanja očituje iz postizanja rezultata, a rezultati se mogu postići samo uz čisto razrađene ciljeve i uz pravo vodstvo da se ti ciljevi zapravo i ostvare. Gotovo svi voditelji su naglasili da svaki dan izdvajaju određeno vrijeme kako bi odgovorili na pitanja svojih zaposlenika, bili im od pomoći i dali im nekakvu povratnu informaciju, bilo dobru ili lošu putem e-pošte, sastanaka ili telefonskih poziva. Zanimljivo je vidjeti koliko se u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. pridaje pažnja zaposlenicima te im se nastoji odgovoriti na postavljena pitanja. Iz toga se može zaključiti da ta pažnja prema zaposlenicima također pridonosi uspjehu njihovog poslovanja jer se zaposlenici osjećaju sigurno na svojem radnom mjestu i zadovoljavaju se njihove potrebe. Ono što su voditelji zamijetili kod svojih zaposlenika je pad motivacije u nekom periodu te smatraju da do toga dolazi zbog stresa, umora, prezasićenosti poslom ili iz nekih osobnih razloga. Iako se nekad pad motivacije događa iz osobnih razloga nadređeni nastoje i taj problem nekako riješiti sa svojim zaposlenicima, jednako kao i ostale razloge pada motivacije koji su vezani isključivo uz obavljanje posla. Svoje zaposlenike voditelji odjela motiviraju na način da ih uključuju u razne projekte, pohvale ih za dobro obavljen posao, organiziraju teambuildinge, daju slobodne dane i daju im novčane nagrade i bonuse. Bilo koja od ovih tehnika motiviranja zaposlenika dokazano djeluje te se mora istaknuti trud organizacije Knauf Insulation d.o.o. da motivaciju svojih zaposlenika održava na visokoj razini.

Drugo istraživanje je provedeno na 20 zaposlenika organizacije Knauf Insulation d.o.o. u zgradama Uprave i Tehnike, kojima su direktno nadređeni voditelji odjela iz prvog istraživanja. Oni smatraju da su najvažnije karakteristike vođe znanje, samopouzdanje, empatija, komunikativnost, povjerenje i odlučnost te se može zaključiti da su mišljenja voditelja odjela u skladu s mišljenjima svojih zaposlenika. Taj sklad u mišljenjima pokazuje da nadređeni posjeduju već neke od tih karakteristika ili nastoje doseći neke osobine koje bi pozitivno utjecale na poslovanje. Zaposlenici su se većinom izrazili kao jako motiviranima na svojem radnom mjestu te da ponajviše oni motiviraju sami sebe zbog raznih bonusa i benefita koje mogu dobiti za dobro obavljen posao. Zaposlenici kroz te benefite pronalaze motivaciju te s

voljom i željom obavljaju svoj posao. To se također može vidjeti iz sljedećeg odgovora gdje su zaposlenici naveli da ih još motivira i organiziranje teambuildinga, mogućnost napredovanja, kolegijalnost, edukacije i mogućnost izražavanja mišljenja i njihovo uvažavanje. Ponovno se može istaknuti taj trud organizacije Knauf Insulation d.o.o. te njihovo nastojanje da se menadžeri više povezuju sa svojim podređenima kroz razne aktivnosti. Zaposlenici su naveli i koji oblici motivacije bi najviše utjecali na njihovo zadovoljstvo poslom, a to su u najvećoj mjeri povećanje plaće i pozitivnija radna atmosfera. Kako je osnovni smisao obavljanja nekog posla imati dobru plaću da se osigura egzistencija za sebe i svoju obitelj, tako bi veća plaća rezultirala i većim zadovoljstvom na poslu.

Ono što se može zaključiti iz ova dva istraživanja je to da su zaposlenici u organizaciji Knauf Insulation d.o.o. motivirani i zadovoljni svojim poslom, a kad ta motivacija padne tu je njegov/njezin nadređeni koji to zna prepoznati i dati svojem zaposleniku ohrabrenje i ponuditi podršku da bi zajedno mogli ostvariti zajedničke ciljeve. Također, bitna stavka je ta da ne dođe do pada motivacije i to organizacija pokušava riješiti raznim tehnikama motivacije, kao što su teambuilding, novčane nagrade, bonusi, slobodni dani i slično.

Bez obzira na odličnu organizaciju i ustrajnost Knauf Insulation-a d.o.o., mora se skrenuti pažnja na određene sektore i odjele u organizaciji koji uzrokuju preveliku razinu stresa za zaposlenike. Zbog toga što neka radna mjesta izazivaju puno stresa i neprilika tijekom radnog dana, često dolazi do zamjena zaposlenika na tom istom radnom mjestu. Te česte zamjene zaposlenika negativno utječu na samo poslovanje, zato što se usporava tijekom događanja i tijekom rješavanja određenih zadataka, a razlog usporavanja tijekom poslovanja može biti i nedovoljno brza prilagodba novih zaposlenika nakon što zamijene prethodnog. Stres koji pada na novog zaposlenika jer mora nadoknaditi i uhvatiti tempo što brže moguće kako bi poslovanje i dalje teklo po planu stvara, čak u nekim slučajevima, preveliko nezadovoljstvo poslom. Taj problem bi se trebao riješiti boljim radnim uvjetima te zapošljavanjem adekvatne osobe za to radno mjesto što je prije moguće, kako bi poslovanje imalo svoj normalan tijek bez ikakvih odstupanja ili ometanja. Također, treba naglasiti kako je organizacija Knauf Insulation d.o.o. poduzelo početne korake rješavanju tog problema tako što aktivno traže adekvatnu osobu za to radno mjesto koja će taj posao obavljati u skladu s njihovim očekivanjima.

Ovo istraživanje dokazalo je koliko uspjeha ostvaruje organizacija Knauf Insulation d.o.o. te koliko brine za svoje zaposlenike i nastoji poboljšati njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu. Knauf Insulation d.o.o. je veliko poduzeće i kao svako veliko poduzeće uz puno odličnih stvari ima i svojih problema, međutim uvijek nastoje poboljšati poslovanje svakodnevnim aktivnostima i promjenama koje uvode na svim razinama poslovanja.

## 5. Zaključak

U ovom radu su se definirali mnogi pojmovi, kao što su pojam vodstva i vođenja te se prikazale najpoznatije teorije vodstva koje su jako važne bitne kako bi se moglo razlikovati djelovanje karakteristika i ponašanja vođa na funkcioniranje neke organizacije. Postoje tri temeljne teorije vodstva – teorija temeljena na osobinama vođe, teorija temeljena na ponašanju vođe i kontingencijski pristup vodstvu.

Bitno je istaknuti kako je jedna od ključnih stvari da vođa posjeduje karakteristike poput ambicije i energije, kreativnosti i discipline. Vođa je izuzetno ključan za dobro poslovanje i za uspješnost tog istog poslovanja. No, da bi poslovanje bilo još uspješnije, također je bitno da zaposlenici budu zadovoljni svojim poslom i da se osjećaju sigurno na radnom mjestu. Tako se dolazi do pojmova motivacije i motiviranja koji su također definirani u ovom radu. Objašnjene su najpoznatije teorije motivacije te da se dijele na sadržajne i procesne. Nakon svega navedenog može se zaključiti da na motivaciju zaposlenika utječe puno različitih čimbenika, kao što su njihovo zadovoljstvo poslom, mogu li napredovati u svojem radnom mjestu te osjećaju li se sigurno i prihvaćeno na radnom mjestu.

U svrhu dubljeg razumijevanja vođenja, vodstva, motivacije i motiviranja provedena su dva istraživanja kako bi se dobio bolji uvid u to kako funkcionira funkcija vođenja i motiviranja kao funkcija menadžmenta u određenoj organizaciji, u ovom slučaju Knauf Insulation d.o.o.. Dane su osnovne informacije o Knauf Insulation-u d.o.o. isto kao i odjeli te organizacije, a rezultati istraživanja donijeli su zanimljive podatke. Iz rezultata istraživanja se može zaključiti kako su zaposlenici organizacije Knauf Insulation d.o.o. zadovoljni svojim poslom te motivirani na rad, a ukoliko dođe do pada motivacije, zaposlenici se uvijek mogu osloniti na svoje nadređene da taj problem mogu riješiti zajedno.

Zaključno, uspješno poslovanje ne ovisi samo o menadžeru ili samo o zaposlenicima, već se uspjeh neke organizacije ostvaruje kako uz dobrog, ambicioznog, stručnog i kreativnog vođu, tako i uz motivirane i zadovoljne zaposlenike.

# Popis literature

1. Bahtijarević - Šiber F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bennis W. i Nanus B. (2007.). *Leaders (2nd edition)*. New York: Harper Business.
3. Buble M. (2011.). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
4. Buble M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Cole G. A. (2004.). *Management: Theory and practise (6th edition)*. London: Cengage Learning EMEA.
6. Certo S. C. i Certo S. T. (2008.). *Moderni menadžment (10. izdanje)*. Zagreb: Mate.
7. Daft L. R. (1997.). *Management (4th edition)*. New York: The Dryden Press.
8. Gatewood D. R., Taylor R. R. i Ferrell O. C. (1995.). *Management – Comprehension, Analysis and Application*. Chicago: Irwin.
9. Griffin W. R. (2002.). *Management (7th edition)*. Boston: Houghton Mifflin Company.
10. Hellriegel D. i Slocum J. W. (1989.). *Management (5th edition)*. Massachusetts: Addison-Wesley Company.
11. Hellriegel D., Slocum J. W. i Jackson J. J. W. (2005.). *Management – A Competency-Based Approach (10th edition)*. South-Western, a division of Thomas Learning.
12. Knauf Insulation d.o.o. (2020.). Preuzeto 31.08.2023. sa <https://www.knaufinsulation.hr/novosti/interview-stjepan-mrsic-direktor-pogona-u-novom-marofu>
13. Lazibat T. i Dumičić K. (bez dat.). *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete*. Preuzeto 30.08.2023. sa [https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf.\\_upravljanje\\_resursima\\_Lazibat\\_Dumicic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf)
14. Miljković D. i Rijavec M. (2007). *Organizacijska psihologija*. Zagreb: IEP/D2.
15. Northouse G. P. (2010.). *Vodstvo: Teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
16. Robbins S. P., Bergman R., Stagg I. i Coulter M. (2008.). *Management 5*. Pearson Education Australia.
17. Robbins S. P. i Judge T. A. (2009.). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
18. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. i Pološki Vokić N. (2008.). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
19. Weihrich H. i Koontz H. (1994.). *Menadžment (10. izdanje)*. Zagreb: Mate.
20. Žugaj M. i Brčić R. (2003.). *Menadžment*. Varaždin: Varteks d.d. – P.J. Varteks Tiskara.



# Popis slika

Slika 1. Odnos menadžmenta i vođenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 463.)	3
Slika 2. Odnos menadžera i vođa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., 464.)	4
Slika 3. Menadžerska mreža (Robbins, Judge, 2009., str. 407.)	10
Slika 4. Fiedlerov kontingencijski model vodstva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 498.)	11
Slika 5. Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 542.)	18
Slika 6. Herzbergova dvofaktorska teorija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 545.)	19
Slika 7. Minerova teorija motivacije uloga (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 547.)	20
Slika 8. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 552.)	23
Slika 9. Glavne komponente teorije pravičnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 554.)	24
Slika 10. Motivacijsko djelovanje percepcije jednakosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 555.)	24
Slika 11. Determinanta Z-U očekivanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 557.)	25
Slika 12. Determinanta U-N očekivanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008., str. 558.)	26
Slika 13. Knauf Insulation d.o.o. u Novom Marofu (knaufinsulation.hr, 2.11.2020.)	28

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	33
Grafikon 2. Navršene godine života ispitanika.....	33
Grafikon 3. Ocjene razine motivacije na radnom mjestu ispitanika .....	35
Grafikon 4. Utjecaj na motivaciju ispitanika .....	36
Grafikon 5. Najutjecajniji oblici motivacije ispitanika .....	37

# Prilozi

## PITANJA ZA OPERATIVNI MENADŽMENT

1. Kakav stil vođenja primjenjujete prema svojim zaposlenicima kojima ste nadređeni (autokratski, demokratski, kombinacija jednog i drugog)?
2. Koje su, po Vašem mišljenju, najvažnije karakteristike dobrog vođe?
3. Donosite li odluke u savjetovanju sa svojim timom zaposlenika kojima ste nadređeni ili isključivo samostalno?
4. Prema Vašem mišljenju, treba li svaki menadžer ujedno biti i vođa i zašto da/zašto ne?
5. Koliko vremena u danu/tjednu izdvajate kako biste odgovorili na pitanja Vaših zaposlenika kojima ste nadređeni i na razgovor sa njima ukoliko se pojave određeni problemi u radu?
6. Dajete li svojim zaposlenicima kojima ste nadređeni povratne informacije o obavljenim zadacima? Ako je odgovor „da“, na koji način dajete povratne informacije?
7. Primjećujete li ponekad kod svojih zaposlenika kojima ste nadređeni pad motivacije i koje je Vaše mislite zašto dolazi do toga?
8. Koje tehnike motivacije primjenjujete kod zaposlenika kojima se nadređeni?

## PITANJA ZA ZAPOSLENIKE

1. Spol
  - a. Muški
  - b. Ženski
2. Navršene godine života  
\_\_\_\_\_
3. Prema Vašem mišljenju, koju bi osobinu/e uspješan vođa trebao posjedovati?  
\_\_\_\_\_
4. Smatrate li da bi menadžer ujedno trebao biti i vođa? Zašto?  
\_\_\_\_\_
5. Ocijenite svoju razinu motivacije na radnom mjestu od 1 do 5 (1 - uopće nisam motiviran/a, 5 - jako sam motiviran/a)  
\_\_\_\_\_
6. Tko najviše utječe na Vašu motiviranost na poslu?
  - a) Moj nadređeni
  - b) Ostali zaposlenici (kolege)
  - c) Ja, osobno (samomotiviranost)
7. Koje radnje se provode u poduzeću, a kojima se motiviraju zaposlenici?

---

8. Koji oblik motivacije bi na Vas ostavio najveći utjecaj u pogledu zadovoljstva poslom?

- a) Povećanje plaće
- b) Pozitivnija radna atmosfera
- c) Teambuilding
- d) Više slobodnih dana
- e) Usavršavanje (edukacije, seminari)
- f) Ostalo (dodati primjer)

---