

# POVEZANOST STAVOVA O MOTIVIRANOSTI MENADŽERA I OSTVARENIH REZULTATA JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

**Barbir, Vice**

**Doctoral thesis / Doktorski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:425631>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

MR. SC. VICE BARBIR

**POVEZANOST STAVOVA O MOTIVIRANOSTI  
MENADŽERA I OSTVARENIH REZULTATA  
JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Split, 2019.

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
EKONOMIJE I POSLOVNE EKONOMIJE

Mr. sc. Vice Barbir

**POVEZANOST STAVOVA O MOTIVIRANOSTI  
MENADŽERA I OSTVARENIH REZULTATA  
JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Mentor: prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Split, 2019.

# S A D R Ž A J

<b>PREDGOVOR</b> .....	008
<b>I. UVOD</b> .....	010
<b>1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA</b> .....	014
1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA .....	014
1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	017
<b>2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA</b> .....	019
2.1. SPOZNAJNI ILI ZNANSTVENI CILJEVI .....	019
2.2. OPERACIONALNI ILI PRAGMATIČKI ILI DRUŠTVENI CILJEVI .....	021
<b>3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA</b> .....	021
<b>4. METODE, METODOLOGIJA I UZORAK ISTRAŽIVANJA</b> .....	031
4.1. KLASIFIKACIJA METODA ZNANSTVENOG ISTRAŽIVANJA .....	032
4.2. UZORAK ISTRAŽIVANJA .....	034
<b>5. STRUKTURA DISERTACIJE</b> .....	036
<b>II. POTREBA, MOTIVACIJA I CILJ – TEORIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> ..	038
<b>1. LJUDSKE POTREBE</b> .....	038
1.1. FIZIOLOŠKE POTREBE .....	039
1.2. PSIHOLOŠKE POTREBE .....	041
1.3. SOCIJALNE POTREBE .....	045
1.4. SAMOAKTUALIZACIJA .....	050
<b>2. MOTIVACIJA</b> .....	051
2.1. PREDMET PROUČAVANJA TEORIJE MOTIVACIJE .....	052
2.2. TEORIJE O MOTIVACIJI .....	055
2.2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	063
2.2.2. Procesne teorije motivacije .....	068
2.3. NESKLAD KAO TEMELJNO MOTIVACIJSKO NAČELO .....	071
2.4. IZRAŽAVANJE MOTIVACIJE .....	073
2.5. MOZAK U FUNKCIJI POSREDNIKA MOTIVACIJE I EMOCIJE .....	075
2.6. INTRINZIČNA I EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA .....	077
2.6.1. Intrinzična motivacija .....	077
2.6.2. Ekstrinzična motivacija .....	079

2.7. ZAKONI MOTIVACIJE I ZNAKOVI DEMOTIVACIJE .....	082
2.8. MOTIVIRANJE POJEDINCA I TIMA .....	084
2.8.1. Motiviranje pojedinca .....	084
2.8.2. Motiviranje tima .....	086
2.8.3. Načela motivacijskog vođenja .....	087
2.9. MOTIVACIJA ZA RAD ZAPOSLENIKA I MENADŽERA .....	088
2.10. STRATEGIJE MOTIVACIJE RADA .....	094
2.10.1. Suvremene strategije motivacije rada .....	096
2.10.2. Materijalne motivacije .....	098
2.10.2.1. Bodovna i Hay metoda za procjenu posla .....	102
2.10.2.2. Individualne nagrade i bonusi .....	106
2.10.2.3. Grupni sustavi stimulacije .....	108
2.10.3. Nematerijalne motivacije .....	117
2.10.4. Menadžerske kompenzacije .....	124
2.11. MJERENJE MOTIVACIJE .....	131
2.11.1. Dubinske psihološke tehnike .....	131
2.11.2. Indirektne tehnike .....	132
2.11.3. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu .....	133
<b>3. CILJ .....</b>	<b>134</b>
3.1. TEŽINA I SPECIFIČNOST CILJA .....	134
3.2. POV RATNA INFORMACIJA .....	135
3.3. PRIHV AĆANJE CILJA .....	136
3.4. UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA [MBO] .....	138
3.5. ZNAČAJ CILJEVA ZA ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT .....	139
<b>III. TEORIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽMENTA</b>	
<b>I OSTVARENIH REZULTATA .....</b>	<b>142</b>
<b>1. MENADŽMENT I MENADŽER .....</b>	<b>142</b>
<b>2. KARAKTERISTIKE I FUNKCIJE MENADŽMENTA .....</b>	<b>143</b>
2.1. KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA .....	143
2.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	144
2.3. HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA .....	146
2.4. TIPOVI MENADŽMENTA .....	147
2.5. STRATEŠKI MENADŽMENT .....	148

<b>3. ULOGE I VJEŠTINE MENADŽERA .....</b>	<b>150</b>
3.1. ULOGE MENADŽERA .....	150
3.2. MENADŽERSKE VJEŠTINE .....	152
3.3. OBILJEŽJA MENADŽERSKOG POSLA, FUNKCIJE I KOMPETENCIJE MENADŽERA .....	155
3.4. OSOBINE USPJEŠNIH MENADŽERA .....	159
3.5. MOTIVACIJA MENADŽERA .....	162
3.5.1. Tipovi menadžerske motivacije .....	163
3.5.2. Značaj motivacije u identificiranju menadžerskih potencijala .....	165
<b>4. MISIJA I VIZIJA .....</b>	<b>167</b>
4.1. MISIJA .....	167
4.2. VIZIJA .....	169
<b>5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA .....</b>	<b>171</b>
<b>6. MENADŽERI I ZAPOSLENICI U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU .....</b>	<b>172</b>
<b>7. MENADŽMENT U ZDRAVSTVU .....</b>	<b>175</b>
7.1. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U ZDRAVSTVU .....	176
7.2. FUNKCIJE MENADŽERA U ZDRAVSTVU .....	177
<b>8. ZDRAVSTVENA ZAŠTITA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>180</b>
8.1. NAČELA I MJERE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE .....	180
8.2. RAZINE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE .....	181
8.3. OSNIVANJE JAVNE ZDRAVSTVENE USTANOVE .....	183
8.4. VRSTE ZDRAVSTVENIH USTANOVA .....	184
8.5. EKONOMSKE KARAKTERISTIKE ZDRAVSTVA I ZDRAVSTVENIH USLUGA .....	186
8.6. ULOGA KADROVA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU .....	188
<b>9. OSTVARENI REZULTATI POSLOVANJA .....</b>	<b>191</b>
9.1. POKAZATELJI I METODE UTVRĐIVANJA OSTVARENIH REZULTATA ..	194
9.2. FINANCIJSKI POKAZATELJI OSTVARENIH REZULATA .....	195
9.2.1. Pokazatelji aktivnosti .....	196
9.2.2. Pokazatelji zarade i profitabilnosti .....	197
9.2.3. Pokazatelji likvidnosti .....	197
9.2.4. Pokazatelji solventnosti .....	200

9.2.5. Pokazatelji stvaranja nove vrijednosti .....	202
9.2.6. Pokazatelji investiranja .....	204
9.3. MJERENJE OSTVARENIH REZULTATA POSLOVANJA METODOM	
BALANCED SCORECARDA .....	206
9.3.1. Podrijetlo i definicija Balanced scorecarda .....	207
9.3.2. Model Balanced scorecarda .....	209
9.4. MODEL EFQM POSLOVNE IZVRSNOSTI ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI	
PODUZEĆA .....	211
9.5. ANALIZA OMEĐIVANJA PODATAKA [AOMP] ZA OCJENJIVANJE	
EFIKASNOSTI POSLOVANJA .....	214
9.6. BENCHMARKING METODA MJERENJA OSTVARENIH REZULTATA ....	216
<b>IV. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA O POVEZANOSTI</b>	
<b>    MOTIVIRANOSTI MENADŽERA I OSTVARENIH REZULTATA</b>	
<b>    JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA .....</b>	<b>222</b>
<b>1. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE .....</b>	<b>222</b>
<b>2. MODEL ZA ISTRAŽIVANJE .....</b>	<b>222</b>
<b>3. METODOLOŠKI ASPEKT ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>224</b>
3.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA .....	224
3.2. VREMENSKI, PROSTORNI I SADRŽAJNI OBUHVAT ISTRAŽIVANJA ....	228
3.3. VARIJABLE ISTRAŽIVANJA I FAKTORI ODABRANIH VARIJABLI .....	228
3.4. PROVEDBA ISTRAŽIVANJA I METODOLOGIJA OBRADE PODATAKA ..	231
<b>4. STATISTIČKA OBRADA PODATAKA I REZULTATI EMPIRIJSKOG</b>	
<b>    ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>234</b>
4.1. UZORAK ISTRAŽIVANJA .....	234
4.2. MOTIVIRANOST MENADŽERA – REZULTATI ANALIZE	
ANKETNIH UPITNIKA.....	240
4.3. POUZDANOST – KONZISTENTNOST MJERNIH LJESTVICA .....	249
4.4. OSTVARENI REZULTATI – BENCHMARKING ANALIZA .....	258
4.5. ANALIZA POVEZANOSTI MOTIVIRANOSTI MENADŽERA	
I OSTVARENIH REZULTATA .....	287
4.5.1. Deskriptivna statistika za nezavisnu i zavisnu varijablu .....	287
4.5.2. Pearsonov koeficijent linearne korelacije .....	289
4.5.3. Regresijska analiza .....	295

4.5.4. Faktorska analiza .....	299
<b>V. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....</b>	<b>304</b>
<b>1. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>304</b>
<b>2. DOPRINOS RADA I PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>315</b>
<b>3. MODEL STIMULACIJE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA .....</b>	<b>318</b>
<b>4. OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I SMJERNICE ZA     BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>320</b>
SAŽETAK .....	321
SUMMARY .....	323
POPIS TABLICA .....	325
POPIS SLIKA .....	329
POPIS KORIŠTENE LITERATURE .....	330



## **PREDGOVOR**

Nakon dugogodišnje poslovne karijere u nekoliko profitabilnih poduzeća u Republici Hrvatskoj i ogromnog praktičnog iskustva kojeg sam stekao na radnim mjestima u top menadžmentu tih poduzeća te povremenog znanstvenog i stručnog rada, posebno zahtjevan izazov je bio uhvatiti se u „koštac“ s teorijskim i empirijskim istraživanjem motiviranosti menadžera u segmentu javnih zdravstvenih ustanova Republike Hrvatske.

Područje motivacije i motiviranosti pripada u sferu psihologije, sociologije, ergonomije ali i ekonomije, a nikada nije bilo izazovnije nego što je danas, tako da se gotovo svakog mjeseca u znanstvenim časopisima objavljuju članci s novim i važnim nalazima o motivaciji i emocijama. Motivacija se odnosi na čovjekove želje, aspiracije, težnje i htijenja, na sva stanja unutar osobe i uvjeta u njezinoj okolini, koja objašnjavaju zašto nešto želimo i zašto nešto radimo, a zašto nešto ne želimo i ne radimo.

Tražiti i naći razloge zbog kojih netko nešto čini, samo na prvi pogled može izgledati jednostavno. Posebno je složeno utvrditi što pojedine osobe odnosno više osoba potiče i usmjerava prema određenom cilju te koji su razlozi ustrajnosti na tom putu. Čitava problematika motivacije postaje složenija kada se pokušaju objasniti razlike u ponašanju određenih osoba, primjerice: zašto jedna osoba intenzivno radi i kvalitetno izvršava svoje radne zadatka, a druga je nezainteresirana za isto, u identičnim vanjskim uvjetima i okolnostima. Razlike među osobama ne mogu se objasniti samo radnim zadatkom nego se moraju tražiti u karakteru osobe i njezinom trenutačnom stanju [ciljevi, želje, mogućnosti djelovanja, potrebe i sl.]. No, nije samo cilj objasniti razlike između osoba nego je potrebno utvrditi i razlike unutar same osobe. Zato je psihologija motivacije vrlo bitna, jer nastoji pojasniti smjer, ustrajnost i intenzitet ljudskog ponašanja odnosno pokušava objasniti zašto su neki ciljevi atraktivni, a drugi nisu.

Istraživati motiviranost menadžera i utvrditi postoji li povezanost stupnja motiviranosti menadžera s ostvarenim rezultatima javnih specijalnih bolnica i lječilišta, bio je osnovni zadatak i motiv ovog rada. Rad je utoliko zanimljiviji i izazovniji, jer se radi o jednom neistraženom području [menadžerima u javnoj djelatnosti specijalne medicine i rehabilitacije], za kojeg se pogriješno smatralo da ga nema smisla istraživati, jer se radi o djelatnosti koja se dijelom financira iz Proračuna RH.

Naravno, da ovog rada ne bilo bez temeljnog obrazovanja autora, stečenog na redovnom studiju i nadogradnji istoga na Poslijediplomskom, a potom i na Doktorskom studiju na

Ekonomskom fakultetu u Splitu. Za stečena ekonomska znanja, zasluga pripada svim profesorima i asistentima Ekonomskog fakulteta u Splitu, ali i svim radnim kolegicama i kolegama odnosno suradnicima, s kojima sam se praktično obrazovao tijekom dugogodišnjeg menadžerskoga staža.

Posebnu zahvalnost upućujem prof.dr.sc. Ivanu Paviću i prof.dr.sc. Nikši Nikoliću, koji su svojim sugestijama i savjetima usmjerili istraživački proces u pravom smjeru te što su podržali temu disertacije i onda kada je neki nisu razumjeli.

Iskrenu zahvalnost izražavam prema konzultantici izv.prof.dr.sc. Ivani Tadić, koja je svojim pozitivnim kreativno-kritičkim pristupom omogućila da rad bude kvalitetniji i da se izbjegnju sve one nespretnosti autora koje proizlaze iz povremenog bavljenja znanstvenim istraživanjima. Zahvalan sam i prof.dr.sc. Lovorki Galetić, koja je svojim idejama, pristupom i iskustvom obogatila sadržaj rada.

Vrlo sam zahvalan svom mentoru prof.dr.sc. Želimiru Dulčiću, na nesebičnoj podršci tijekom cijelog puta od ideje do realizacije istraživačkog projekta, a vrlo veliku zahvalu iskazujem i prof.dr.sc. Anti Rozgi na korisnim konzultacijama i savjetima u procesu statističke analize.

Izuzetno sam zahvalan mom kumu i prijatelju doc.dr.sc. Siniši Rudelju, na velikoj pomoći u svim fazama istraživačkog procesa, na korisnim sugestijama i plodnim razgovorima u svezi dvojbi koje su mi se javljale tijekom rada na disertaciji. Zahvalnost upućujem i akademiku Dragi Gutiću, na korisnim savjetima i pomoći u samim početcima prijave teme doktorske disertacije te na ukupnoj dosadašnjoj znanstvenoj i prijateljskoj suradnji.

Zahvalan sam kolegama - menadžerima javnih specijalnih bolnica i lječilišta u RH, koji su ispunili Anketni upitnik te mi dostavili i druge tražene podatke o rezultatima tih ustanova. Posebno sam zahvalan kolegi Branku Matoševiću višem savjetniku - specijalistu iz HZZO-a, koji mi je dostavio veliki broj službenih dragocjenih podataka i informacija.

Neograničenu zahvalnost i počast odajem mojim predragim pokojnim roditeljima Mandi i Mati, koji su mi podarili gene željne spoznaje i stalnog napretka, usadili vrhunski moralni odgoj i izuzetne radne navike. Vrlo sam zahvalan dragoj supruzi Zdenki, koja svojom toplinom, ljubavlju i potporom, daje znatno viši smisao mom životu. Zahvalan sam na iskrenoj potpori i ljubavi dragoj sestri Stani, dragom bratu Petru i njihovim obiteljima. Zahvaljujem i mojoj dragoj djeci: Petru, Doris i Pauli.

Makarska, 2019. godine

Autor

## I. UVOD

Poduzeća utvrđuju i donose strategiju te postavljaju ciljeve koje imaju namjeru ostvariti. Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te su tijekom tridesetih i četrdesetih godina prošloga stoljeća razvili strateški pristup prema kojemu poslovanje poduzeća ne ovisi samo o proizvodnim mogućnostima nego i o uvjetima iz okoline poduzeća.<sup>1</sup> Menadžer strateškim promišljanjem procjenjuje sadašnje uvjete poslovanja u kojima se nalazi neko poduzeće i izgled u budućnosti za poslovanje poduzeća, odnosno traži odgovore na pitanja: gdje je poduzeće sada, gdje želi biti i kako doći do željenog cilja. Prema Thompsonu i sur.,<sup>2</sup> strategija nekog poduzeća sastoji se od konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se menadžeri služe da bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali poslovanje, upravljali operacijama te postigli željene ciljeve. Poslovna strategija poduzeća operacionalizira se izradom strateške vizije poduzeća odnosno utvrđivanjem ciljeva kao instrumenata za mjerenje uspješnosti poduzeća i napretka poduzeća.

Prema Buble<sup>3</sup>, dva osnovna cilja svakog poduzeća su opstanak i razvoj. Opstanak poduzeća proizlazi iz svrhe postojanja odnosno misije poduzeća. Razvoj poduzeća omogućuje stalnost djelovanja poduzeća u budućnosti. Newman<sup>4</sup> smatra da su oba navedena cilja izjednačena po važnosti, da se opstanak poduzeća treba smatrati ciljem, a razvoj poduzeća drugim preduvjetom ili ograničenjem. Newman prvi cilj naziva proizvodnim ciljem odnosno skupom zadataka koje treba izvršiti da bi se ostvario rezultat poduzeća, a drugi naziva kapacitetnim ciljem odnosno skupom zadataka koje treba izvršiti da bi se koristile, održavale i razvijale sposobnosti poduzeća.

Prema Collinsu i Devanni<sup>5</sup>, suvremeni menadžeri moraju na umu imati sljedeće utjecaje i promjene u svijetu poduzetništva:

- ✓ Sofisticirana i brza promjena informacijske tehnologije mijenja ritam kojim se stvari događaju i organizacijske oblike u kojima se događaju te utječe na promjene i inovacije;
- ✓ Organizacije koje su nekada bile hijerarhijske i projektirane prema načelima vojske i kontrole te usmjerene prema glavnom direktoru, sve se više reduciraju i postaju sve spljoštenijih struktura koje same uče, a orijentirane su prema potrošaču;

---

<sup>1</sup> Buble, M. [2009]: **Menadžment**, Drugo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str.161.

<sup>2</sup> Thompson, A.A Jr., Strickland III, A.J., Gamble, J.E. [2008]: **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, Mate d.o.o., Zagreb, str.3.

<sup>3</sup> Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.132.

<sup>4</sup> Newman, D.,[1973]: **Organization Design**, London (Edward Arnold) str.66.

<sup>5</sup> Collins,G.C.E.,Devanna,M.A.,[2002]: **The New Portable MBA**, , Mate d.o.o., Zagreb Collins, str. Xiii.

- ✓ Broj konkurenata u većini djelatnosti raste, a također i broj supstitutivnih proizvoda i usluga koje se nude potrošačima;
- ✓ Tržišta se proširuju i postaju globalna, na kojima se poduzeća natječu protiv drugih poduzeća čija je kompetentnost sve bolje definirana;
- ✓ Radna snaga u poduzećima je netolerantna prema hijerarhijskim stegama, široka u svojim znanjima i sposobnostima, pa odbija pokušaje strukturiranja poduzeća i upravljanje poduzećima prema prijašnjim mjerilima.

Poduzeće koje želi biti uspješno u suvremenim sve složenijim uvjetima poslovnog okruženja, treba odabrati onu konkurentsku strategiju, koja će mu omogućiti ostvarivanje i održanje konkurentske prednosti. Prema Porteru, konkurentska prednost, stvara se na dva osnovna načina: 1) troškovnim vodstvom i 2) diferencijacijom<sup>6</sup>. U svim industrijama, bez obzira radi li se o proizvodima ili uslugama, djeluje pet konkurentskih sila, koje određuju profitabilnost industrije, zbog njihova značajnog utjecaja na cijene, na troškove i investicije, a tih pet konkurentskih sila su: 1) ulazak novih sudionika, 2) prijetnja supstitutivnih proizvoda ili usluga, 3) pregovaračka moć kupaca, 4) pregovaračka moć dobavljača i 5) rivalitet među postojećim konkurentima<sup>7</sup>.

U suvremenoj globalnoj tržišnoj utakmici, poslovnoj filozofiji i menadžerskoj strategiji, riječi kapital i vrijednost poimaju se na sasvim drugačiji način. Najveći kapital i vrijednost nekog poduzeća postaju ljudi sa svojim znanjima, stručnošću, neograničenim razvojnim mogućnostima i motivacijom. Kreativnost i prilagodljivost poduzeća stalno novim uvjetima u okruženju, ovisi prvenstveno o znanju, sposobnostima, kreativnosti i motivaciji zaposlenika, koji su postali ključni čimbenik za poslovni uspjeh poduzeća.

Stoga upravljanje ljudskim potencijalima,<sup>8</sup> postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija, koja se sastoji od osiguranja kvalitetnih kadrova, motivacije istih, obrazovanja i razvijanja kadrova tako da mogu postizati visoke rezultate i dati maksimalni doprinos ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Ljudi su kreatori organizacije poduzeća, a ujedno su jedini kreativni izvršni element svake organizacije od kojih ovisi realizacija utvrđenih ciljeva. Poduzeća, prije svega, preko ljudskog potencijala i stvaraju konkurentsku prednost, jer su ostali elementi potrebni za radni proces jednako dostupni svima. S obzirom da je sva imovina, osim jedne, jednako dostupna

<sup>6</sup> Porter, M.,E.,[1985]: **Competitive Advantage**, Masmedia, Zagreb, str.22.

<sup>7</sup> Porter, M.,E.,[1985]: **Ibidem**, str.23.

<sup>8</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, str. 9.

konkurentima, menadžeri se moraju koncentrirati na kvalitetne ljude kao jedinu vrstu imovine koja je jedinstvena.<sup>9</sup>

Poslovni rezultati poduzeća i uspješnost poduzeća ovisi o kvalitetnim kadrovima, pa se može zaključiti da se uspješna i neuspješna poduzeća odnosno uspješni i neuspješni menadžment, bitno razlikuje upravo po svom odnosu prema ljudima i praksi upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>10</sup> Uspješna poduzeća ljude smatraju najvrjednijom imovinom, pokazuju stvarni interes za probleme ljudi, osiguravaju sustave treniranja, razvoja i praćenja razvoja ljudi, osiguravaju mogućnost napredovanja, razvijaju stimulatívne i pravične sustave nagrađivanja, zadržavaju sposobne ljude odnosno imaju malu fluktuaciju, odvrćaju zaposlenike od lažnog bolovanja, a menadžment je posvećen ljudima, motivira ih, razvija i potiče participaciju zaposlenih.

Konkurentsku prednost organizacije ili poduzeća i razvoj njenih dinamičkih konkurentskih sposobnosti, mogu osigurati samo motivirani menadžeri i motivirani radnici. Način pribavljanja radnika, postupci selekcije, metode motiviranja, načini nagrađivanja, sustav napredovanja, razvoja i obrazovanja radnika, omogućuje poduzeću stvaranje i povećanje konkurentске prednosti te povećanje ukupne vrijednosti poduzeća. Sve navedene aktivnosti u poduzeću uglavnom obavljaju menadžeri.

Prema Buntaku i sur.,<sup>11</sup> menadžer kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije odnosno kombinacijom financijskih i nefinancijskih motivatora, postiže punu angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.

Menadžer mora biti sposoban, samouvjeren, uvjeren u ispravnost i ostvarljivost ciljeva organizacije, mora iskazivati visoki stupanj emocionalne inteligencije, imati pregovaračko umijeće, znati kulturno komunicirati, biti izrazito etičan, motiviran i samomotiviran, kako bi mogao djelotvorno motivirati zaposlenike kojima rukovodi. On postavlja ciljeve, odabire materijalne i ljudske resurse, organizira radne procese, upravlja materijalnim i drugim resursima, raspoređuje zaposlenike, stvara radne timove, donosi odluke, zaključuje poslove, delegira zadatke, motivira zaposlenike i vodi brigu o napredovanju suradnika, kontrolira ostvarenje ciljeva, izvršenje poslova i zadataka te informira o rezultatima poslovanja.

---

<sup>9</sup> Kestin, H.,[1992]: **Twenty-First Century Management: The Revolutionary Strategies That Have Made Associates a Multimillion-Dollar Software Giant**, New York, The Atlantic Monthly Press, str. 76.

<sup>10</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 13.

<sup>11</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.,[2013]: **Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima**, Tehnički glasnik, Vol. 7, No.1, ožujak, str. 57.

Najvažniji je zadatak menadžera motivirati druge odnosno motivirati svoje suradnike, jer putem tih drugih i zajedno s njima, ostvaruje svoje obveze i ciljeve, a time ostvaruje i ciljeve poduzeća. Uspjeh menadžera u motivaciji drugih ovisi o: sposobnosti komuniciranja, davanju primjera vlastitim ponašanjem i radom, poticanju, materijalnim kompenzacijama, nematerijalnim kompenzacijama, hrabrenju drugih, pribavljanju povratnih informacija, uključivanju drugih u posao, delegiranju poslova i radnih zadataka, razvijanju i treniranju, informiranju, izvješćivanju, osiguravanju pravednog nagrađivanja i slično.

Zadatak vještog i sposobnog menadžera u ulozi motivatora jest osmišljavanje i koncipiranje takvog sustava motivacije, koji će kombinirati više različitih motivatora zaposlenika (materijalnih i nematerijalnih), kako bi na taj način utjecao na sve dimenzije rada, a time zaposlenika učinio uspješnim i u funkciji povećanja efektivnosti i efikasnosti odnosno u funkciji uspješnog poslovanja poduzeća. Menadžeri su zbog svog stalnog i neposrednog komuniciranja, usmjeravanja i djelovanja na ponašanje zaposlenih, presudni činitelji u motiviranju zaposlenika.<sup>12</sup>

Bahtijarević-Šiber<sup>13</sup> smatra da samo visoko motivirani menadžeri mogu uspješno obavljati svoj posao te da je bitno odrediti specifične motive vezane za menadžment: a) utvrditi razloge, potrebe i motive koji objašnjavaju zašto neki ljudi žele postati menadžeri, i b) postoji li struktura međusobno povezanih potreba koja se može odrediti za postizanje uspješnosti u tom poslu.

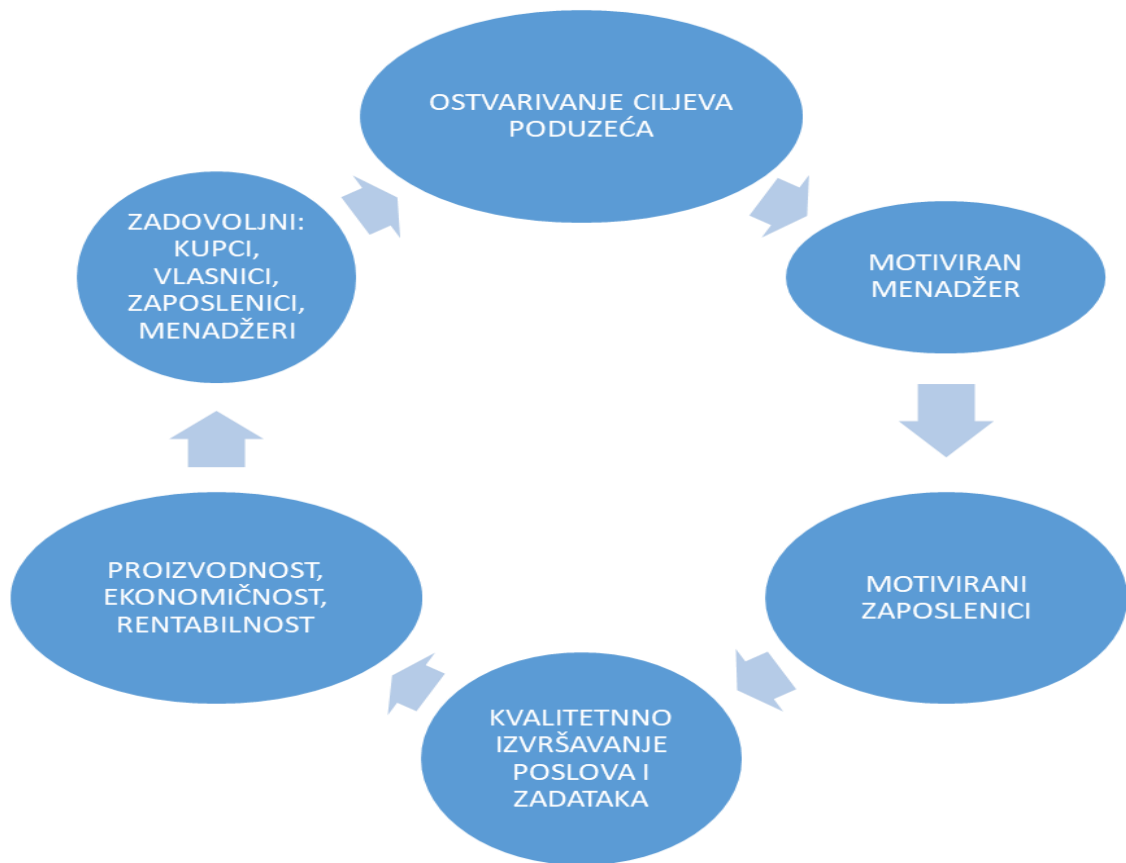
Nameće se kao logičan zaključak, kako jedino motiviran i samomotiviran menadžer može motivirati zaposlenike – svoje suradnike. Stoga je motiviranost menadžera „conditio sine qua non“ za motiviranje suradnika odnosno zaposlenika te u konačnici osnovni preduvjet za uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Temeljem svega navedenog, pojavila se istraživačka znatiželja za empirijskim istraživanjem stupnja motiviranosti menadžera odnosno utvrđivanja povezanosti stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata.

---

<sup>12</sup>Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., [2013-A]: **Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima**, Tehnički glasnik, Vol. 7, No.2, lipanj, str. 215.

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1996]: **Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti**, Računovodstvo, revizija i financije br. 1, Zagreb str. 431.



Slika 1.: Samomotiviran i motiviran menadžer motivira zaposlenike za ostvarivanje ciljeva

Izvor: Autor, prema više teorijskih izvora (Bahtijarević-Šiber, F. [1996]; Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., [2013-A]).

## 1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

### 1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

U Republici Hrvatskoj javne ustanove koje se bave zdravstvenom djelatnosti u vlasništvu su lokalne samouprave (općina, grad), regionalne samouprave (županija) ili Republike Hrvatske. Te ustanove osnivaju se temeljem zakonskih propisa, prije svega, Zakona o ustanovama<sup>14</sup> i Zakona o zdravstvenoj zaštiti.<sup>15</sup>

Ostojić, Bilas i Franc,<sup>16</sup> ističu da su pojedinci oni koji potražuju zdravlje, ali ga istodobno i „proizvode“. Dobro zdravlje pojedinca predstavlja kapitalno dobro, koje ima utjecaj na pojedinca i na cjelokupno društvo, jer je činjenica da zdravi ljudi manje vremena provode na

<sup>14</sup> **Zakon o ustanovama** [1993], Narodne novine br., 76/1993; 29/1997; 47/1999; 96/2001 i 35/2008.

<sup>15</sup> **Zakon o zdravstvenoj zaštiti** [2018], Narodne novine br.: 100/2018.

<sup>16</sup> Ostojić, R., Bilas, V., Franc, S., [2012]: **Stanje i perspektive razvoja europskih zdravstvenih sustava**, Denona d.o.o., Zagreb, str. 8.

bolovanju odnosno da su sposobniji za rad i obavljanje radnih aktivnosti, što u konačnici povećava dohodak i zadovoljstvo, ali i mogućnost da se više izdvaja za zdravstvene usluge, za obrazovanje i slično. Veći BDP omogućuje veće izdvajanje i ulaganje u zdravstvene usluge, a to povratno djeluje na poboljšanje zdravlja i prevenciju bolesnih stanja, što vodi poboljšanju zdravlja ljudi na višu razinu i još većem povećanju BDP-a itd.

Specijalne bolnice i lječilišta u Republici Hrvatskoj, osim medicinsko-rehabilitacijskih usluga pružaju i ostale usluge od kojih su najznačajnije ugostiteljsko-turističke usluge. Radi se, dakle, o mješovitim uslugama, od kojih se usluge medicinske rehabilitacije pružaju prvenstveno korisnicima HZZO-a [ali i drugima] i tržišnim uslugama koje se pružaju ostalim korisnicima. Dakle, javne specijalne bolnice i lječilišta, nemaju samo prihode od HZZO-a [temeljem ugovornog odnosa], nego dio prihoda ostvaruju i na tržištu. Stoga, upravljanje i rukovođenje tim javnim ustanovama mora biti znatno drukčije od upravljanja i rukovođenja ostalim javnim ustanovama. Menadžeri u specijalnim bolnicama i lječilištima, morali bi biti kompetentni i educirani za menadžerske poslove, kako bi kvalitetno i uspješno rukovodili tim ustanovama, bez obzira na oblik vlasništva i organizacijski ustroj tih ustanova.

Poseban problem čini neutemeljena premisa da liječnici koji imaju izvrsne vještine i znanja u liječenju i njezi bolesnika, mogu kvalitetno upravljati bolnicom. Upravljanje bolnicom, vođenje ljudi, komunikacija, motivacija, rješavanje konflikta i sl., zahtijevaju sasvim posebna i različita znanja, sposobnosti i vještine od liječničkih. Za većinu liječnika je nepremostivi i veliki kulturni obrat, prenošenje svog fokusa s individualne razine (odnos: liječnik-pacijent) na cijelu organizaciju.<sup>17</sup>

Osnovni cilj poslovanja javnih ustanova nije direktno u funkciji ostvarivanja profita odnosno stvaranja pozitivne razlike između prihoda i rashoda. Međutim, menadžeri javnih ustanova su dužni voditi javnu ustanovu po gotovo identičnim načelima prema kojima njihove kolege vode poduzeća u privatnom vlasništvu, jer će u protivnom ustanove bankrotirati. Potreba za takvim pristupom menadžera javnih ustanova, posebno dolazi do izražaja u uvjetima gospodarske recesije u Republici Hrvatskoj, kada su proračunska sredstva za financiranje potreba javnih ustanova ograničena, a zahtjevi tih istih ustanova za sredstvima sve veći.

Temeljem vlasništva nad javnim zdravstvenim ustanovama [općine, gradovi, županije i država RH], pobjednici političkih izbora na lokalnoj, regionalnoj ili državnoj razini, imenuju ravnatelja

---

<sup>17</sup> McAlearney, A., i ostali, [2005]: **Developing Effective Physician Leaders: Changing Cultures and Transforming Organizations**, Hospital Topics, str. 11-18.



i upravno vijeće u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima. Postavlja se pitanje jesu li na taj način imenovani ravnatelji i Upravno vijeće, stručni i sposobni obavljati poslove za koje su imenovani i temeljem kojih kriterija je to imenovanje učinjeno.

Ravnatelji – menadžeri javno zdravstvenih ustanova [ali i svi ostali menadžeri u javnoj ustanovi], trebali bi imati menadžerske kompetencije [vještine, znanja i sposobnosti], trebali bi biti motivirani kako bi uspješno rukovodili javnom ustanovom odnosno kako bi znali uspješno motivirati zaposlenike na kvalitetan rad u skladu s utvrđenim standardima, koji će dovesti do ostvarenja ciljeva ustanove.

Nameće se i pitanje jesu li menadžeri u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima motivirani za obavljanje menadžerskih poslova i koji su to faktori motivacije koji utječu na njihovu motivaciju? Naime, sustav plaća koji je rigidno utvrđen Zakonom o plaćama u javnim službama<sup>18</sup> i Uredbom o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama<sup>19</sup>, sastoji se uglavnom od fiksnih kompenzacija. Ostvareni rezultati javne ustanove ne utječu na iznos materijalnih kompenzacija menadžera, odnosno menadžerska plaća uglavnom je identična bez obzira na to posluje li javna ustanova uspješno ili je u stečaju. Zanimljivo je istražiti jesu li i koliko materijalne kompenzacije dostatne za motivaciju menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima. Isto tako, budući motivacija menadžera ne ovisi samo o materijalnim kompenzacijama, nego i o nematerijalnim kompenzacijama, zanimljivo je istražiti koliko nematerijalne kompenzacije motiviraju menadžere na djelotvoran i učinkovit doprinos rezultatima poslovanja predmetnih javnih ustanova u zdravstvu.

Iz svega navedenog proizlazi i problem ovog istraživanja:

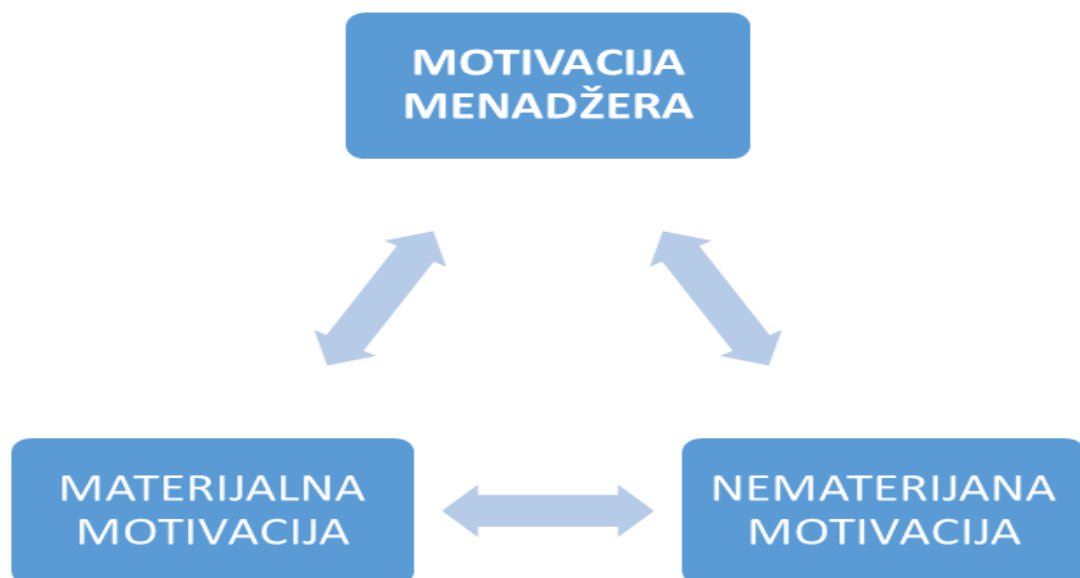
- 1) Utvrditi koji materijalni motivacijski faktori i kojim intenzitetom utječu na stupanj motiviranosti menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima;
- 2) Utvrditi koji nematerijalni motivacijski faktori i kojim intenzitetom utječu na stupanj motiviranosti menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima;
- 3) Utvrditi ima li razlika u intenzitetu utjecaja faktora materijalne i nematerijalne motivacije na stupanj motiviranosti menadžera javnih specijalnih bolnica i lječilišta;
- 4) Utvrditi stupanj usklađenosti osobnih ciljeva menadžera s ciljevima specijalne bolnice ili lječilišta;

---

<sup>18</sup> **Zakon o plaćama u javnim službama** [2001], Narodne novine br.: 27/2001.

<sup>19</sup> **Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama** [2013], Narodne novine br.: 52/2013, 72/2013, 96/2013, 126/2013, 151/2013, 2/2014 i 9/2014.

- 5) Izračunati ostvarene rezultate javnih specijalnih bolnica i lječilišta;
- 6) Usporediti ostvarene rezultate javnih specijalnih bolnica i lječilišta s prosjekom i s najbolje ostvarenim rezultatom;
- 7) Utvrditi postoji li povezanost između stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima;
- 8) Utvrditi postoji li povezanost između stupnja materijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima;
- 9) Utvrditi postoji li povezanost između stupnja nematerijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima.



Slika 2.:Materijalna i nematerijalna motivacija menadžera

Izvor: Autor, prema više teorijskih izvora (primjerice: Buntak,K., Droždek, I., Kovačić, R., [2013-A]; Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.,[2013])

## 1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja ove disertacije je teorijsko i empirijsko istraživanje navedenog problema istraživanja odnosno istraživanje motivacije menadžera, ostvarenih rezultata te povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata specijalnih bolnica i lječilišta u Hrvatskoj.

Prvi teorijski dio ove disertacije odnosi se na teorijsko istraživanje sljedećih pojmova i sintagmi: ljudske potrebe, motivacija, predmet proučavanja motivacije, teorije o motivaciji, nesklad kao temeljno motivacijsko načelo, izražavanje motivacije, intrinzična i ekstrinzična motivacija, zakoni motivacije i znakovi demotivacije, motivacija pojedinca i tima, motivacija

za rad, strategije motivacije rada, mjerenje motivacije, cilj [težina i specifičnost, povratna informacija, prihvaćanje cilja, upravljanje pomoću ciljeva, značaj ciljeva za organizacijski menadžment] te na analizu objavljenih znanstvenih radova na temu motivacije rada.

Drugi teorijski dio ove disertacije odnosi se na teorijsko istraživanje sljedećih pojmova i sintagmi: menadžer i menadžment, karakteristike i funkcije menadžmenta [hijerarhijske razine menadžmenta, tipovi menadžmenta, strateški menadžment], uloga i vještina menadžera [obilježja menadžerskog posla, osobine uspješnih menadžera, motivacija menadžera], misija i vizija, društvena odgovornost menadžera, menadžeri i zaposlenici u javnom i privatnom sektoru, menadžment u zdravstvu, zdravstvena zaštita u Republici Hrvatskoj, specifičnosti menadžmenta u zdravstvu, javne zdravstvene ustanove, uloga kadrova u zdravstvenom turizmu, ostvareni rezultati poslovanja, pokazatelji ostvarenih rezultata poslovanja te analiza objavljenih znanstvenih radova na temu ostvarenih rezultata poslovanja.

Empirijski dio istraživanja doktorske disertacije biti će usmjeren na čimbenike materijalne i nematerijalne motiviranosti menadžera javnih specijalnih bolnica i lječilišta na području Republike Hrvatske, motiviranost menadžera za obavljanje te funkcije, ostvarene rezultate javnih specijalnih bolnica i lječilišta te na povezanost između motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj.

Istražit će se koji motivacijski faktori i kojim intenzitetom utječu na motiviranost menadžera javnih specijalnih bolnica i lječilišta.

Materijalna i nematerijalna motiviranost menadžera bit će vrlo značajni dio predmeta istraživanja. Istražit će se materijalna motiviranost menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima za obavljanje menadžerske funkcije te utvrditi kojim intenzitetom pojedini materijalni faktori utječu na materijalnu motiviranost menadžera.

Istražit će se i nematerijalna motiviranost menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima za obavljanje menadžerske funkcije te utvrditi kojim intenzitetom pojedini nematerijalni faktori utječu na nematerijalnu motiviranost menadžera.

Stupanj materijalne motiviranosti menadžera će pokazati koliko su menadžeri u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima materijalno motivirani za obavljanje menadžerske funkcije.

Stupanj nematerijalne motiviranosti menadžera će pokazati koliko su menadžeri u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima nematerijalno motivirani za obavljanje menadžerske funkcije.

Predmetom istraživanja bit će i ostvareni rezultati javnih specijalnih bolnica i lječilišta, a na taj način će se utvrditi koliko te ustanove uspješno obavljaju svoju funkciju za korisnike usluga, za vlasnika, za zaposlene radnike itd. Usporedbom ostvarenih rezultata pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta s prosječno ostvarenim rezultatima i s najboljim ostvarenim rezultatom, utvrditi će relativna uspješnost javnih specijalnih bolnica i lječilišta.

Na kraju će se istražiti veza između stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, utvrditi smjer i jakost te veze.

Predmetom istraživanja bit će znanstveni i stručni radovi objavljeni na temu povezanosti motivacije odnosno povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata poslovanja, koji će biti dostupni te sva dostupna udžbenička literatura. Temeljem analize dostupne literature, nije pronađen niti jedan rad koji se odnosi na istraživanje povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta.

## **2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Ciljevi ovog istraživanja, mogu se grupirati u dvije vrste:

- 1) spoznajni ili znanstveni i
- 2) operacionalni ili pragmatički ili društveni ciljevi.

### **2.1. SPOZNAJNI ILI ZNANSTVENI CILJEVI**

Spoznajni ili znanstveni ciljevi određuju razinu spoznaje koju trebamo ostvariti da bismo riješili problem istraživanja, a proizlaze iz same prirode problema.<sup>20</sup> Ovaj rad ima sljedeće znanstvene ciljeve istraživanja:

1. Objektivno, potpuno, sistematično i precizno znanstveno opisati sljedeće pojmove i sintagme: ljudske potrebe, motivacija, predmet proučavanja motivacije, teorije o motivaciji, nesklad kao temeljno motivacijsko načelo, izražavanje motivacije, intrinzična i ekstrinzična motivacija, zakoni motivacije i znakovi demotivacije, motivacija pojedinca i tima, motivacija za rad, strategije motivacije rada, mjerenje motivacije, cilj [težina i specifičnost, povratna informacija, prihvaćanje cilja, upravljanje pomoću ciljeva, značaj ciljeva za organizacijski menadžment], menadžer i menadžment, karakteristike i funkcije menadžmenta [hijerarhijske razine menadžmenta, tipovi menadžmenta, strateški menadžment], uloga i vještina menadžera [obilježja menadžerskog posla, osobine uspješnih

---

<sup>20</sup> Vujević, M., [1986]: **Uvođenje u znanstveni rad**, Informator, Zagreb, str. 61.

menadžera, motivacija menadžera], misija i vizija, društvena odgovornost menadžera, menadžeri i zaposlenici u javnom i privatnom sektoru, menadžment u zdravstvu, zdravstvena zaštita u Republici Hrvatskoj, specifičnosti menadžmenta u zdravstvu, javne zdravstvene ustanove, uloga kadrova u zdravstvenom turizmu, ostvareni rezultati poslovanja, pokazatelji ostvarenih rezultata poslovanja;

2. Razviti i definirati metodologiju za potrebe empirijskog istraživanja motiviranosti menadžera (odrediti vrstu modela, elemente modela, indikatore za istraživanje motivacije menadžera);
3. Razviti i definirati metodologiju za potrebe empirijskog istraživanja ostvarenih rezultata (odrediti indikatore za istraživanje ostvarenih rezultata);
4. Izgraditi istraživački model povezanosti materijalne i nematerijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta (vrsta modela, elementi modela, utvrditi prirodu varijabli u modelu);
5. Istražiti povezanost materijalne i nematerijalne motiviranosti menadžera kao nezavisnih varijabli i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, kao zavisne varijable u empirijskim uvjetima;
6. Ispitati povezanost motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta te utvrditi je li ta veza statistički značajna;
7. Utvrditi smjer i jakost veze motiviranosti menadžera - kao nezavisne varijable i ostvarenih rezultata poslovanja javnih specijalnih bolnica i lječilišta - kao zavisne varijable;
8. Izvršiti potpunu, iscrpnu i dosljednu znanstvenu klasifikaciju motiviranosti menadžera na materijalnu i nematerijalnu, koje ćemo dovesti u vezu s ostvarenim rezultatima poslovanja javnih specijalnih bolnica i lječilišta. Na temelju rezultata empirijskog istraživanja utvrditi ćemo povezanost materijalne i nematerijalne motiviranosti menadžera s ostvarenim rezultatima javnih specijalnih bolnica i lječilišta;
9. Konstruirati motivacijski model stimulacije motiviranosti menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima.

## 2.2. OPERACIONALNI ILI PRAGMATIČKI ILI DRUŠTVENI CILJEVI

Operacionalni ili pragmatički ili društveni ciljevi ovog istraživanja temelje se na rezultatima empirijskog istraživanja, a odnose se na sljedeće:

- 1) Utvrditi u kojoj mjeri je materijalna motiviranost menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima bitna za obavljanje funkcije menadžera u tim ustanovama;
- 2) Utvrditi u kojoj mjeri je nematerijalna motiviranost menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima bitna za obavljanje funkcije menadžera u tim ustanovama;
- 3) Formirati hijerarhiju važnosti materijalnih i nematerijalnih čimbenika motivacije menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima;
- 4) Ponuditi praktične smjernice zakonodavcu u smislu izmjene zakona i podzakonskih akata u pravcu stvaranja zakonskih preduvjeta za motivaciju i stimulaciju menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima te kriterije za izbor menadžera u tim ustanovama.

## 3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Prema Šešiću, hipoteze predstavljaju misaono-teorijske dopune izvjesnih praznina u poznavanju određene pojave ili čitave oblasti pojava čije izvjesne momente, dijelove ili aspekte već poznajemo.<sup>21</sup> Jasno i precizno utvrđeni problem istraživanja i ciljevi istraživanja, usmjeravaju istraživača prema kvalitetnim hipotezama, jer su postavljene hipoteze odgovor na pitanje koje se postavlja u problemu istraživanja i moraju biti usklađene sa svrhom i ciljevima istraživanja. U iznalaženju dobrih i smislenih hipoteza, istraživač se mora osloniti na prethodna znanja povezana s problemom istraživanja, ali i na svoju intuiciju, inteligenciju i kreativnost, s obzirom da se od istraživanja očekuje znanstveno otkriće koje će predstavljati korak dalje u znanstvenoj spoznaji.

Dobra i svrsishodna hipoteza mora udovoljavati većem broju kriterija:<sup>22</sup>

- 1) Mora biti valjana – hipoteza mora dati odgovor na pitanje o problemu istraživanja,
- 2) Mora biti pojmovno jasna – to znači da se istraživač treba držati značenja do kojih je došao pojmovnom analizom,
- 3) Mora biti iskustveno provjerljiva – hipoteza se mora odnositi na određena obilježja u objektivnoj stvarnosti,

---

<sup>21</sup> Šešić, B, [1974]: **Metodologija društvenih nauka**, Naučna knjiga, Beograd, str. 208.

<sup>22</sup> Vujević, M.,[1986]: **Ibidem**, Informator, Zagreb, str. 69-70.

- 4) Hipotezu treba dovesti u vezu s raspoloživom tehnikom – hipotezu treba postavljati tako da nas usmjerava na najbolju tehniku njezine provjere,
- 5) Hipoteza mora biti specifična – opću hipotezu treba pažljivo razraditi u veći broj specifičnih,
- 6) Hipoteza mora biti u vezi s teorijom – znanstvena teorija je osnova od koje istraživač polazi prilikom formiranja hipoteza o problemu istraživanja.

Temeljem konzultiranja brojne udžbeničke literature te dostupnih objavljenih znanstvenih i stručnih radova na temu motivacije menadžera i zaposlenika te povezanosti iste s ostvarenim rezultatima, ustanovljeno je da ne postoji niti jedno empirijsko istraživanje koje se bavilo povezanošću motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta. Na temu motivacije, prema HRČKU – portalu znanstvenih časopisa, objavljeno je 267 znanstvenih radova. Niti jedan znanstveni rad nije objavljen na temu povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih ustanova u zdravstvenoj djelatnosti Republike Hrvatske.

Navesti će se samo neki od konzultiranih udžbenika te znanstvenih radova na temu motivacije i ostvarenih rezultata poslovanja, koji su poslužili kao osnova za formiranje istraživačkih hipoteza.

Bahtijarević-Šiber, smatra da su motiviranje i visoka motivacija, kao posljedica motiviranja, presudni za individualnu i organizacijsku uspješnost (Bahtijarević-Šiber, F. [1999], str. 667).

Štok tvrdi da međuljudski odnosi, motivacija i stimulacija, pozitivno djeluju na poslovnu izvrsnost u poduzećima (Štok, M. et al., [2010], str. 303).

Jons slično zaključuje da motivacija čovjeka iz perspektive organizacije, podrazumijeva da osoba radi naporno, izvršava svoje radne obveze i usmjerava svoje ponašanje prema odgovarajućim rezultatima (Jons, G., [1992], str. 165).

Gomez-Mejia, L.R., et al, zaključuju da se radna motivacija u organizaciji može definirati kao „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji odnosno motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smjeru“ (Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., [1995], str.372).

Wayne i Noe, radnu motivaciju definiraju kao spremnost zaposlenih u poduzeću da sudjeluju u postizanju ciljeva tog poduzeća (Wayne, M., Noe, R., [1990], str. 61).

Lawler tvrdi da je suštinski odnosno osnovni zadatak menadžera - utjecanje na ponašanje zaposlenika odnosno motiviranje zaposlenika kako bi se uspješno ostvarili zadatci i ciljevi organizacije kroz najveći mogući angažman zaposlenika i njihovih potencijala (Lawler, E.E., [1973], str. 198).

Daft tvrdi da menadžeri moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije, koje daju odgovore na to što je motivacija, što na nju djeluje, kako se razvija i jača, što ju uvjetuje, kako bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenih (Daft, I.R., [1997], str. 544).

Gomez-Mejia, L.R., et.al, tvrde da oba aspekta motivacije (individualna i menadžerska) imaju važno zajedničko značenje – radna motivacija, a ista je ulaganje napora da se postignu poslovni rezultati (Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., [1995], str. 372).

Lindner zaključuje da je motivacija, prije svega, psihološki proces, koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca te da kao unutarnja sila pokreće pojedince na ostvarivanje osobnih i organizacijskih ciljeva (Lindner, J.R., [1998], str. 35).

Busch i Burnham, smatraju da je motivacija važna aktivnost menadžmenta s kojom menadžeri nastoje uvjeriti zaposlene, kako bi svojim radom postizali rezultate značajne za njihovu organizaciju odnosno motivacija navodi pojedince da rade na način na koji rade, da bi ispunili ciljeve, potrebe ili očekivanja (Busch, T., Burnham, J. [2004], str. 223-245).

Prema Bahtijarević-Šiber, kvalitetan motivacijski sustav, mora osigurati četiri vrste ponašanja zaposlenika, odnosno ima sljedeće ciljeve i funkcije: 1) privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi u organizaciji (zaposliti najkvalitetnije ljude, svesti apsentizam i fluktuaciju na najmanju moguću razinu), 2) osigurati kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka i obveza te postizanje visokih standarda uspješnosti, 3) poticati kreativnost, inovativne sposobnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, unapređivanje razvoja te ostvarivanja ciljeva organizacije, 4) osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak (Bahtijarević-Šiber, F. [1999], str. 602).

Wiley, temeljem istraživanja o tome koji su najvažniji faktori motivacije zaposlenika, zaključuje da je plaća najviše rangirana od deset faktora radne motivacije zaposlenika, neovisno o spolu, dobi, hijerarhijskoj razini i prihodu zaposlenika (Wiley, C., [1997], str. 263-280).

Yang, temeljem provedenog istraživanja u nekoliko kineskih poduzeća o najvažnijim faktorima motivacije zaposlenika, utvrđuje da od petnaest faktora motivacije, zaposlenici drže plaću na



prvom mjestu, koja ih najviše motivira odnosno za koju su spremni ulagati najviše dodatnog truda na radnome mjestu (Yang, F.,[2011], str. 272-297).

Ekonomski institut Zagreb je 2000. godine izvršio istraživanje rangova motivacijskih faktora na nacionalnom kvotnom uzorku u dvije etape s kontrolnim osobinama: a) zanimanja, grupe zanimanja, grane proizvodnje, veličine poduzeća, vlasništvo, zemljopisna lokacija i b) u odabranim poduzećima: školska sprema, dob, spol, dužina staža. Rezultati istraživanja zabilježili su sljedeće prosječne motivacijske rangove: 1) plaća – 83,5%, 2) dobri rukovoditelji – 82,2%, 3) međuljudski odnosi – 78,5%, 4) prihvaćanje kolega i rukovoditelja – 75,4%, 5) stalnost i sigurnost posla – 72,8%, 6) zanimljiv posao – 68,7%, 7) odgovornost – 68,6%, 8) uvjeti rada – 67,3%, 9) potvrđivanje sposobnosti – 66,9%, 10) napredovanje – 64,5%, 11) obrazovanje uz rad – 62,2%, 12) status (imidž) poduzeća – 62,1%, 13) sudjelovanje u dobiti – 60,4% (Marušić, S.,[2006], str. 17a).

Kanoti je analizirala motivaciju javnih službenika kao čimbenika djelotvornosti. Ističe da je jedan od ciljeva u javnoj upravi motivirati zaposlenike i usmjeriti ih prema ostvarivanju potreba korisnika usluga odnosno na rezultat. Naglašava da motivacijske tehnike materijalnog i nematerijalnog oblika postaju središte promišljanja modernog menadžmenta – menadžmenta sposobnosti te da pomažu razvoju pojedinca i organizacije u cjelini (Kanoti, D. [2009], str. 317-322).

Buntak, et al, razmatrali su materijalnu motivaciju u funkciji upravljanja ljudskim resursima, naglašavajući da se materijalne kompenzacije poduzeća vezuju uz organizacijsku razinu poduzeća i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa i uspješnosti u postizanju ciljeva. Zaključuju da je važno osmisliti i koncipirati takav sustav motivacije, koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora, da bi se zaposlenike učinilo uspješnim i u funkciji povećanja efikasnosti i efektivnosti poduzeća (Buntak,K., Drožđek, I., Kovačić, R.,[2013]).

Buntak, et al, analizirali su i nematerijalnu motivaciju u funkciji upravljanja ljudskim resursima te zaključuju da je motivacija ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u tvrtki. Ističu da su menadžment i motivacija povezani i isprepleteni te da menadžeri mogu na motivaciju zaposlenih utjecati na različite načine i u različitim smjerovima (Buntak,K., Drožđek, I., Kovačić, R.,[2013-A], str. 213-219).

Matijević Šimić je objavila rad u kojemu je istraživala ulogu ravnatelja u motiviranju učitelja u školama u Republici Hrvatskoj. Utvrdila je da najveći broj ravnatelja ipak više koristi

motivatore nego demotivatore. Zaključuje da su najbolji rukovoditelji oni koji znaju slušati, motivirati i dati podršku ljudima kojima rukovode (Matijević, Š.A.,[2011], str.227-248).

Bakotić i Bogdanović, objavili su rad koji se bavi vezom između obuke zaposlenika i motivacije za rad. Istraživanjem je utvrđena značajna pozitivna povezanost između stjecanja novih znanja kao rezultata obuke i motivacije, između boljeg shvaćanja radnih zadataka kao rezultata obuke i motivacije te između samopouzdanja kao rezultata obuke i motivacije za rad. Utvrđena je i jedna negativna veza između monotonije na radnom mjestu i motivacije za rad (Bakotić, D., Bogdanović, V.,[2013], str. 67-71).

Jelačić, et al., objavili su rad u kojemu su analizirali motivirajuće čimbenike u industrijskim pogonima prerade drva i proizvodnje namještaja u Republici Hrvatskoj. Metodom anketiranja, utvrđeno je da su socijalni uvjeti najvažniji motivirajući čimbenici među proizvodnim radnicima, dok je za menadžment dobro ime tvrtke najvažniji motivirajući čimbenik. Proizvodni radnici zadovoljni su sa sigurnošću zaposlenja, dok su menadžeri zadovoljni sa sigurnošću zaposlenja i reputacijom tvrtke. Zaključuju da rezultati proizvodnje umnogome ovise o motivirajućim čimbenicima, koji utječu na povećanje proizvodnje, konkurentnosti prerade drva i proizvodnje namještaja (Jelačić, D., Grladinović, T., Pirc, A., Oblak, L.,[2010], str. 349-361).

Jambrek i Penić, objavili su rad u kojemu daju prikaz koncepta upravljanja ljudskim resursima u poduzeću te motivacije zaposlenika kao najbitnijim čimbenicima uspješnosti poslovanja. Naglašavaju ulogu menadžera kao jednog od bitnijih čimbenika uspješnosti (efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti). Zaključuju da je upravljanje ljudskim potencijalima i isticanje vrijednosti ljudskoga čimbenika u poslovanju organizacije, smjer koji će zasigurno dovesti do pozitivnih pomaka u poslovanju poduzeća te napretku gospodarstva Republike Hrvatske (Jambrek, I., Penić, I., [2008], str. 1181-1206).

Koprivšek, et al., istražili su motivaciju zaposlenih u slovenskim i hrvatskim drvoprerađivačkim poduzećima u uvjetima gospodarske krize. Naglašavaju da motiviranje zaposlenih ima ključnu važnost za ostvarenje njihove učinkovitosti i kvalitete rada te da je motivacija posebno bitna u uvjetima gospodarske recesije (Koprivšek, J., Jelačić, D., Grošelj, P., [2011], str. 97-103).

Vukelić je proveo istraživanje na 200 zaposlenika prodajne sile na području Republike Hrvatske te analizirao koliko su plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom. Zaključuje da je motivacija prodajne sile osnovni pokretač

djelovanja prodajne sile i najvažniji činitelj uspješnosti poslovanja poduzeća. Utvrdio je da zaposlenici prodajne sile prilagođavaju svoje radno ponašanje načinima ponašanja i rezultatima koji se bolje plaćaju (Vukelić, I., [2005], str. 459-482).

Maričić je objavio rad u kojemu analizira motivaciju i uspjeh. Naglašava da je današnjem svijetu brzih promjena, ključ uspjeha svakog poduzeća u motivaciji zaposlenih. Zaključuje kako to nije lak zadatak, ali da menadžeri na tome moraju ustrajati, jer su radnici najveća konkurentska prednost poduzeća (Maričić, Z., [2007], str. 409-418).

Miloš Hitka, et al., istraživali su kvalitativne pokazatelje zadovoljstva zaposlenika poduzeća u proizvodnji namještaja u Slovačkoj i njihova razvoja u promatranom vremenskom razdoblju. Zaključuju da je jedan od najvažnijih izazova i istodobno jedna od najvažnijih vještina menadžera u današnjem trenutku – sposobnost menadžera u motiviranju zaposlenika radi postizanja očekivanih radnih rezultata u poslu koji obavljaju (Hitka, M., Zavadská, Z., Jelačić, D., Balážova, Ž., [2015], str. 235-239).

Poljak i Tomašević, istraživali su probleme fluktuacije prodajnog osoblja i načine njihova rješavanja. Dobivenim rezultatima došli su do spoznaje da su i prodavači i prodajni menadžeri svjesni postojanja i negativnih posljedica postojanja visoke stope fluktuacije, kao i potrebe da ju se kontrolira i da se njome aktivno upravlja. Utvrđeno je da su prodajni menadžeri svjesni vlastite odgovornosti, važnosti prepoznavanja kvalitetnih prodavača te važnosti pronalaženja efikasnih motivatora kako bi ih što duže zadržali (Poljak, T., Tomašević, L.M., [2012], str. 263-278).

Nikić je obradio temeljna načela timskog rada, analizirao je zapreke i kočnice timskog rada, kompetencije potrebne za uspješno djelovanje radnog tima, motiviranje osoba u timskom radu te glavne oznake uspješnog vođe. Zaključio je da su za uspješan timski rad potrebni: otvoreni odnosi, empatija, uvjeravanje, suradnja i stvaranje konsenzusa. Naglašava da se osobe u timskom radu mogu motivirati: teškim izazovom ili misijom, jakom privrženošću i lojalnošću skupini, raznolikim nadarenostima, povjerenjem i nesebičnom suradnjom, usredotočenošću i strašću te radom koji je zabavan odnosno koji ispunjava osobe radnog tima (Nikić, M., [2004], str. 115-130).

Jukić i Krznarić, objavili su rad u kojem analiziraju motivacijske faktore upravljanja ljudskim potencijalom u školskom menadžmentu. Polazeći od tri ključna mehanizma motiviranja: potreba, djelovanja i zadovoljenja potreba, ukazuju da ako su zaposlenikove potrebe nezadovoljene, da iste izazivaju negativne emocije, napetost te još intenzivniju želju za

zadovoljenjem potrebe. Naglašavaju da je najveći uspjeh poslodavca u neprofitnim organizacijama, zadovoljenje zaposlenikovih potreba koje rezultiraju kvalitetnijom uslugom, a ona dovodi do ostvarivanja dugoročnih strateških ciljeva tvrtke (Jukić, D., Krznarić, V., [2010], str. 22-28).

Mujagić i Buško, objavili su rad u kojemu analiziraju motivacijska uvjerenja i strategije samoregulacije u kontekstu modela samoreguliranoga učenja na uzorku od 249 studenata. Zaključuju da su korištenju strategija samoregulacije motivacije skloniji visoko motivirani učenici, jer im one pomažu u prevladavanju različitih poteškoća i ostvarivanju postavljenog zadatka učenja. Rezultati analize pokazuju da više intrinzično motiviraniji studenti pronalaze potkrepljenja za aktivnost učenja te osmišljavaju načine kako aktivnost učenja učiniti zanimljivijom i privlačnijom (Mujagić, A., Buško, V., [2013], str. 93-115).

Pupavac i Zelenika, objavili su znanstvenu raspravu o upravljanju znanjem i zadovoljstvom zaposlenika kao čimbeniku kompetitivnosti prometnih tvrtki. Polaze od hipoteze da upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika sve više postaje kritična komponenta kompetitivnosti prometnih tvrtki na nacionalnom, regionalnom i globalnom prometnom tržištu te zaključuju da ako tvrtka uspije odabrati kvalitetne zaposlenike, mora se brinuti o njihovom zadovoljstvu podižući tako motiviranost zaposlenih i proizvodnost rada, uz istodobno sprečavanje većih fluktuacija (Pupavac, D., Zelenika, R., [2003], str. 787-808).

Sundać i Fatur, objavili su rad u kojemu razmatraju intelektualni kapital kao čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća. Naglašavaju da danas poduzeća posluju u veoma neizvjesnoj i promjenjivoj okolini te stoga moraju razvijati sposobnosti učenja i prilagođavanja takvim uvjetima poslovanja. Sposobnosti učenja i adaptacije vežu se uz novu ekonomsku kategoriju – intelektualni kapital (Sundać, D., Fatur, I., [2004], str. 85-96).

Tepšić je objavio rad u kojemu analizira mjerenje učinkovitosti ljudskog/intelektualnog kapitala u hotelskoj industriji Hrvatske. Naglašava da intelektualni kapital postaje sve vrijedniji i stvara veliku komparativnu prednost na tržištu. Neopipljiva i skrivena imovina, čini znatan dio vrijednosti modernih kompanija. Ljudski kapital definira kao sposobnost zaposlenika da djeluju u različitim situacijama, a uključuje vještine obrazovanja, iskustvo i motivaciju. Zaključuje da se u svim djelatnostima, a posebno u ugostiteljskoj, povećanim ulaganjima u nematerijalni kapital ostvaruju očekivani rezultati održivog razvoja i stvara konkurentska prednost (Tepšić, Ž. [2012], str. 43-56).

Vasiček je objavio rad u kojemu analizira računovodstvo i financijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru. U radu raspravlja o javnom menadžmentu i njegovoj ulozi u upravljanju državom, karakteristikama upravljanja u javnom sektoru, kao i o novom javnom menadžmentu i njegovu utjecaju na javni sektor, posebno na proračunsko računovodstvo. Djelovanje javnog sektora, prema Vasičeku, obilježavaju izražene manjkavosti i ograničenja: stalni porast javnih rashoda uz nedostatnost sredstava za njihovo financiranje, nedovoljna transparentnost javne potrošnje, nejasne i netransparentne procedure ponašanja i definiranja odgovornosti javne vlasti, neizgrađen sustav vrijednosti i prevelika neučinkovita javna administracija. Smatra da je neefikasni javni sektor postao ograničavajući faktor sveukupnog razvoja. Za to su nužne reforme i novi javni menadžment. Reforma financijskog upravljanja prvenstveno je reforma javnog menadžmenta, a ishodišna točka reforme financijskog upravljanja jest izgradnje sveobuhvatne informacijske podloge (računovodstvo troškova i upravljačko računovodstvo) koju mora generirati državni računovodstveni informacijski sustav. Sve oštrije kritike javnosti, prisiljavaju javni menadžment na smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti. Naglašava da tom imperativu nije moguće udovoljiti bez primjerenog računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva, po uzoru na poduzetničku – privatnu sferu poslovanja. Javni sektor mora razviti interno računovodstvo, koje će stvarati informacijsku podlogu za primjenu tradicionalnih i suvremenih metoda i sustava pokazatelja financijske analize (Vasiček, D., [2009], str. 393-420).

Štok, et al., istraživali su elemente organizacijske kulture koji vode do poslovne izvrsnosti. Glavni cilj istraživanja bio je odrediti razvoj konceptualnog okvira, da bi se razumio utjecaj organizacijske kulture na poslovnu izvrsnost u srednjim i velikim slovenskim poduzećima. Istraživanje je težište stavilo na važnost uloge komunikacijske strukture, međuljudskih odnosa, motivacije i stimulacije zaposlenika kao dijela organizacijske kulture kod 825 menadžera u srednjim i velikim slovenskim poduzećima. Zaključuju da odgovarajuće komunikacijske strukture, međuljudski odnosi, motivacija i stimulacija, kao dio organizacijske kulture, pozitivno djeluju na poslovnu izvrsnost u poduzećima (Meško, Š.Z., Markič, M., Bertoncelj, A., Meško, M., [2010], str. 303-318).

Gutić i Barbir, proveli su empirijsko istraživanje na uzorku od 60 marketing menadžera s područja cijele Republike Hrvatske, a isti su bili: rukovoditelji službe marketinga [20], rukovoditelji službe prodaje [20] i direktori turističkih zajednica [20]. Uzorak je podijeljen u tri dobno homogene podgrupe: A-životna doba do 35 godina, B-životna dob od 35 do 50 godina i C-životna dob iznad 50 godina. Istraživanje je imalo cilj ustanoviti motive i motivaciju kroz 34

ponuđena motiva te iste usporediti s unaprijed postavljenim standardima za pojedine dobne skupine marketing menadžera. Rezultat empirijskog istraživanja pokazao je da se očekivana i stvarna motivacijska polja marketing menadžera međusobno razlikuju te nisu prihvaćene nul hipoteze nego alternativne hipoteze. U podgrupi A-mladi menadžeri, očekivanja su bila da će im primarni motivi biti stručno usavršavanje, a pokazalo se da su im materijalni motivi najvažniji. U podgrupi B-srednje stari menadžeri, očekivanja su bila da će im primarni motivi biti sigurnost, a pokazalo se da su im najvažniji stvarni materijalni motivi. U podgrupi C-menadžeri stariji od 50 godina, očekivanja su bila da su im materijalni motivi primarni, a pokazalo se da su im najvažniji motivi za učenjem i usavršavanjem (Gutić, D., Barbir, V.[2008], str. 73-80).

Rudelj, Barbir i Rudelj, objavili su rad u kojem analiziraju važnost liderstva i organizacijske kulture za razvoj poduzeća. Zaključuju da su liderstvo i organizacijska kultura važne varijable za organizaciju, uključujući i njezin ekonomski razvoj. Uspjeh i razvoj poduzeća najviše ovise o liderima koji kreiraju i razvijaju nove načine i putove, orijentirani su na ljude i razvoj potencijala svojih suradnika te su usmjereni na dugoročnu budućnost poduzeća. Organizacijska kultura, putem svojih sastavnica, kao što su: radna atmosfera, menadžerski stil i vrijednosti, prvenstveno se odnosi na organizacijsko ponašanje, a time i na organizacijske ishode i performanse (Rudelj, S, Barbir, V., Rudelj, K.,[2014], str. 591-598).

Na temelju prethodno navedenih teorijskih izvora i znanstvenih empirijskih istraživanja, koja jasno i nedvosmisleno povezuju radnu motivaciju menadžera i zaposlenika s ostvarenim rezultatima organizacije, formirana su istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja.

**Glavno ili temeljno istraživačko pitanje,** uobličeno na način povezivosti s operacionaliziranim varijablama istraživanja, glasi:

Postoji li povezanost između stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, a ukoliko postoji - koji je smjer i intenzitet te veze i je li ta povezanost statistički signifikantna, pod kojim uvjetima i s kojom vjerojatnošću?

**Ostala ili pomoćna dva istraživačka pitanja,** glase:

1] Postoji li povezanost između stupnja materijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, a u slučaju da postoji koji je smjer i intenzitet te veze?

2] Postoji li povezanost između stupnja nematerijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, a u slučaju da postoji koji je smjer i intenzitet te veze?

Na postavljena istraživačka pitanja u radu će se potražiti relevantni odgovori u domeni logičko-racionalnog (korištenje postojećih znanja, logički inkrementalizam, promatranje itd.), konkretnog akademskog i teorijskog (dosadašnji radovi, literatura itd.), a posebno u rezultatima empirijskog istraživanja koje će se provesti.

Za potrebe procesa istraživanja nužno je definirati određene bitne hipotetičke odgovore na postavljena istraživačka pitanja u svezi relevantnog znanstvenog problema, odnosno postaviti hipoteze. U istraživanjima koja imaju i empirijski dio, često se ne postavlja samo jedna hipoteza istraživanja, već više njih. To je prije svega, povezano s istraživačkim pitanjima. Naime, hipoteze istraživanja su uvijek mogući odgovori na postavljena istraživačka pitanja. U njima se zrcali istraživačev sud o navedenoj problematici, koji je rezultat njegovog rada i/ili kompiliranja postojećih teorijskih i praktičnih spoznaja o određenom znanstvenom problemu te znanstvenog promišljanja i poznavanja znanstvenih metoda. Najčešće su to izjave ili tvrdnje o povezanosti i/ili uzročno-posljedičnom odnosu između varijabli. Korelacija (povezanost, sukladnost, suodnos) može biti linearna ili nelinearna i predstavlja u stvari sukladnost u variranju vrijednosti dvije ili više numeričkih varijabli ili stupanj međusobne povezanosti različitih pojava (varijabli). Pri tome koeficijent linearne korelacije 1 označava povezanost koja je grafički izraženo pravac. Uzročno-posljedičan odnos (npr. X uzrokuje Y) uključuje dokaz kako promjena jedne varijable uzrokuje promjenu druge varijable, a taj kauzalni odnos je teže dokaziv, zbog mogućeg utjecaja ostalih varijabli ili zamjene uzrok/posljedica.

Hipoteze su vrlo važan istraživački alat za funkcioniranje znanstvenog istraživanja. Pri tome, treba napomenuti kako hipoteze mogu biti postavljene i kao tzv. nulte, a to podrazumijeva niječne odgovore na postavljena pitanja i koriste se kao iskaz u startu neutralnog istraživačevog stava (što ide u prilog objektivnosti) i daje dodatnu snagu rezultatima istraživanja. Hipoteze su pretpostavke odnosno u znanstvenom smislu razumne pretpostavke i/ili istraživačeva objašnjenja procesa, pojava, problema itd. Takvi istraživačevi odgovori na postavljena pitanja koji su predviđeni za provjeru empirijskim istraživanjem (ili u više istraživanja) u principu nemaju znanstvenu snagu niti predstavljaju znanstvenu istinu. Potrebna je teorijska, logička i empirijska provjera, kako bi navedeni odgovori dobili potvrdu. Definiranje hipoteza, njihovo korištenje i provjera/verifikacija u domeni teorijskog, racionalno-logičnog i u objektivnoj

stvarnosti te njihovo uvrštavanje u arsenal znanstvene istine predstavlja samu srž procesa znanstvenog istraživanja.

Na temelju definiranog znanstvenog problema, predmeta, svrhe i ciljeva ovog rada te istraživačkih pitanja, postavljena je (kao afirmativna) sljedeća **osnovna hipoteza istraživanja: H1: Postoji pozitivna povezanost između stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta.**

Uz osnovnu radnu hipotezu, postavljene su još dvije (**pomoćne**) **afirmativne hipoteze:**

**H2** – postoji pozitivna povezanost između stupnja materijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta,

**H3** – postoji pozitivna povezanost između stupnja nematerijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta.

Istraživačke hipoteze, trebale bi nakon provedenog empirijskog istraživanja, a na temelju rezultata istraživanja dati relevantne odgovore na ranije postavljena pitanja.

#### **4. METODE, METODOLOGIJA I UZORAK ISTRAŽIVANJA**

Metoda je riječ grčkog podrijetla (grč. *methodos*) koja označava način, put, postupak u logičnom razmišljanju koji pomaže ispravnom zaključivanju i spoznaji odnosno ostvarenju rezultata u nekom praktičnom poslu, znanstvenom istraživanju, društvenoj akciji itd.<sup>23</sup>

U skladu s prethodnom definicijom pojma metoda, može se kazati da je metodičan onaj koji posao obavlja prema određenoj metodi odnosno da je metodično ono što se odlikuje jasnom metodom.

Metodologija je znanost o metodama, sustav metoda i načela koji se koriste u nekoj znanstvenoj disciplini, znanosti ili znanstvenoj grani, a ujedno je i dio logike koji se bavi općim načelima stvaranja znanja.<sup>24</sup>

Korištenje metoda i metodologije nezaobilazno je kod znanstvenog istraživanja i predstavljaju jedan od preduvjeta za rad na znanstveno-istraživačkom projektu.

Znanstvena metoda se može označiti kao način i put dolaska do znanstvene spoznaje o pojavama u prirodi i društvu.<sup>25</sup> Prema tome, znanstvena metoda je specifična metoda koja

---

<sup>23</sup> Anić, V. [2006]: **Veliki rječnik hrvatskoga jezika**, Novi Liber, Zagreb, str. 748.

<sup>24</sup> Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str. 749.

<sup>25</sup> Kukić, S., Markić, B.[2006]: **Metodologija društvenih znanosti**, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar, str. 81.



koristi znanstveno priznate i potvrđene načine odnosno tehnike i instrumente prikupljanja empirijskih podataka te tehnike obrade prikupljenih podataka s ciljem dolaska do znanstvene spoznaje.

#### 4.1. KLASIFIKACIJA METODA ZNANSTVENOG ISTRAŽIVANJA

Pri klasifikacijama metoda znanstvenog istraživanja najčešće se slijedi logika dualističkog pristupa, pa se znanstvene metode dijele na: opće i posebne, metode znanstvenog istraživanja i metode znanstvenog sistematiziranja, tehničke i logičke metode, teorijske i empirijske metode i sl. Jedna od opće prihvaćenih klasifikacija metoda znanstvenog istraživanja je ona koja ih dijeli na: opće metode i posebne metode.

Pod općim metodama znanstvenog istraživanja podrazumijevamo metode koje su opće primjenjive, dakle općevrijedeće u svim znanostima, primjerice metode: analize, sinteze, apstrakcije, konkretizacije, generalizacije, specijalizacije, indukcije, dedukcije, klasifikacije, komparacije, deskripcije, metoda idealnih tipova, metoda modeliranja, historijska metoda, genetička metoda itd.<sup>26</sup>

Posebne metode znanstvenog istraživanja su one metode koje su specifične samo za određene znanosti odnosno koje su specifične za određena znanstvena područja.

Opće znanstvene metode služe uglavnom za teorijska istraživanja, a kratko pojašnjenje značenja općih znanstvenih metoda, korištenih u ovom istraživanju, je sljedeće:<sup>27</sup>

- 1) Metoda indukcije – radi se o sustavnom promatranju pojedinačnog ili posebnog te se na temelju toga izriču zaključci, opći sudovi, zakoni itd., s ciljem dokazivanja ili otkrivanja istine;
- 2) Metoda dedukcije – suprotna je metodi indukcije, predstavlja spoznaju posebnog i pojedinačnog na temelji općih znanja, zakona ili principa;
- 3) Metoda analize – raščlanjivanje (opisno, kauzalno ili funkcionalno) svakog složenog predmeta spoznaje na njegove dijelove odnosno utvrđivanje strukture predmeta znanstvene analize;
- 4) Metoda sinteze – stvarnost i pojave ova metoda objašnjava logikom spajanja odnosno objedinjavanjem jednostavnih predmeta i pojava u složene predmete i pojave (vrste: deskriptivna, eksplikativna, strukturalna, kauzalna, funkcionalna itd.);

---

<sup>26</sup> Kukić, S., Markić, B.[2006]: **Ibidem**, str. 118.

<sup>27</sup> Vidjeti detaljnije, Kukić, S., Markić, B.[2006], **Ibidem**, str. 118-138.

- 5) Metoda dokazivanja i opovrgavanja – dokazivanje je izvođenje istinitog stava na temelju drugih stavova za koje se zna da su istiniti (teza, argumenti, demonstracija dokaza logičnim vezama između teza i argumenata), a opovrgavanje je suprotno dokazivanju, teza se u tom slučaju odbacuje ili pobija (neposredno – dokazivanjem neistinitosti teze, posredno – dokazivanjem istinitosti antiteze);
- 6) Metoda kompilacije – koristi u svrhe preuzimanja i argumentiranog korištenja rezultata objavljenih znanstvenih istraživanja, znanstvenih zaključaka i sl., koji mogu poslužiti kao temelj za predmetno znanstveno istraživanje;
- 7) Metoda klasifikacije – sustavna, dosljedna i potpuna podjela ili rastavljanje općeg na posebne pojmove (pravila: određenost predmeta klasifikacije, jedinstveni princip klasifikacije, princip potpunosti, princip relativne posebnosti člana podjele, rod kao najviši pojam klasifikacije);
- 8) Metoda komparacije – kompariranje ili uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa te utvrđivanje njihove sličnosti, različitosti i suprotnosti (utvrđivanje sličnosti; postavljanje hipoteze da i nova pojava ima slična svojstva, strukturu, procese i ponašanja kao poznata pojava; provjeravanje postavljene hipoteze; sustavno uspoređivanje nove pojave s poznatom pojavom; klasifikacija nove pojave);
- 9) Metoda modeliranja – nema dugu tradiciju, a temelji se na formiranju modela koji je idealizirani, ali ujedno i pojednostavnjeni odraz stvarnosti te se pomoću njih istražuje struktura ili svojstva pojedinih sustava ili pojava iz realnog svijeta;
- 10) Metoda deskripcije – metoda se koristi za opisivanje pojmova, predmeta i pojava koji su predmet znanstvenog istraživanja.

Osim primjene navedenih općih znanstvenih metoda istraživanja, u ovom istraživanju korištene su još i sljedeće znanstvene metode:

- 1) Metoda prikupljanja podataka: a) primarni podatci – koji su dobiveni iz odgovora na provedeni anketni upitnik korištenjem Likertove ljestvice<sup>28</sup> za mjerenje stavova i mišljenja te b) sekundarni podatci koji su prikupljeni za druge potrebe, a preuzeti su iz službeno objavljenih financijskih izvješća: Bilance, Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima, Izvještaja o rashodima prema funkcijskoj klasifikaciji, Izvještaja

---

<sup>28</sup> Likertova skala se najčešće koristi kada se radi o ispitivanju stavova ispitanika. Takovu skalu je lakše konstruirati od Guttmanove, Thurstonove ili drugih skala kojima se može mjeriti struktura stavova ispitanika. Kao psihometrijska skala - Likertova skala predstavlja instrument kojim istraživač pokušava doznati stupanj slaganja odnosno neslaganja ispitanika s nekom tvrdnjom, za koju se nudi interval od apsolutno pozitivnog prema apsolutno negativnom stavu u odnosu na predmet istraživačkog interesa.

o promjenama u vrijednosti i obujmu imovine i obveza, Izvještaja o obvezama i Bilješki. Dio sekundarnih podataka prikupljen je iz službenih izvora HZZO-a;

- 2) Sređivanje i obrada podataka, izvrši se najprije logička kontrola prikupljenih podataka kojom se provjerava kvaliteta prikupljenih podataka, zatim se analizira prikupljeni sadržaj, a potom se statističkim metodama vrši obrada podataka i provjeravaju hipoteze;
- 3) Znanstvena interpretacija rezultata istraživanja – dovođenje rezultata istraživanja u vezu s hipotezama (potvrđivanje ili odbacivanje hipoteza), provjerene hipoteze dovesti u vezu s teorijom koja je bila temelj za istraživanje i dobivene rezultate istraživanja dovesti u vezu s rezultatima sličnih istraživanja;
- 4) Pisanje znanstvenog izvještaja – jasna i precizna informacija o znanstvenom istraživanju, o načinu prikupljanja i obrade podataka te o znanstvenim rezultatima do kojih se došlo;
- 5) Povijesna metoda, za proučavanje razvoja misli i teorija o motivaciji;
- 6) Specifične metode vezane za neka druga znanstvena područja, prije svih za područje psihologije.

## **4.2. UZORAK ISTRAŽIVANJA**

Da bi se dobio optimalan uvid u pojave, činjenice i obilježja koja su predmet znanstvenog istraživanja, najbolje bi bilo empirijskim istraživanjem obuhvatiti sve pojave, činjenice i obilježja. Međutim, to često nije moguće zbog dugotrajnosti takovog istraživanja i teške izvedivosti uključivanja u istraživanje svih jedinica koje čine ukupni osnovni skup istraživanja. Zbog toga se umjesto svih jedinica koje čine osnovni skup istraživanja, empirijskim istraživanjem zahvaća samo jedan dio osnovnog skupa koji dostojno reprezentira cijeli skup odnosno odabire se uzorak istraživanja.

Fokus ovog istraživanja je na povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata specifičnih javnih ustanova iz domene specijalnih bolnica i lječilišta. Motiviranost menadžera je nedvojbeno univerzalan i kompleksan problem i moguće ga je povezivati s ostvarenjima raznih poduzeća i javnih ustanova. Ovdje je izbor pao na javne ustanove kod kojih se problem efikasnosti, efektivnosti i ostvarenja apostrofira, a problem motivacije, mjerljivosti i transparentnosti dodatno komplicira stvar.

Relevantnost problema istraživanja zasniva se i na činjenici kako je sustav specijalnih bolnica i lječilišta zastupljen u cijelom svijetu, samo su njihov način funkcioniranja i okolina često specifični (prilagođeno: državama, razvijenosti, geografskim prostorima, financijskim

modelima itd.). S aspekta tržišnosti, najčešće se pojavljuju dva osnovna modela njihova funkcioniranja: uglavnom institucionalni i tržišni. Pri tome je prvi model uklopljen u javno-zdravstveni sustav, a drugi model se obično zasniva na tržišnoj orijentaciji s djelomičnom aplikacijom neke vrste osiguranja u podlozi odnosa s klijentima. U dijelu poslovanja na globalnom tržištu, segmentiranje uglavnom dovodi do zdravstveno-turističkog aspekta motivacije klijenata. Poslovanje s osiguranjima uglavnom ima poveznicu s javnim i privatnim zdravstvenim i životnim osiguranjima. U navedenom smislu osnovni skup ovog istraživanja bi bio vrlo velik i kompleksan. Ovo istraživanje je fokusirano na javne ustanove specijalne bolnice i lječilišta koje pretežito funkcioniraju prema tržišnom modelu. Poligon istraživanja ima i drugi fokus, koji je geografski i administrativni, a odnosi se na Republiku Hrvatsku.

Sukladno navedenom, osnovni skup istraživanja sastoji se od dvadesetpet javnih specijalnih bolnica i lječilišta. Obzirom kako se dvanaest javnih specijalnih bolnica i tri lječilišta u Hrvatskoj, osim obavljanjem javnih zdravstvenih usluga temeljem zaključenog ugovora s HZZO-om, bave i pružanjem usluga zdravstvenog turizma te pružanjem ostalih ugostiteljsko-turističkih usluga na tržištu, u uzorak istraživanja ušlo je svih tih petnaest specijalnih bolnica i lječilišta, koje osim proračunskih prihoda ostvaruju i prihode na tržištu.

Dakle, uzorak nije mogao biti odabran kao slučajni (u kojem svaki član osnovnog skupa ima vjerojatnost izbora u uzorak veću od nule), jer bi na taj način vjerojatno u uzorak ušle i one javne specijalne bolnice koje se bave samo pružanjem medicinskih usluga temeljem ugovora s HZZO-om, odnosno one javne specijalne bolnice koje ostvaruju i troše samo proračunske prihode. Kod javnih specijalnih bolnica koje ostvaruju samo proračunske prihode bi bilo dvojbeno povezivati motiviranost menadžera i ostvarene rezultate, jer su njihovi prihodi uglavnom unaprijed određeni po iznosu i strukturi kao što su određeni i rashodi po obujmu i strukturi.

Temeljem kriterija ostvarivanja tržišnih prihoda javnih specijalnih bolnica i lječilišta (uz proračunske), poligon istraživanja obuhvaća sve javne specijalne bolnice i lječilišta, koje osim obavljanja usluga preko ugovora s HZZO-om, obavljaju i usluge zdravstvenog turizma te ostale ugostiteljsko-turističke usluge.

Na taj način uzorak istraživanja postao je kompletan osnovni skup po kriteriju obavljanja više vrsta djelatnosti odnosno ostvarenja prihoda po ugovornom odnosu s HZZO-om i prihoda ostvarenih na tržištu. Prihodi ostvareni samo temeljem ugovora s HZZO-om, kao posebna vrsta proračunskih prihoda, ne bi ni dali dovoljno čimbenika za primjenu Benchmarking metode

odnosno odabira relevantno usporedivih ostvarenih rezultata poslovanja javnih specijalnih bolnica i lječilišta.

## **5. STRUKTURA DISERTACIJE**

Disertacija se sastoji od pet osnovnih cjelina, koje su sadržajno smještene nakon naslova i Predgovora. Pet osnovnih cjelina nose sljedeće naslove: I. Uvod; II. Potreba, motivacija i cilj – teorijsko istraživanje, III. Teorijsko istraživanje menadžmenta i ostvarenih rezultata; IV. Empirijsko istraživanje stavova o povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta te V. Zaključna razmatranja. Na kraju disertacije nalaze se: Sažetak, Popis tablica, Popis slika i Popis korištene literature.

Uvodni dio disertacije sadrži teorijsku podlogu za odabir teme disertacije, naglašava se uloga ljudskog faktora za uspjeh organizacije te posebno uloga menadžera u poslovnom procesu kao motivatora i komunikatora u organizaciji. Nadalje, u Uvodnom dijelu disertacije obrazlaže se problem istraživanja te utvrđuje predmet istraživanja. Isto tako, utvrđuju se ciljevi istraživanja: znanstveni ili spoznajni te operacionalni ili pragmatički ili društveni ciljevi. Navode se metode istraživanja koje će se koristiti u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja. Osim toga, navodi se i uzorak istraživanja te način utvrđivanja istoga. Na kraju Uvodnog dijela disertacije, govori se o strukturi sadržaja disertacije.

U drugom dijelu rada pod naslovom Potreba, motivacija i cilj – teorijsko istraživanje, navode se prije svega teorijska tumačenja navedenih pojmova. Najprije se definiraju ljudske potrebe (fiziološke, psihološke, socijalne te samoaktualizacija), zatim se definira cilj (težina i specifičnost cilja, povratna informacija, prihvaćanje cilja, upravljanje pomoću ciljeva, značaj ciljeva za organizacijski menadžment), potom se definira motivacija (predmet proučavanja motivacije, teorije o motivaciji, nesklad kao temeljno motivacijsko načelo, izražavanje motivacije, mozak u funkciji posrednika motivacije i emocije, intrinzična i ekstrinzična motivacija, zakoni motivacije i znakovi demotivacije, motiviranje pojedinca i tima, motivacija za rad, strategije motivacije rada, mjerenje motivacije).

U dijelu disertacije pod naslovom Teorijsko istraživanje menadžmenta i ostvarenih rezultata, teorijski se istražuju sljedeće podcjeline: menadžment i menadžer, karakteristike i funkcije menadžmenta (karakteristike, funkcije, hijerarhijske razine, tipovi menadžmenta i strateški menadžment), uloge i vještine menadžera (uloge, vještine, obilježja menadžerskog posla, funkcije, uloge i kompetencije menadžera, osobine uspješnih menadžera, motivacija menadžera), misija i vizija, društvena odgovornost menadžera, menadžeri i zaposlenici u

javnom i privatnom sektoru, menadžment u zdravstvu (specifičnosti i funkcije menadžmenta u zdravstvu), zdravstvena zaštita u RH (načela i mjere, razine zdravstvene zaštite, osnivanje javne ustanove, vrste zdravstvenih ustanova, ekonomske karakteristike zdravstva i zdravstvenih usluga, uloga kadrova u zdravstvenom turizmu) i ostvareni rezultati poslovanja (pokazatelji: financijski pokazatelji, metoda Balanced scorecard, model EFQM poslovne izvrsnosti, analiza omeđivanja podataka - AOMP i Benchmarking metoda).

U narednom dijelu disertacije donosi se Empirijsko istraživanje stavova o povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta. Prvi dio te cjeline odnosi se na istraživačke hipoteze i model za istraživanje. Slijede metodološki aspekti istraživanja (instrumenti istraživanja, vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja, varijable istraživanja, faktori odabranih varijabli te provedba i metodologija obrade podataka). Nakon toga, prezentira se statistička obrada podataka i rezultati empirijskog istraživanja (opće karakteristike uzorka istraživanja, analiza motiviranosti menadžera, mjerenje pouzdanosti mjernih ljestvica, Benchmarking analiza ostvarenih rezultata, analiza povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata, deskriptivna statistika za nezavisnu i zavisnu varijablu, Pearsonov koeficijent linearne korelacije, regresijska analiza i faktorska analiza).

U zadnjem dijelu disertacije – Zaključna razmatranja, donosi se: interpretacija rezultata istraživanja, doprinos rada i primjena rezultata istraživanja [znanstveni i pragmatički doprinos], model stimulacije motiviranosti menadžera te se navode ograničenja provedenog istraživanja i smjernice za buduća istraživanja.

## II. POTREBA, MOTIVACIJA I CILJ - TEORIJSKO ISTRAŽIVANJE

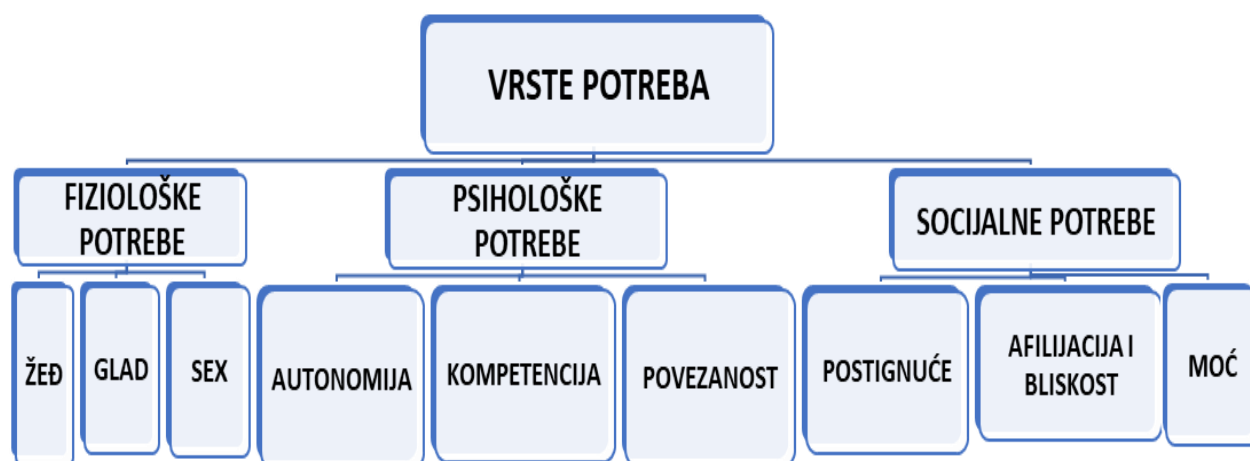
### 1. LJUDSKE POTREBE

Potreba je svako stanje unutar osobe koje je ključno i neophodno za život, rast, razvoj i dobrobit.<sup>29</sup> Skrb o potrebama odnosno o zadovoljenju istih, omogućuje stvaranje ravnoteže organizma odnosno ravnoteže između biološke i psihološke dobrobiti. Zanemarivanje ili onemogućavanje zadovoljenja potreba, stvara nelagodu te štetno utječe i stvara poremećaj u organizmu.

Potrebe stvaraju energiju koja pobuđuje motive, a motivi pokreću na akciju. Tijelo može biti ugroženo radi neispunjenja fizioloških, psiholoških i socijalnih potreba. Iz navedenih potreba nastaju motivi koji usmjeravaju ponašanja čovjeka u pravcu zadovoljenja istih. Svi ti napori i ponašanja su u službi održanja života, osobnog rasta i razvoja osobe te postizanja opće životne dobrobiti.

Potrebe možemo grupirati na različite načine. Najčešće se potrebe grupiraju u tri kategorije:

- [1] Fiziološke,
- [2] Psihološke i
- [3] Socijalne ili društvene.



Slika 3.: Vrste potreba

Izvor: Autor prema Reeve, J. [2010].

<sup>29</sup> Reeve, J., [2010]: **Understanding Motivation and Emotion**, [prijevod-Razumijevanje motivacije i emocija]; Naklada Slap; Jastrebarsko, str. 75.

## 1.1. FIZIOLOŠKE POTREBE

Fiziološke potrebe pokreću biološke sustave kao što su neuralni moždani krugovi, hormoni i tjelesni organi. Ako nisu zadovoljene tijekom dužeg vremenskog razdoblja, fiziološke potrebe stvaraju krizno stanje organizma koje je opasno za život.

Fiziološka potreba označava neko deficitarno biološko stanje<sup>30</sup>, koje se manifestira kao deficit u tkivu i krvotoku, primjerice, manjak vode, manjak hrane, nedostatak sna, tjelesna ozljeda i sl. Osnovne tri fiziološke potrebe su: žeđ, glad i sex.

Žeđ je fiziološka potreba koja nastaje zbog toga što tijelo gubi vodu znojenjem, mokrenjem, izdisanjem, povraćanjem, kihanjem i sl. Oko dvije trećine ljudskog tijela sastoji se od vode. Kada se volumen vode u tijelu smanji za 2%, počinjemo osjećati žeđ, a tek nakon što osoba izgubi 3% volumena vode nastaje dehidracija.<sup>31</sup> Ukoliko se voda ne bi nadoknađivala, osoba bi umrla za otprilike dva dana.

Prema tome, žeđ je svjesno doživljeno motivacijsko stanje, koje obavlja pripremu tijela za nadoknađivanje nedostatka vode u tijelu. Gubitak vode ispod optimalne razine, stvara fiziološku potrebu koja se zadovoljava na način da osoba dopuni deficit vode u tijelu. Unošenjem deficitarne količine vode u tijelo, osoba uspostavlja fiziološku regulaciju potrebe za vodom u organizmu.

Glad je potreba za hranom i složeniji je motiv u odnosu na žeđ. Nedostatak hrane u tijelu aktivira potrebu za hranom i čovjek nekoliko puta dnevno unosi hranu u organizam. Regulacija gladi uključuje svakodnevne kratkoročne procese (koji funkcioniraju na osnovi ispražnjavanja zaliha i nadoknađivanja glukoze u krvi i kalorija), ali i dugoročne procese koji funkcioniraju po principu metaboličke regulacije i regulacije pohranjene energije (primjerice, masne stanice).

Osim toga, glad i jedenje su pod jakim utjecajem kognitivnih, socijalnih i okolišnih činitelja, tako da razumijevanje gladi i jedenja zahtijeva: 1) kratkoročne fiziološke modele, 2) dugoročne fiziološke modele i 3) kognitivno-socijalno-okolišne modele.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Reeve, J., [2010]: **Understanding Motivation and Emotion**, [prijevod-Razumijevanje motivacije i emocija]; Naklada Slap; Jastrebarsko, str. 77.

<sup>31</sup> Weinberg, A., Minaker, K., [1995]: **Council of Scientific Affairs, American Medical Association: Dehydration Evaluation and Management in Older Adults**, Journal of the American Medical Association, 274, str.1553.

<sup>32</sup> Weingarten, H.P., [1985]: **Stimulus Control of Eating: Implications for a Two-factor Theory of Hunger**; Appetite, 6, str. 394.



Prema kratkoročnom ili glukostatičkom modelu, neprestano se nadzire količina energije koja je trenutno dostupna, a mjeri se količinom glukoze u krvi. Time se dobro opisuje pojavljivanje i prestanak gladi odnosno potreba za jelom i prestanak te potrebe.

Prema dugoročnom ili lipostatičkom modelu, pohranjena energija (količina masti) je na raspolaganju i služi kao dopuna regulacije energije preko kontrole glukoze u organizmu.

Kognitivno-socijalni model je situacija kada kognitivna kontrola nastoji zamijeniti ili nadjačati fiziološku kontrolu, tako da ljudi iz nekih svojih razloga (osobnih, kulturalnih, vjerskih i sl.), odluče smanjiti svoju težinu držanjem različitih vrsta dijeta odnosno samoregulirati potrebu za hranom.

Kod životinja, seksualna motivacija i ponašanje pojavljuju se samo tijekom razdoblja ovulacije kod ženke, kada ženka luči freonom i njegov miris stimulira seksualnu inicijativu od strane mužjaka.<sup>33</sup>

Kod ljudi, hormoni utječu na seksualno ponašanje ljudi, ali ga ne određuju u potpunosti. Spolni hormoni su androgeni (primjerice, testosteron) i estrogeni, čije je oslobađanje iz nadbubrežne žlijezde u krvotok pod kontrolom hipotalamusa. Razina hormona raste u vrijeme razdoblja ovulacije, a opada kako osoba prelazi iz mlađeg doba u odraslu dob i starost.<sup>34</sup> Primjerice, razina testosterona kod muškaraca u dobi od 40 godina, opada svake godine za oko 1%. I kod muškaraca i kod žena, seksualna želja i hormoni, stalno opadaju počevši od srednjih 20-tih godina.<sup>35</sup>

Muškarci i žene seksualnu želju doživljavaju različito i različito reagiraju. Kod muškaraca je korelacija između fiziološke pobuđenosti i psihološke želje vrlo visoka.<sup>36</sup>

Kod žena, niska je povezanost između fiziološke pobuđenosti i psihološke zelje za seksom. Seksualna želja kod žene vrlo je osjetljiva na čimbenike vezane uz odnos s drugom osobom, kao što je emocionalna prisnost odnosno da se s partnerom dijeli više nego što to zahtijeva fiziološka potreba.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Parkes, A.S., Bruce, H.M.,[1961]: **Olfactory Stimuli in Mammalian Reproduction**, Science, 134, str. 1051.

<sup>34</sup> Guay, A.T.,[2001]: **Decreasing Testosterone in Regularly Menstrating Women with Decreased Libido: A Clinical Observation**, Journal of Sex and Marital Therapy, 27, str. 516.

<sup>35</sup> Laumann, E.O., Paik, A., Rose, R.C.,[1999]: **Sexual Dysfunction in The United States: Prevalence and Predictors**, Journal of American Medical Association, 281, str. 541.

<sup>36</sup> Meston, C.M.,[2000]: **The Psychophysiological Assessment of Female Sexual Function**, Journal of Sex Education and Therapy, 25, str. 11.

<sup>37</sup> Basson, R.,[2002]: **Women's Sexual Desire-Disordere or Misanderstood?**, Journal of Sex and Marital Therapy, 28, str. 24.

## 1.2. PSIHOLOŠKE POTREBE

Psihološke potrebe uključuju potrebe središnjeg živčanog sustava. One su, barem u nekoj mjeri, stalno prisutne u našoj svijesti. Te potrebe postoje u svijesti čovjeka i aktiviraju se uglavnom u odnosu na uvjete iz okoline, za koje osoba vjeruje da mogu uključiti i zadovoljiti ove potrebe.

Interes je ono što aktivira psihološke potrebe, a kada ih aktivnost zadovolji osjećamo zadovoljstvo. Psihološke potrebe su kvalitativno drugačije prirode od fizioloških potreba. Naime, fiziološke potrebe su reaktivne (zadovoljenje tjelesnog nedostatka i njegovo olakšanje), dok su psihološke potrebe proaktivne u aktivnosti traženja uvjeta u okolini od kojih očekujemo njegovanje i zadovoljenje psiholoških potreba.

Psihološke potrebe možemo podijeliti na:<sup>38</sup>

- ✓ Autonomiju,
- ✓ Kompetenciju i
- ✓ Povezanost.

Autonomija [samoodređenje] označava potrebu za doživljavanjem mogućnosti izbora pri započinjanju i regulaciji ponašanja.<sup>39</sup> Dakle, ponašanje je autonomno kada naši interesi, preferencije i želje odlučuju hoćemo li započeti neku aktivnost. Nemamo samoodređenje ako nas neka vanjska sila prisiljava da razmišljamo, osjećamo ili da se ponašamo na određene načine.<sup>40</sup> Prema tome, autonomija održava želju da naš izbor određuje naše akcije, a ne da naše akcije određuju događaji iz naše okoline.

Slobodnoj volji suprotan je osjećaj prisile na neko ponašanje koje dolazi izvan te osobe. Međutim, osoba može i sama sebi stvoriti motivaciju pokrenutu pritiskom, kako bi se natjerala na određenu akciju, ponavljajući samom sebi – „moram to učiniti“.<sup>41</sup>

Subjektivni osjećaj autonomije, određuju zajedno tri doživljajne kvalitete: 1) percipirano mjesto uzročnosti (PMU – percepcija pojedinca da je njegovo ponašanje pokrenuto osobnim izvorom), 2) slobodna volja (osjećaj osobe da slobodno obavlja određene aktivnosti, jer je to njezina želja) i 3) percipirana mogućnost izbora (kada osoba može fleksibilno donositi odluke, jer ima mogućnost izbora).

---

<sup>38</sup> Rheinberg, F., [2004]: **Ibidem**, str. 105.

<sup>39</sup> Rheinberg, F., [2004]: **Ibidem**, str. 108.

<sup>40</sup> Deci, E.L., [1980]: **The Psychology of Self-Determination**, M.A: Lexington Books, Lexington, str. 53.

<sup>41</sup> Ryan, R.M., [1982]: **Control and Information in the Interpersonal sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory**, Journal of Personality and Social Psychology, 43, str.457.

Neka okruženja podržavaju autonomiju osobe, dok druga okruženja istu zanemaruju i ometaju njezino zadovoljenje (primjerice: nogometna ekipa, vojska, vjerska zajednica itd.).

Okruženja koja podupiru autonomiju ohrabruju ljude na postavljanje ciljeva, na usmjeravanje vlastitog načina rješavanja problema odnosno na ostvarivanje vlastitih interesa i vrijednosti. Osoba sa stilom koji podupire autonomiju, motivira na način da prepozna i podrži interese, preferencije i autonomnu samoregulaciju druge osobe.

Kada njihova autonomija ima potporu, osobe doživljavaju veću intrinzičnu motivaciju, percipiranu kompetenciju, motivaciju za ovladavanje zadatkom, doživljavaju pozitivne emocije te bolje uče, imaju bolju izvedbu i ustrajni su.<sup>42</sup> Kod korištenja sustava motivacije preko potpore autonomiji, mogu se javiti četiri vrste odnosa prema drugima:<sup>43</sup>

- ✓ Njeguju se unutrašnji motivacijski resursi druge strane,
- ✓ Problemu nezainteresiranosti se pristupa na fleksibilan i informativan način,
- ✓ Promiče se korisnost i smisao zadatka,
- ✓ Priznavanje i prihvaćanje negativnog afekta i otpora.

Stil motiviranja koji podupire autonomiju, traži od motivatora da prepozna interese, želje i kompetencije osobe koju želi motivirati, a kada ih prepozna, tada pronalazi načine kako toj osobi omogućiti da se ponaša tako da do izražaja dođe njezin interes, preferencija i kompetencija.

Umjesto vršenja pritiska na osobu da obavi neki zadatak, motivator koji podupire autonomiju, problemu pristupa na fleksibilan i informativan način, koji drugima pomaže da utvrde uzrok svoje nezainteresiranosti, lošeg uratka ili neprimjerenog ponašanja.

Osobe sa stilom motiviranja koji podupire autonomiju, prenose vrijednost, značenje i korisnost takovog ponašanja, kako bi se objasnilo zašto je nezanimljiva aktivnost vrijedna truda i vremena.

Osobe koje podupiru motivaciju autonomijom, prihvatiti će negativni afekt i otpor osobe, a zatim će suradnički raditi s tom osobom na rješavanju uzroka negativnog afekta i otpora.

Navode se neka istraživanja koja su potvrdila pozitivne ishode stila motiviranja koji podupire autonomiju:

---

<sup>42</sup> Deci, E.L., Ryan, R.M., [1987]: **The Support of Autonomy and the Control of Behavior**, Journal of Personality and Social Psychology, 53, str. 1029.

<sup>43</sup> Reeve, J., [2010], **Ibidem**, str. 110-113.

- ✓ Razvojni dobitak - jači osjećaj vlastite vrijednosti<sup>44</sup>,
- ✓ Veći angažman u obavljanju poslova<sup>45</sup>,
- ✓ Kvalitetno učenje - veća fleksibilnost u razmišljanju<sup>46</sup>,
- ✓ Optimalno funkcioniranje – održavanje promjena u ponašanju<sup>47</sup>,
- ✓ Dobitak u izvedbi zadatka – poboljšanje izvedbe<sup>48</sup>.

Ljudi žele živjeti u okolini s kojom su povezani i to dvosmjerno. Težnja za povezanošću s okolinom, prisutna je u svim vidovima života: posao, škola, sport, rekreacija, udruge, kultura, politika itd. Razvijanje vještina, poboljšavanje sposobnosti, razvijanje talenta i ostalih potencijala, napredovanje, prisutno je kao vodilja u ljudskom biću, a njihovo oživotvorenje ovisi o prigodi i mogućnostima. Prema tome, možemo zaključiti kako svaka osoba ima potrebe postati kompetentna.

Kompetencija je psihološka potreba koja osigurava prirodni izvor motivacije za traženje optimalnih izazova za ulaganje napora neophodnog za savladavanje takvih izazova.<sup>49</sup>

Da bi se aktivirala potreba za kompetencijom osobe, potrebno je ispuniti dva uvjeta:

- ✓ Optimalni izazov i optimalno iskustvo<sup>50</sup> i
- ✓ Pozitivna povratna informacija – prosudba je li zadatak kompetentno obavljen.<sup>51</sup>

Optimalni izazov je razvojno primjereni izazov odnosno zadatak koji je razinom složenosti primjeren postojećim vještinama određene osobe. Optimalno iskustvo je stanje koncentracije pri kojoj je osoba potpuno uključena u aktivnost koju obavlja odnosno kada koristi svoje vještine kako bi svladala izazov koji je pred njom.

---

<sup>44</sup> Ryan, R.M., Grolnick, W.S.,[1986]: **Origins and Pawns in the Classroom: Self-report and Projective Assessments of Individual Differences in Children's Perception**, Journal of Personality and Social Psychology, 50, str.552.

<sup>45</sup> Reeve, J., Jang, H.,Hardre, p., Omura, M.,[2002]: **Providing a Rationale in an Autonomy-supportive Way as a Strategy to Motivate Others During an Interesting Activity**, Motivation and Emotion, 26, str.206.

<sup>46</sup> McGraw, K.O., McCullers, J.C., [1979]: **Evidence of Detrimental Effects of Extrinsic Incentives on Breaking a Mental Set**, Journal of Experimental and Social Psychology, 15, str.294.

<sup>47</sup> Williams, G.C. i ostali [1996]: **Motivational Predictors of Weight Loss and Weight-loss Maintenance**, Journal of Personality and Social Psychology, 70, str.126.

<sup>48</sup> Miserandino, M.,[1996]: **Children who do Well in School: Individual Differences in Perceived Competence and Autonomy in Above-average Children**, Journal of Educational Psychology, 88, str. 214.

<sup>49</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 117.

<sup>50</sup> Csikszentmihalyi, M.,[1990]: **Flow: the Psychology of Optimal Experience**, Harper&Row, New York, str. 73.

<sup>51</sup> Schunk, D.H., Hanson, A.R.,[1989]: **Self-modeling and Children's Cognitive Skill Learning**, Journal of Educational Psychology, 83, str.163.

Kod prevelikih izazova prisutno je ugrožavanje kompetencije, što se emocionalno manifestira kroz zabrinutost osobe. U slučaju kada vještine nadilaze izazov, kompetencija je ugrožena na način što se osoba minimalno uključuje u zadatak i osjeća emocionalnu dosadu.

Povratna informacija je vrlo važan čimbenik koji potvrđuje je li neki zadatak obavljen kompetentno ili nije. Povratna informacija može doći iz jednog ili više izvora:<sup>52</sup>

- ✓ Samog zadatka – uspjeh ili neuspjeh je vidljiv odmah nakon izvršenja,
- ✓ Usporedbom nečije izvedbe s njegovim prethodnim izvedbama,
- ✓ Usporedbom nečije izvedbe s izvedbom drugih i
- ✓ Procjenom od strane drugih.

Ljudi su misaona i društvena bića kojima je potreban osjećaj pripadnosti odnosno društvene interakcije. Topli, bliski odnosi s drugim ljudima, privrženost drugim ljudima, ciljevi su koje svako ljudsko biće želi ostvariti. Ljudi žele razvijati odnose s drugim osobama, žele da je drugim osobama stalo do njih, da ih priznaju, da druge osobe budu osjetljive na njihove brige i probleme, da ih druge osobe iskreno podupiru i da im žele svako dobro.

Potreba za povezanošću je potreba za uspostavljanjem prisnih emocionalnih veza i uspostavljanje privrženosti s drugim ljudima odnosno želja za toplim međuljudskim odnosima.<sup>53</sup> Budući ljudi trebaju povezanost, skloniji su ljudima kojima vjeruju da će raditi u korist njihove dobrobiti, a udaljavati će se od onih za koje vjeruju da to neće činiti.

Lepore<sup>54</sup> tvrdi da je povezanost važna za motivaciju, jer ljudi bolje funkcioniraju, otporniji su na stres i imaju manje psiholoških poteškoća kada njihovi međuljudski odnosi podržavaju potrebu za povezanošću.

Život ljudi stvara u osnovi, dvije vrste povezanosti-odnosa s drugim ljudima:<sup>55</sup>

- ✓ Odnose razmjene i
- ✓ Zajedničke odnose.

Odnosi razmjene su odnosi između poslovnih suradnika ili odnosi između poznanika. U takovim odnosima ne postoji obveza brige za dobrobit ili za potrebe druge osobe. Radi se o

---

<sup>52</sup> Koestner, R., Zuckerman, M., Koestner, J., [1987]: **Praise, involvement and Intrinsic Motivation**, Journal of Personality and Social Psychology, 53, str.390.

<sup>53</sup> Baumeister, R.F., Leary, M.R., [1995]: **The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation**, Psychological Bulletin, 117, str.529.

<sup>54</sup> Lepore, S.J., [1992]: **Social-conflict, Social-support and Psychological Distress: Evidence of Cross-domain Buffering Effects**, Journal of Personality and Social Psychology, 63, str.867.

<sup>55</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 125.

poslovnom odnosu u kojemu najčešće nema emocionalne povezanosti, a time ni privrženosti između osoba.

Zajednički odnosi su odnosi u kojima ljudi prate potrebe drugih bez obzira na to što im to materijalno donosi odnosno bez obzira na reciprocitet činidbi. U takovim odnosima, ljudi paze na potrebe drugih ljudi, ne vrednuju pojedinačne doprinose ostvarenju zajedničkih projekata, pružaju pomoć drugim ljudima kada im je ona potrebna itd.

Jedan od važnih čimbenika povezanosti pojedinca s okruženjem jest intenzitet dobrovoljne internalizacije odnosno procesa usvajanja pravila i vrijednosti koje su nekada bile propisane izvana, u pravila i vrijednosti koje prihvaća pojedinac.<sup>56</sup> Kada osoba osjeća emocionalnu povezanost s drugom osobom, kada vjeruje da joj druga osoba doista želi sve najbolje, tada će razina povezanosti biti visoka, a internalizacija će se dobrovoljno odvijati. U suprotnom, razina povezanosti je niska i vrlo je mala vjerojatnost da će doći do internalizacije.

### 1.3. SOCIJALNE POTREBE

Socijalne odnosno društvene potrebe su potrebe koje ljudi stječu iskustvom, razvojem i socijalizacijom. Vrlo malo socijalnih potreba nastaje u ranoj životnoj dobi odnosno vrlo mali broj odgojnih iskustava u djetinjstvu služi kao motiv za socijalne potrebe u odrasloj životnoj dobi. To upućuje na zaključak da se socijalne potrebe ljudi mijenjaju s vremenom.

Istraživanje usvajanja socijalnih potreba<sup>57</sup>, koje je nastojalo odrediti koja odgojna iskustva iz djetinjstva predodređuju socijalne potrebe u odraslih ljudi, pokazalo je da je samo mali broj odgojnih iskustava iz djetinjstva utjecao na rano nastajanje socijalnih potreba. Istraživači su najprije ocijenili ponašanje majki i očeva 78 petogodišnjih dječaka i djevojčica, a kada su ta djeca navršila 31 godinu života, istraživači su procijenili svaku odraslu osobu kako bi utvrdili koja su rana socijalizacijska iskustva utjecala na socijalne potrebe odraslih ljudi.

Socijalne potrebe koje su jednom stečene, postaju emocionalni i bihevioralni (znanstveno egzaktni) potencijali, koje aktiviraju određeni situacijski poticaji.<sup>58</sup> To znači da se socijalne potrebe aktiviraju kada se pojave poticaji koji ih mogu zadovoljiti. Prema tome, može se

---

<sup>56</sup> Ryan, R.M., Rigby, S., King, K.,[1993]: **Two Types of Religious Internalization and Their Relations to Religious Orientations and Mental Health**, Journal of Personality and Social Psychology, 65, str.596.

<sup>57</sup>McClelland, D.C., Pilon, D.A.,[1983]: **Sources of adult Motives in Patterns of Parent Behavior in early Childhood**, Journal of Personality and Social Psychology, 44, str. 574.

<sup>58</sup> McClelland, D.C.,[1985]: **Human Motivation**, San Francisco: Scott Foresman, San Francisco, str.41.

zaključiti da su socijalne potrebe većinom reaktivne, jer miruju u ljudima dok ne naiđemo na poticaj, koji socijalnu potrebu stavlja u središte pažnje, misli, osjećaja i ponašanja.

Ljudi s vremenom nauče kako određene organizacije i zanimanja odnosno kako određena okruženja mogu aktivirati i zadovoljiti njihove socijalne potrebe.

S obzirom na poticaj koji aktivira socijalne potrebe, možemo govoriti o tri vrste socijalnih potreba:<sup>59</sup>

- [1] Postignuće,
- [2] Afilijacija i bliskost,
- [3] Moć.

Potreba za postignućem je težnja da se dostigne određeni standard izvrsnosti. Ta potreba ljude motivira da postignu uspjeh u natjecanju s određenim standardom izvrsnosti.<sup>60</sup>

Prema Heckhausenu<sup>61</sup>, standard izvrsnosti obuhvaća:

- ✓ Natjecanje sa zadatkom,
- ✓ Natjecanje sa samim sobom (postizanje osobnog rekorda),
- ✓ Natjecanje s drugima.

Standard izvrsnosti postoji u svakom području života, tako da se s njim suočavaju ljudi koji žele ostvariti određeno postignuće. Ljudi različito reagiraju na standarde izvrsnosti. Oni koji imaju izraženu potrebu za postignućem, reagiraju pozitivnim emocijama orijentiranim na prilaženje. Osobe kod kojih nisu takove potrebe izražene, reagiraju emocijama orijentiranim na izbjegavanje.

Standarde izvrsnosti ljudi doživljavaju bipolarno, s jedne strane, osjećaju uzbuđenje, nadu i očekuju ponos zbog izvrsno obavljenog posla, dok s druge strane, osjećaju tjeskobu i strah odnosno sram zbog možebitno nekvalitetno obavljenog posla. Prema tome, može se zaključiti da motivacija za postignućem predstavlja određeni ekvilibrij između pozitivnih i negativnih emocija i uvjerenja.

Osobe s visoko izraženom potrebom za postignućem, razlikuju se od osoba s niskom potrebom za postignućem u sljedećem:

---

<sup>59</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 168.

<sup>60</sup> McClelland, D.C., (Ed.)[1955]: **Studies in Motivation**, New York: Appleton-Century-Crofts, New York, str.54.

<sup>61</sup> Heckhausen, H.,[1967]: **The Anatomy of Achievement motivation**, Academic Press, New York, str.47.

- ✓ Odabiru umjereno teške do teške zadatke umjesto lakih zadataka,<sup>62</sup>
- ✓ Brže se uključuju u zadatke u kojima mogu ostvariti određeno postignuće,<sup>63</sup>
- ✓ Ulažu više truda i postižu bolje rezultate u umjereno teškim zadacima,<sup>64</sup>
- ✓ Pokazuju veću istrajnost kada su suočeni s poteškoćama i neuspjehom u umjereno teškim zadacima,<sup>65</sup>
- ✓ Preuzimaju osobnu odgovornost za uspjeh ili neuspjeh, umjesto da traže pomoć ili savjet od drugih.<sup>66</sup>

Čimbenici razvoja imaju veliki utjecaj na to hoće li neka osoba biti sklonija ostvarenju izvrsnosti ili ne. Djeca razvijaju jaku potrebu za postignućem, ako ih roditelji uče oslanjanju na vlastite snage te usađuju djeci težnju za kvalitetnom izvedbom zadataka i izvrsnosti odnosno ako se u obiteljskom okruženju razvija stimulacija ostvarenja izvrsnih rezultata.

Mala djeca nisu sposobna procjenjivati vlastite sposobnosti, zapravo ljudi u toj dobi uvelike precjenjuju svoje stvarne sposobnosti. Tijekom srednjeg djetinjstva, djeca sve češće uspoređuju vlastite rezultate s rezultatima svojih vršnjaka, a u kasnom djetinjstvu oslanjaju se na više izvora informacija (samoprocjena, procjene vršnjaka, procjene roditelja, procjene učitelja itd.).

Kognitivni utjecaji (vjerovanja o samom sebi) na razvoj potrebe za postignućem su također vrlo značajni. Ako okolnosti u životnom i radnom okruženju promiču vjerovanje u vlastite sposobnosti, orijentiranost na ovladavanje zadatkom, očekivanje uspjeha i vrednovanje uspjeha, takve okolnosti su vrlo povoljne za razvoj razmišljanja usmjerenog na postignuće.

Potreba za afilijacijom može se smatrati potrebom za odobravanjem, prihvaćanjem i sigurnošću u interpersonalnim vezama.<sup>67</sup> Trudeći se smanjiti svoju tjeskobu, osobe koje imaju potrebu za afilijacijom, promatraju sviđaju li se drugima i troše puno vremena da bi zadobile odobravanje drugih ljudi. Osoba koja ima vrlo izraženu potrebu za afilijacijom vrlo često razmišlja o prijateljima i vezama, povjerava se, dobar je slušatelj, voli razgovarati, drugi je vide kao iskrenu osobu punu ljubavi, dugo pamti događaje vezane za interpersonalne veze. Suvremeniji pristup potrebi afilijacije, prepoznaje dva njezina oblika:

---

<sup>62</sup> Slade, L.A., Rush, M.C.,[1991]: **Achievement Motivation and the Dynamics of task Difficulty Choices**, Journal of Personality and Social Psychology, 60, str.172.

<sup>63</sup> Blankenship, V.,[1987]: **A Computer-based Measure of Resultant Achievement Motivation**, Journal of Personality and Social Psychology, 53, str. 372.

<sup>64</sup> Raynor, J.O., Entin, E.E.,[1982]: **Motivation, Career Striving and Aging**, New York: Hemisphere, New York, str. 95.

<sup>65</sup> Feather, N.T.,[1963]: **Persistence at a Difficult Tasks with Alternative Tasks of Intermediate Difficulty**, Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, str.609.

<sup>66</sup> Weiner, B.,[1980]: **Human Motivation**, New York: Holt, Rinehart&Winston; New York, str. 59.

<sup>67</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 190.



- ✓ Potrebu za odobravanjem i
- ✓ Potrebu za bliskošću.

Afilijacija je stvaranje, održavanje ili ponovno uspostavljanja pozitivne afektivne veze s drugom osobom ili osobama.<sup>68</sup> Osobe s potrebom za afilijacijom stupaju u kontakte s drugima kako bi izbjegle negativne emocije poput straha od usamljenosti i neodobravanja. Njima je veza s drugima očajnički potrebna, a svoje veze s drugima obično doživljavaju vrlo tjeskobnima.

Socijalna izoliranost i uvjeti koji pobuđuju strah, dvije su situacije koje povećavaju osobnu želju za afilijacijom s drugim ljudima.<sup>69</sup> Ljudi koji se nalaze u uvjetima straha i izolacije, obično su nervozni i napeti, osjećaju patnju i bol te traže društvo drugih ljudi, kako bi umanjili navedene osjećaje. Njihova je težnja saznati kako se drugi ljudi ponašaju u uvjetima izoliranosti i straha. Društvo drugih ljudi djeluje utješno u tim tjeskobnim situacijama.

Ljudi koji imaju izraženu potrebu za bliskošću, u pravilu se priključuju društvenim grupama, provode vrijeme u povezanosti s drugima, razvijaju prijateljstva kao stabilne i dugotrajne odnose, za razliku od ljudi kod kojih je ova potreba slabo izražena.<sup>70</sup> Takove osobe imaju više vremena za prijatelje, za pisanje pisama, za razgovore, za posjete drugima, češće se smiju, uspostavljaju kontakt očima s drugima, izražavaju potrebu za bliskošću na topao i iskren način. Osobe s jako izraženom potrebom za bliskošću, izbjegavaju konflikte s drugima, nesebične su i spremne na suradnju, ne govore negativno o drugima i nastoje ništa ne zahtijevati od drugih.

Zadovoljenje potrebe za afilijacijom, dovodi do emocije olakšanja više nego do emocije radosti. Tu se radi o motivu koji je orijentiran na ispunjenje nedostatka, tako da s njegovim ispunjenjem nastupa smanjenje napetosti od straha i izolacije.

Budući se radi o motivu orijentiranom na razvoj, ljudi potrebu za bliskošću zadovoljavaju uspostavljanjem bliskih i toplih veza.<sup>71</sup> Ljudi koji imaju izraženu potrebu za bliskošću, izražavaju tu potrebu na sljedeći način:

- ✓ Dodiruju druge ljude na bezazlen način,
- ✓ Njeguju dublje i značajnije veze,
- ✓ Zadovoljstvo pronalaze u slušanju i povjeravanju,

---

<sup>68</sup> Atkinson, J.W., Heyns, R.W., Veroff, J., [1954]: **The Effect of Experimental Arousal of the Affiliation Motive on Thematic Apperception**, Journal of Abnormal and Social Psychology, 49, str. 410.

<sup>69</sup> Baumeister, R.F., Leary, M.R., [1995]: **The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation**, Psychological Bulletin, 117, str. 528.

<sup>70</sup> McAdams, D.P., Losoff, M., [1984]: **Friendship Motivation in Fourth and Sixth Graders: A Thematic Analysis**, Journal of Social and Personal Relationships, 1, str. 20.

<sup>71</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 193.

- ✓ Prilikom interakcije, više se smiješe i češće uspostavljaju kontakt očima.

Potreba za moći sastoji se od želja neke osobe da fizički i društveni svijet oko sebe prilagodi i podloži svojoj osobnoj predodžbi ili planu za taj svijet.<sup>72</sup>

Osobe kod je potreba za moći jako izražena, žele djelovati, kontrolirati ili utjecati na druge osobe, grupu ili svijet u širem smislu.<sup>73</sup> Dakle, djelovanjem takove osobe uspostavljaju svoju moć, kontrolom tu istu moć održavaju, a utjecajem nastoje proširiti ili ponovno uspostaviti moć.

Osobe koje imaju težnju za moći željne su dominacije nad drugima, ugleda u društvu, dobivanja statusa ili položaja u društvenoj hijerarhiji. Te osobe snažno žele postati vođe, a s drugima osobama komuniciraju snažnim i dominantnim stilom.

Postoje četiri uvjeta ili okolnosti koje omogućuju uključivanje i zadovoljavanje potrebe za moći:<sup>74</sup>

- a) Vodstvo i odnosi,
- b) Agresivnost,
- c) Utjecajna zanimanja i
- d) Posjedovanje prestižnih stvari.

Osobe kod kojih je jako izražena potreba za moći, trude se biti prepoznate unutar grupe i traže načine da ih drugi uoče s ciljem da uspostave utjecaj i vodstvo.<sup>75</sup> Takove osobe nastoje natjerati druge osobe da ih slijede bez obzira vode li u dobrom ili lošem smjeru. U izboru prijatelja i suradnika takove osobe preferiraju osobe koje nisu poznate da bi ih lakše sebi podredili.<sup>76</sup> Druže se uglavnom u malim grupama prijatelja, a njihova interpersonalna orijentacija usmjerena je više na utjecaj nego na bliskost s drugim osobama.

Iako postoje društvene zabrane i ograničenja agresivnosti, osobe koje imaju potrebu za efektom, kontrolom i utjecajem na druge, nerijetko posežu i za instrumentom prikrivene agresije kako bi ostvarili moć. Odnos između potrebe za moći i agresije nije toliko izravan, jer društvo uglavnom zabranjuje i kontrolira otvorena agresivna ponašanja.

---

<sup>72</sup> Winter, D.G., Stewart, A.J.,[1978]: **Power Motivation**, In H.London, J.Exner [Eds.], Dimensions of Personality, New York: Wiley, str. 29.

<sup>73</sup> Winter, D.G.,[1973]: **The Power Motive**, New York: Free Press, New York, str. 45.

<sup>74</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 194.

<sup>75</sup> Winter, D.G.,[1973]: **Ibidem**, str. 55.

<sup>76</sup> Foder, E.M., Farrow, D.L.,[1979]: **The Power Motive as an Influence on the use of Power**, Journal of Personality and Social Psychology, 37, str. 2095.

Utjecajna zanimanja, kao što su: direktor, poduzetnik, profesor, psiholog, političar, diplomat, novinar, svećenik itd., privlače osobe koje imaju jaku potrebu za moći. Svim navedenim zanimanjima je zajedničko to što mogu usmjeravati ponašanja drugih ljudi prema nekom unaprijed sastavljenom planu. Osobe koje se bave navedenim zanimanjima govore pred publikom i utječu na nju, imaju informacije koje utječu na druge, profesionalni status koji im omogućuje naređivati drugima, imaju instrumente nagrade i kazni u svojim rukama itd.

Osobe kod kojih je vrlo izražena potreba za moći, pokazuju sklonost prema prikupljanju simbola moći odnosno stvari kojima pokazuju i dokazuju svoj prestiž nad drugima. Posjedovanje prestižnih stvari ovisi o dobi osobe, a najčešće se radi o: slikama, automobilima, kući, stanu, televizoru, namještaju, oružju itd.

Motivacija za vodstvom sastoji se od tri vrste potreba: a) visoko izražene potrebe za moći, b) niske potrebe za bliskošću/afilijacijom i c) visoke inhibicije.<sup>77</sup> Prema tome, možemo kazati da motivacijski obrazac vođe karakterizira ljude koji žele biti utjecajni, koji se ne brinu sviđaju li se drugim ljudima ili ne te koji imaju dobru samokontrolu i samodisciplinu.

#### **1.4. SAMOAKTUALIZACIJA**

Dvije temeljne pretpostavke za samoaktualizaciju su autonomija (neovisnost) i otvorenost. Samoaktualizacija je proces u kojemu iza sebe ostavljamo strah, obrambene procjene i ovisnost o drugima.<sup>78</sup> Otvorenost čovjeka podrazumijeva da on iza sebe ostavlja strah i odvažno stremi stvaranju i realnim procjenama, temeljem primljenih informacija.

Samoaktualizacijom se čovjek sve više oslanja na „vlastito ja“ i na to da u što većoj mjeri sam regulira svoje ponašanje.<sup>79</sup> Autonomija je ponašanje čovjeka u kojem on ostavlja ovisnost o drugima i sve više prihvaća samoregulaciju svog ponašanja. Prema Maslowu,<sup>80</sup> samoaktualizacija se odnosi na nikad potpuniju realizaciju nečijih talenata, kapaciteta i potencijala.

Sljedeća ponašanja doprinose samoaktualizaciji čovjeka:

- ✓ Odlučiti o vlastitom rastu i razvoju – izbor napretka je korak bliže samoaktualizaciji,

---

<sup>77</sup> McClelland, D.C., [1982]: **The Need for Power, Sympathetic Activation and Illness**, Motivation and Emotion, 6, str. 37.

<sup>78</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 423.

<sup>79</sup> Deci, E.L., Ryan, R.M., [1991]: **A Motivational Approach to Self: Integration in Personality**, In R. Dienstbier [Ed.], Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on Motivation [Vol.38, pp. 237-288], Lincoln: University of Nebraska Press; str. 256.

<sup>80</sup> Maslow, A.H., [1987]: **Motivation and Personality** [3rd ed.], Harper & Row, New York, str. 75.

- ✓ Iskreno preuzeti odgovornost za vlastiti izbor i posljedice izbora,
- ✓ Usmjeriti sebe u područje i okolnosti koje će omogućiti ostvarenje vlastitih potencijala,
- ✓ Odbaciti obrambeni stil ponašanja i razmišljanja,
- ✓ Omogućiti da „vlastito ja“ dođe do izražaja,
- ✓ Otvoriti se prema informacijama i iskustvu.

## 2. MOTIVACIJA

Riječ motivacija latinskog je podrijetla, i izvodi se iz glagola „movere“ što znači - kretati se. Prema Vladimiru Aniću,<sup>81</sup> riječ motivacija označava skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje aktivnosti. Dakle, motiv je ono što pokreće čovjeka na neku djelatnost, a motiviran je onaj koji ima motiv odnosno onaj koji ima poticaj. U tom smislu, motivirati znači davati poticaj, iznositi motive, obrazlagati nekome, poticati ga i sl., s ciljem da ga se pokrene na izvršenje poželjne aktivnosti. Kaže se da je netko „snažno motiviran“ ako je usredotočen na ostvarenje postavljenoga cilja, čini sve što je u njegovoj mogućnosti da isti ostvari i neće se smiriti prije nego ostvari postavljeni cilj.

Motiviranost označava imanje motiva odnosno stanje onoga koji ima motiv, što znači da je motiviranost uspješna posljedica faktora motivacije. Naravno, motiviranost može biti pozitivnog ili negativnog smjera, slabijeg ili jačeg intenziteta odnosno dužeg ili kraćeg trajanja.

Psihologija motivacije bavi se objašnjavanjem smjera, ustrajnosti i intenziteta ponašanja, a pri tome želi objasniti ciljeve kojima se teži i ono što te ciljeve čini atraktivnima te razlike u ponašanju različitih osoba kada se radi o kontinuitetu i promjenama tijekom ponašanja.<sup>82</sup>

Osnovno pitanje koje se kod pobližeg shvaćanja motivacije odnosno povezivanja cilja i aktivnosti postavlja jest: dolazi li motivacija kao posljedica pritiska (nagona) ili privlačnosti? Motivacija zasnovana na nagonima ili pritiscima je prvenstveno urođena, ali to ne isključuje utjecaj navika i stečenoga znanja. Psihologija motivacije želi odgovoriti na pitanje zašto se neke aktivnosti obavljaju, zašto su te aktivnosti ustrajne odnosno zašto su neki ciljevi toliko poticajni, zašto se razlikuju ljudska ponašanja u istim ili sličnim situacijama.

Motivacija je ono što navodi pojedince da rade na način na koji rade, a da bi ispunili ciljeve, potrebe i očekivanja.<sup>83</sup> Motivacija pojedinca za ostvarenje nečega, znači mobilizaciju svih

---

<sup>81</sup> Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str. 779.

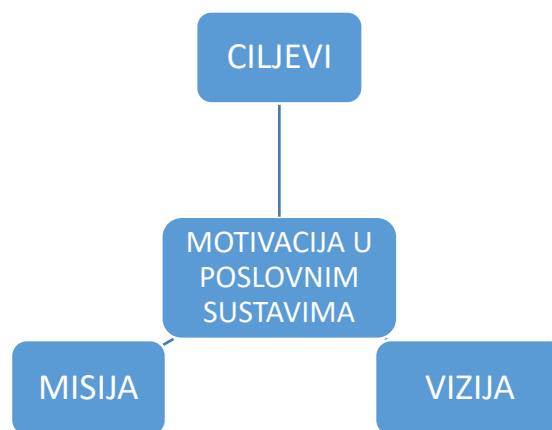
<sup>82</sup> Rheinberg, F., [2004]: **Motivation** [prijevod-Motivacija], Naklada Slap; Jastrebarsko, str. 13.

<sup>83</sup> Busch, T., Burnham, J. [1994]: **The Principles of Educational Management**, Longman Group, UK Ltd, str. 233.

njegovih snaga u cilju postizanja tog određenog, tako da ga ništa ne može odvratiti od ostvarenja tog cilja, a ta mobilizacija traje sve do ostvarenja cilja. Prema tome, može se kazati da motiviran čovjek ima cilj, da čini sve kako bi ga ostvario i da ga od ostvarenja tog cilja ne može ništa odvratiti. DeCharms je stanje u kojem nas nešto privlači, vezuje za sebe, u kojem smo napeti, nemirni i nešto hoćemo, opisao kao „blagi oblik opsjednutosti“.<sup>84</sup>

Prema Rheinbergu,<sup>85</sup> motivacija je stanje koje je označeno nastojanjem, htijenjem, željom, nadama, odnosno aktiviranjem usmjerenja trenutačnih životnih akcija na cilj koji se smatra pozitivnim. Usmjeravanje prema cilju podložno je utjecaju različitih procesa u ponašanju i doživljavanju životnih situacija.

Motivacija u poslovnim sustavima može se povezati s jasno utvrđenom misijom, vizijom i ciljevima poduzeća. Menadžeri i zaposlenici poduzeća motivaciju za poslovne aktivnosti, pozitivan smjer i ustrajnost, mogu crpiti samo iz jasnih, poticajnih i nedvosmislenih ciljeva.



Slika 4.: Povezanost motivacije s misijom, vizijom i ciljevima

Izvor: Autor, prema više teorijskih izvora

## 2.1. PREDMET PROUČAVANJA TEORIJE MOTIVACIJE

Teorija motivacije ima zadatak dati najbolji mogući odgovor na dva pitanja: 1) što je uzrok određenom ponašanju odnosno zašto je netko nešto učinio i 2) zašto se intenzitet ponašanja mijenja odnosno zašto ponašanje mijenja smjer.

<sup>84</sup>DeCharms, R.,[1979]: **Enhancing motivation: Change in the classroom**, New York: Irvington, str. 89.

<sup>85</sup> Rheinberg, F., [2004]: **Ibidem**, str. 14.



Slika 5.: Odgovori na pet pitanja objašnjavaju motivaciju za određeno ponašanje

Izvor: Autor, prema Reeve, J., [2010]

Vidljivo je da netko nešto učinio odnosno da se je netko ponašao na određeni način, ali nije jasno što je uzrok takovom činjenju ili ponašanju. Reeve,<sup>86</sup> navodi pet specifičnih pitanja, koja treba postaviti da bismo doista objasnili što je uzrok određenom ponašanju:

- ✓ Zašto neko ponašanje počinje?
- ✓ Kada je jednom započeto, zašto se ponašanje održava neko vrijeme?
- ✓ Zašto je ponašanje usmjereno prema nekim ciljevima, a udaljeno od nekih drugih?
- ✓ Zašto ponašanje mijenja smjer?
- ✓ Zašto ponašanje prestaje?

Drugo pitanje motivacije „zašto se mijenja intenzitet ponašanja“, traži odgovor na pitanje zašto je nekada želja jaka i trajna, a u drugim slučajevima slaba i brzo nestaje. Motivacija varira od osobe do osobe te od situacije do situacije. Ista osoba može biti u jednom trenutku jako motivirana, a u drugom trenutku ta ista osoba može biti pasivna i ravnodušna, iako je u pitanju isti cilj. Tijekom vremena motivacija se mijenja, a to djeluje na ponašanje ljudi koji se nekada

<sup>86</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 4.

više, a nekada manje trude oko nečega, vrlo su ustrajni ili uopće nisu. Zašto zaposlenik jednog mjeseca kvalitetno radi, a sljedećeg mjeseca radi nekvalitetno? Zašto se jedna osoba intenzivno angažira oko nečega, a druga ne pokazuje takovo ponašanje?

Svrha teorije motivacije je odgovoriti na pitanje što određenom ponašanju daje energiju i smjer. Utvrđena energija ponašanja daje odgovor na pitanje koliko je ponašanje snažno, intenzivno i postojano. Smjer ponašanja pokazuje ima li isto svrhu, je li usmjereno postizanju određenog cilja ili ishoda.

Procesi koji daju energiju i usmjeravaju ponašanje pojedinca dolaze iz dva izvora:<sup>87</sup>

- 1) Unutarnjih motiva i
- 2) Vanjskih događaja.

Prema Reeveu,<sup>88</sup> motiv je unutarnji proces koji energizira i usmjerava ponašanje. Unutarnji motivi sastoje se od:

- a) Potreba,
- b) Kognicije i
- c) Emocije.

Potrebe su unutarnja stanja osobe koja su ključna i nužna za biološko održavanje, opće zadovoljstvo i unapređenje života. Radi se o težnji za biološkim održanjem vrste [glad, žeđ, seks], psihološkim potrebama [kompetencijama, pripadanju i sl.] te drugim potrebama ljudi. Prema tome, potrebe stvaraju želje i težnje koje usmjeravaju ponašanje ljudi na aktivnosti nužne za život.

Kognicije se odnose na: vjerovanja, očekivanja i pojam (slika) o sebi. Svatko ima svoj plan ili cilj, vjerovanja o svojim sposobnostima, osobna očekivanja uspjeha ili neuspjeha te vlastiti način objašnjenja postignutog uspjeha ili neuspjeha.

Emocije su kratkotrajni subjektivno-fiziološko-funkcionalni-izražajni fenomeni, koji usklađuju reakcije prilagodbe na važne događaje u našem životu.<sup>89</sup> Emocije zapravo organiziraju i usklađuju četiri međusobno povezana aspekta iskustva: 1) osjećaje – subjektivne, 2) fiziološku pripremljenost, 3) funkciju – što želimo učiniti i 4) ekspresiju – način izražavanja emocije prema drugima.

---

<sup>87</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 6.

<sup>88</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 6.

<sup>89</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 7.

Vanjski događaji su poticaji iz okoline koji utječu na energiju i smjer ponašanja pojedinca. Takovi događaji mogu biti, primjerice: izazovi, pravila, zabrane, međuljudski odnosi, poticaji, nagrade, izbori, teška gospodarska situacija, nagovještaj rata, novac, organizacijska kultura, potresi, poplave, požari i sl.

Dakle, vanjski poticaji mogu također snažno utjecati kao signal i prethoditi ponašanju osobe, bilo da ju usmjeravaju prema događajima koji nagovještavaju ugodna iskustva ili da je odvlače od tih događaja, ako isti nagovještavaju neugodna iskustva.



Slika 6.: Izvori motivacije

Izvor: Autor, prema Reeve, J., [2010]

## 2.2. TEORIJE O MOTIVACIJI

Motivacija je relativno kasno postala predmetom udžbeničke građe. Prvi udžbenik iz motivacije napisan je tek 1964. godine, a napisali su ga Cofer i Appley.<sup>90</sup>

U nastavnim programima, proučavale bi se teorije nagona, poticaja, konflikt i emocije, ali nisu bile uključene teme o motivaciji u školama, radnoj motivaciji, psihologiji sporta, osobnoj kontroli i sl. Međutim, kolegij je uključivao psihoanalitičke i samoaktualizacijske koncepte

<sup>90</sup> Cofer, C.N., Appley, M.H., [1964]: **Motivation: Theory and research**, John Wiley, New York, str. 81.



(Freuda i Maslowa) kroz tjedne zadatke u laboratoriju, gdje se na štakorima ispitivao utjecaj manipulacije.

Kolegiji o području motivacije postoje kraće od 100 godina.<sup>91</sup> Motivaciju su već proučavali starogrčki filozofi Platon i Aristotel. Platon (Sokratov student) je tvrdio da motivacija proizlazi iz trodijelne hijerarhijski organizirane duše, na način da viši dio duše regulira motive nižih dijelova:

- ✓ Senzualno-apetitivni dio duše – najniža razina (glad, sex i sl.),
- ✓ Voljno-afektivni dio duše – srednja razina (osjećaj srama, osjećaj priznanja i sl.) i
- ✓ Racionalno-misaoni dio duše – najviša razina (donošenje odluka, razmišljanje, izbor i sl.).

Aristotel je suglasan s Platonovom hijerarhijski organiziranom trodijelnom dušom, iako je koristio drukčiju terminologiju: hranidbeno-vegetativna (ima životinjska obilježja-održanje života), senzitivna (regulira užitak i bol) i racionalna (intelektualna je – oblikuje volju).

Nakon mnogo godina, u srednjem vijeku, grčka ideja trodijelne psihe, smanjena je na dvodijelni dualizam, tj. na strasti tijela i razum uma. Tako je Toma Akvinski smatrao da tijelo stvara iracionalne motivacijske podražaje koje se temelje na užitku, a nasuprot tome um je zaslužan za racionalnu motivaciju koja se temelji na volji.

Teorijske koncepte motivacije možemo podijeliti na sljedeće:<sup>92</sup>

- 1) Volja – prva velika teorija,
- 2) Instinkt – druga velika teorija,
- 3) Nagon – treća velika teorija i
- 4) Mini teorije motivacije.

Nakon renesansnog razdoblja, gotovo dva tisućljeća nakon Platona (428-348 pr.Kr.), francuski filozof Rene Decartes (1596-1650), pripisao je *volji* posebne motivacijske moći, a prihvatio je teorijski pristup da motivaciju uređuju duh i tijelo. Tijelo je prema njemu pasivni mehanički element sličan stroju, dok je volja duhovni, nematerijalni i aktivan motivacijski element. Osnovna postavka njegove teorije jest da um može kontrolirati tijelo odnosno da duh može upravljati tjelesnim željama.

---

<sup>91</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 24.

<sup>92</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 25-42.

Za Decartesa, motivacijska sila je bila volja, a bio je uvjeren kada bi mogao razumjeti volju da bi shvatio i motivaciju. Volja je ta koja započinje i usmjerava djelovanje, određuje hoće li se djelovati i na koji će se način djelovati. Tijelo šalje impulse, ali ti impulsi samo pobuđuju volju. Volja je moć uma koji kontrolira tjelesne sklonosti i strasti u službi vrline i spasa duše.

Nakon gotovo dva stoljeća filozofske analize, ispostavilo se je da je volja pogrešno shvaćena sposobnost ljudskog uma. Filozofi su volju smatrali tajnovitom i teško objašnjivom te nisu otkrili prirodu ni zakone po kojima volja funkcionira.

Druga velika teorija o motivaciji – *instinkt*, ima svoj početak u biološkom determinizmu Charlesa Darwina, koji je okončao dotad vladajuće stajalište u motivacijskim istraživanjima o dualizmu čovjek-životinja odnosno dokinuo je razlikovanje između motivacije ljudi i motivacije životinja. Po Darwinu,<sup>93</sup> veliki dio životinjskog ponašanja je nenaučen, automatski i mehanički, tako da se životinje s iskustvom ili bez njega prilagođavaju svojoj najčešćoj okolini: kokoši sjede na jajima, psi love zečeve, ptice grade gnijezda, krava mlijekom hrani tele i sl.

Za objašnjenje tog ponašanja, Darwin je predložio instinkt. Instinkti nastaju iz genskog nasljeđa, fizički su stvarni i navode životinje da se ponašaju na specifičan način, čime se istraživanje motivacije preselilo iz sfere filozofije u područje prirodnih znanosti. Instinkti se u prisutnosti prikladnog podražaja izražavaju kroz genski naslijeđene tjelesne reflekske.

William James<sup>94</sup> je prvi psiholog koji je popularizirao motivacijsku teoriju vezanu uz instinkte, koji je tvrdio da je za ljudsko motivirano ponašanje potrebna prisutnost prikladnog podražaja, kako bi se instinkt usmjerio prema cilju.

Teoriju instinkta podržao je i Wiliam McDougal, koji je predložio teoriju instinkta koja prikazuje instinkte za istraživanje, borbu, bitku za podmladak itd. Instinkte je smatrao iracionalnim, impulzivnim motivacijskim silama koje usmjeravaju osobu prema određenom cilju.<sup>95</sup> Instinkt je taj koji određuje onom koji ga posjeduje percepciju i obraćanje pozornosti na određene kategorije, osjećaje emocionalnog uzbuđenja određene kvalitete nakon percepcije te reakciju na određeni način, koja je usmjerena prema određenom cilju.

---

<sup>93</sup>Darwin, C.A.,[1872]: **The Expression of the Emotions in Man and Animals**, John Murray, London, str. 92.

<sup>94</sup>James, W.,[1890]: **The Principles of Psychology** [2 Vols.], Henry Holt, New York, str. 41.

<sup>95</sup>McDougal, W.,[1908]: **The Introduction to Social Psychology**, Methuen, London, str. 32.

Tablica 1.: Instinktivne tendencije u ljudskom ponašanju prema McDougallu

INSTINKTIVNE TENEDENCIJE U LJUDSKOM PONAŠANJU PREMA McDougallu		
R.B.	TENDENCIJE [TZV. PROPENSITIES]	DETALJNIJI OPIS TENDENCIJE [TZV. PROPENSITIES]
1	TRAŽENJE HRANE	Tražiti hranu i stvarati zalihe
2	IMPULS GAĐENJA	Odbaciti i izbjegavati odeđene štetne supstancije
3	SEKSUALNI NAGON	Snubiti i pariti se
4	STRAH	Pobjeći ili se skriti, ako prijete bol ili povreda
5	ZNATIŽELJA	Istražiti nepoznate predmete ili objekte
6	RODITELJSKI INSTINKT	Hraniti i štiti mlade, brinuti se za njih
7	DRUŠTVENOST	Biti s drugima, tražiti društvo
8	SAMOPOTVRĐIVANJE	Dominirati i voditi, staviti se na čelo ili iznad drugih
9	SPREMNOST ZA PODREĐIVANJE	Pokoriti se osobama koje pokazuju nadmoćnu snagu, slušati ih i slijediti
10	LJUTNJA/GNJEV	Divljati i pružati otpor onome tko stoji na putu vlastitim željama
11	TRAŽITI POMOĆ	Glasno zazivati pomoć kada vlastita nastojanja ne postignu uspjeh
12	POTREBA ZA STVARANJEM	Stvoriti krov nad glavom, predmete za uporabu, alate, uređaje
13	NASTOJANJE ZA POSJEDOVANJEM	Steći korisne i atraktivne stvari, zadržati ih i braniti
14	IMPULS ZA SMIJEH	Smijati se greškama ili nedostacima ljudi oko nas
15	POTREBA ZA KOMFOROM	Preko promjene položaja ili grebanjem odstraniti ono što stvara nelagodu
16	MIROVANJE, POTREBA ZA SNOM	Leći kada nas svlada umor, odmoriti se i spavati
17	POTREBA ZA MIGRACIJOM	Seliti se i tražiti nove životne prostore
18	TJELESNO IZRAŽAVANJE PONAŠANJA	Kašalj, šmrcaње, disanje, izlučivanje

Izvor: Autor, prema McDougall, [1932]

Kada su prihvatili instinkt kao veliki izvor motivacije, istraživači su prešli na određivanje koliko instinkata imaju ljudska bića. Stvari su brzo izmakle kontroli kada je broj instinkta prešao 6.000 različitih instinkta.<sup>96</sup>

Kao što je prethodno napustila pojam volje, psihologija je napustila i pojam instinkta te se dala u potragu za primjerenijim motivacijskim konceptom, koji bi objasnio svrhovitu prirodu ponašanja.

*Nagon* je treća velika teorija o izvorima motivacije i zamijenio je motivacijski koncept instinkta, a uveo ga je Woodwort.<sup>97</sup> Pojam nagona proizišao je iz funkcionalne biologije, koja polazi od

<sup>96</sup>Bernard, L.L.,[1924]: **Instinct: A Study of Social Psychology**, Holt, New York, str. 54.

<sup>97</sup>Woodwort, R.S.,[1918]: **Dynamic psychology**, Columbia University Press, New York; str. 11.

pretpostavke da ponašanje služi tjelesnim potrebama. Nagon motivira ponašanje koje je instrument za zadovoljavanje tjelesnih potreba.

Najpoznatije i najviše prihvaćene teorije nagona su proistekle od Sigmunda Freuda<sup>98</sup> i Clarka Hulla.<sup>99</sup>

Freud je vjerovao da je sveukupno ponašanje motivirano i da je svrha ponašanja zadovoljiti potrebe. On razlikuje dva pragona: eros i tanatos. Eros je životni nagon, želi održati život, temelji se na seksualnom nagonu i nagonu za samoodržanjem. Tanatos je suprotan od erosa, želi razoriti životne jedinice te konačno pretvoriti sve živo u neživo. Freud je sažeo svoju teoriju nagona pomoću četiri komponente: a) izvor, b) poriv, c) cilj i d) objekt. Izvor nagona je određeni nedostatak (deficit) u organizmu (primjerice, nedostatak hrane). Nagon služi kao poriv ili pokretačka snaga sile kojoj je cilj zadovoljenje nagona odnosno otkloniti deficit u organizmu. Da bi postigao cilj, osoba na psihološkoj razini osjeća pojačano stanje napetosti ili anksioznost, koja motivira potragu za objektom koji može otkloniti deficit u organizmu, a otklanjanje deficita ublažava nagon.

Iako je bila kreativna, Freudovoj teoriji mogu se uputiti barem tri kritike:<sup>100</sup>

- ✓ Relativno precjenjivanje doprinosa bioloških sila motivaciji,
- ✓ Pretjerano oslanjanje na podatke dobivene studijama slučaja osoba s poremećajima,
- ✓ Ideje koje nisu bile znanstveno (eksperimentalno) provjerljive.

Hull je nagon definirao kao izvor nakupljene energije sastavljen od svih trenutnih nedostataka ili smetnji u organizmu. Potrebe za hranom, vodom, seksom, snom itd., zajedno tvore ukupnu tjelesnu potrebu. I za Hulla, kao i za Freuda, motivacija odnosno nagon je imala isključivo fiziološku osnovu i tjelesna potreba je bila osnovni izvor motivacije. Nagon je nastao iz niza tjelesnih smetnji uključujući glad, žeđ, bol, sex, zrak, regulaciju temperature, mokrenje, spavanje, aktivnost, građenje gnijezda i brigu za mladunčad.<sup>101</sup> Međutim, iako nagon energizira ponašanje, navika je ta koja ga usmjerava. Navike koje usmjeravaju ponašanje nastaju učenjem, a učenje se javlja kao posljedica zadovoljenja potrebe. Hullova istraživanja, navela su ga na zaključak da ako ubrzo nakon reakcije slijedi redukcija nagona, pojavljuje se učenje i navika je potkrijepljena. Tako je Hullova teorija nagona postala vrlo popularna, a razlikovala se od svih dotadašnjih motivacijskih teorija po tome što je imala mogućnost predviđanja motivacije prije

---

<sup>98</sup>Freud, S.,[1915]: **Instincts and Their Vicissitudes** (translated by J.Riviere, 1949), In Collected papers of Sigmund Freud (Vol. 4, pp.60-83), Hogart, London, str. 73.

<sup>99</sup>Hull, C.L.,[1943]: **Principle of Behavior**, Appleton-Century-Crofts, New York, str. 45.

<sup>100</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 30.

<sup>101</sup>Hull, C.L.,[1943]: **Ibidem**, str. 59-60.

no što se pojavila odnosno bila je empirijski provjerljiva. Sa stajališta psihologije motivacije radi se o poticajnoj vrijednosti ciljnog objekta, u kojoj tendencija ponašanja ovisi o navikama, nagonu i poticaju.

Budući su tijekom 1950-tih godina, testirane pretpostavke teorije nagona (nagon proizlazi iz tjelesnih potreba, redukcija nagona je potkrepljujuća i dovodi do učenja, nagon energizira ponašanje), došlo se do sljedećih novih otkrića: neki motivi su postojali sa ili bez ikakve biološke potrebe (primjerice, anoreksične žabe nisu htjele jesti unatoč jakoj biološkoj potrebi),<sup>102</sup> učenje se pojavljivalo i bez iskustva redukcije nagona (primjerice, gladni štakori su učili i kada se njihovo ponašanje potkrepljivalo nehranjivim saharinom),<sup>103</sup> da se učenje može pojaviti i nakon porasta nagona,<sup>104</sup> postalo je jasno da redukcija nagona nije ni neophodan ni dovoljan uvjet da bi se pojavilo učenje<sup>105</sup>. Da bi se objasnili motivacijski fenomeni poput jela, pića i seksualne aktivnosti, istraživači su trebali usmjeriti pažnju i na vanjske izvore motivacije.

Sve veće nezadovoljstvo teorijom nagona, usmjeravalo je teoriju motivacije prema zaključku da velike teorije motivacije ne mogu ponijeti teret objašnjavanja cjelokupne motivacije.<sup>106</sup> Poziciju teorije motivacije tijekom 1960-tih i 1970-tih godina, karakterizira velika raznolikost malih teorija ili mini teorija, koje pokušavaju pokriti cijeli raspon motivacijskih fenomena.

Male odnosno mini teorije motivacije usmjeravaju na specifične motivacijske fenomene i pokušavaju razumjeti ili istražiti jednog od njih. Mini teorija objašnjava neka, ali ne i sva motivirana ponašanja.

Trendovi koji su doveli do napuštanja tradicije velikih teorija motivacije i priklanjanja mini teorijama su sljedeći:<sup>107</sup>

- ✓ *Aktivna priroda osobe* - U drugoj polovini dvadesetog stoljeća psiholozi su shvatili da su ljudi sami po sebi aktivni i uvijek motivirani. Naglašavali su kako osoba uvijek ima neke namjere i nešto radi odnosno da osobe nisu pasivne. Maslow<sup>108</sup> je, u tom smislu, kazao da solidna motivacijska teorija treba pretpostaviti da je motivacija konstantna,

---

<sup>102</sup>Klein, G.,[1954]: **Need and Regulation**, In M.R.Jones [Ed], **Nebraska Symposium on Motivation** [Vol 2, pp. 224-274], University of Nebraska Press, Lincoln, str. 231.

<sup>103</sup>Sheffield, F.D., Roby, T.B.,[1950]: **Reward Value of a Non-nutritive Sweet Taste**, *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 43, str. 478.

<sup>104</sup>Harlow, H.F., [1953]: **Motivation as a Factor in the Acquisition of new Responses**, In M.R.Jones [Ed], **Nebraska Symposium on Motivation** [Vol 1, pp. 24-49], University of Nebraska Press, Lincoln, str. 36.

<sup>105</sup> Bolles, R.C.,[1972]: **A Motivational View of Learning, Performance and Behavior Modification**, *Psychological Review*, 81, str.206.

<sup>106</sup>Appley, M.H.,[1991]: **Motivation, Equilibration, and Stress**, In R.A. Dientstbier [Ed.], **Nebraska Symposium on Motivation** [Vol. 38, pp. 1-67], University of Nebraska Press, Lincoln, str. 29.

<sup>107</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 34-35.

<sup>108</sup>Maslow, A.H.,[1954]: **Motivation and Personality**, Harper, New York, str. 42.

bez kraja, fluktuirajuća i složena te da je to univerzalna karakteristika gotovo svake organske pojave;

- ✓ *Motivacija je postala izrazito kognitivna* - Motivacijski istraživači počeli su nadograđivati svoje biološke koncepte onima koji naglašavaju unutrašnje mentalne (kognitivne) procese. Počeli su naglašavati kognitivne konstrukte (očekivanje, ciljeve), a smanjili naglasak na biološkim i okolišnim konstruktima. Osim toga, uveden je humanistički aspekt u teorije motivacije te se teoretičari protive metafori stroja koja opisuje motivaciju na deterministički način, a ljudska bića promatraju kao kognitivno-fleksibilna;
- ✓ *Motivacijska istraživanja postaju društveno relevantna i primijenjena* - Istraživači su promatrali više ljude, a manje životinje, usmjerili su pažnju na socijalno važna pitanja za rješavanje motivacijskih problema u svakodnevnom životu: u školi, na poslu, stres, zdravstveni problemi, depresija itd. Tako su nastale sljedeće grane psihologije: socijalna, razvojna, industrijska, organizacijska, klinička, psihologija obrazovanja, kognitivna psihologija, fiziološka psihologija, klinička, psihologija osobe itd.

Navesti ćemo neke od najvažnijih mini teorija, koje su se pojavile 1960-tih i 1970-tih godina:<sup>109</sup>

- Teorija motivacije za postignućem [Atkinson, 1964],
- Atribucijska teorija motivacije za postignućem [Wiener, 1972],
- Teorija kognitivne disonance [Esterlin, 1957],
- Motivacija za djelotvornošću [White, 1959],
- Teorija očekivanja [Wroom, 1964],
- Teorija optimalnog iskustva ili preplavlivanja [Csikszentmihalyi, 1975];
- Intrinzična motivacija [Deci, 1975],
- Teorija postavljanja ciljeva [Locke, 1968],
- Teorija naučene bespomoćnosti [Seligman, 1975],
- Teorija reaktancije [Brehm, 1966],
- Teorija samoefikasnosti [Bandura, 1977],
- Sheme o osobnom „ja“ [„self-schemas“] [Markus, 1977].

---

<sup>109</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 34.

Tablica 2.: Povijesni pregled teorija o motivaciji

<b>POVIJESNI PREGLED TEORIJA O MOTIVACIJI</b>	
<b>„Predteorije“ motivacije</b>	<p>✓ <b>Platon, Aristotel, Toma Akvinski</b></p> <p><b>Platon</b> - Motivacija proizlazi iz trodijelne duše: a) senzualno-apetitivna [glad, sex i sl.], b) voljno-afektivni [sram, priznanja i sl.] i c) racionalno-misaoni [razmišljanje, odluke, izbor i sl.]</p> <p><b>Aristotel</b> - podržao je Platonovu hijerarhijski organizirane trodijelne duše, iako je koristio drukčiju terminologiju: hranidbeno-vegetativna, senzitivna i racionalna.</p> <p><b>Toma Akvinski</b> - smatrao da tijelo stvara iracionalne motivacijske podražaje koje se temelje na užitku, dok je um zaslužan za racionalnu motivaciju koja se temelji na volji.</p>
<b>VOLJA – 1. Teorija motivacije</b>	<p>✓ <b>Rene Decartes [17. stoljeće]</b></p> <p>Duh i tijelo uređuju motivaciju.</p> <p>Volja određuje, započinje, utvrđuje način i usmjerava djelovanje.</p> <p>Volja je moć uma, koja kontrolira sklonosti i strasti tijela u službi vrline i spasa duše.</p>
<b>INSTINKT – 2. Teorija motivacije</b>	<p>✓ <b>Charles Darwin, William James, William McDougal [19. stoljeće]</b></p> <p><b>Charles Darwin</b> - Instinkt je nenaučeno ponašanje, automatsko i mehaničko, koji proizlazi iz genskog nasljeđa.</p> <p>Motivacija se stvara instinktivno, čime se istraživanje motivacije preseljava iz sfere filozofije u sferu prirodnih znanosti.</p> <p>Psiholog <b>William James</b>, popularizirao je tu teoriju.</p> <p><b>William McDougal</b> - Instinkte je smatrao iracionalnim, impulzivnim motivacijskim silama koje usmjeravaju osobu prema određenom cilju</p>
<b>NAGON – 3. Teorija motivacije</b>	<p>✓ Prvi ju je uveo <b>Woodwort</b>, a napoznatije su teorije <b>Freuda i Hulla [20. stoljeće]</b></p> <p><b>Woodwort</b> - Nagon služi kao poriv ili pokretačka snaga sile kojoj je cilj zadovoljenje nagona odnosno otkloniti deficit u organizmu.</p> <p><b>Freud</b> je sažeo svoju teoriju nagona pomoću četiri komponente: a) izvor, b) poriv, c) cilj i d) objekt.</p> <p>Da bi postigla cilj, osoba na psihološkoj razini osjeća pojačano stanje napetosti ili anksioznost, koja motivira potragu za objektom koji može otkloniti deficit u organizmu, a otklanjanje deficita.</p> <p><b>Hull</b> je nagon definirao kao izvor nakupljene energije sastavljen od svih trenutnih deficita/smetnji u organizmu.</p>
<b>MINI-TEORIJE motivacije</b>	<p>✓ Pojavile su se <b>60-tih i 70-tih godina 20-tog stoljeća</b></p> <p>✓ Razlozi napuštanja velikih teorija: aktivna priroda osobe, motivacija je postala izrazito kognitivna i motivacijska istraživanja postaju društveno relevantna i primijenjena.</p> <p>✓ Teorija motivacije za postignućem [<b>Atkinson</b>, 1964],</p> <p>✓ Atribucijska teorija motivacije za postignućem [<b>Wiener</b>, 1972],</p> <p>✓ Teorija kognitivne disonance [<b>Estinger</b>, 1957]</p> <p>✓ Motivacija za djelotvornošću [<b>White</b>, 1959]</p> <p>✓ Teorija očekivanja [<b>Wroom</b>, 1964]</p> <p>✓ Teorija optimalnog iskustva ili preplavlivanja [<b>Csikszentmihalyi</b>, 1975]</p> <p>✓ Intrinzična motivacija [<b>Deci</b>, 1975]</p> <p>✓ Teorija postavljanja ciljeva [<b>Locke</b>, 1968]</p> <p>✓ Teorija naučene bespomoćnosti [<b>Seligman</b>, 1975]</p>

Izvor: Autor, prema Reeve, J., [2010]

### 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije usmjerene su na proučavanje i utvrđivanje čimbenika koji utječu na ponašanje ljudi akcentirajući potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Od sadržajnih potreba motivacije, najznačajnije su sljedeće:<sup>110</sup>

- 1) Teorija hijerarhije potreba,
- 2) Teorija trostupanske hijerarhije,
- 3) Teorija motivacije postignuća,
- 4) Dvofaktorska teorija motivacije i
- 5) Teorija motivacije uloga.

Maslow<sup>111</sup> je grupirao ljudske potrebe u pet razina, koje je *hijerarhijski poredao* kako bi ih zornije prikazao. Potrebe su na hijerarhijsku ljestvicu postavljene prema kriteriju njihove snage ili moći. Potreba rangirana niže je ona koja je hitnija i jača.

Maslov je sve potrebe grupirao u pet razina:

- 1) Fiziološke potrebe,
- 2) Potrebe za sigurnošću,
- 3) Potrebe za ljubavlju,
- 4) Potrebe za štovanjem i
- 5) Potrebe za samoaktualizacijom.

Tih pet razina potreba, grupirao je potom u dvije osnovne grupe:

- 1) Fiziološke potrebe – na prvoj-osnovnoj razini hijerarhijske ljestvice i
- 2) Psihološke potrebe (sigurnost i zaštićenost, ljubav i pripadanje, poštovanje te samoaktualizacija).

Hijerarhijski poredane potrebe po Maslowu, počivaju na tri teze o prirodi ljudskih potreba i motiva:

1. Potrebe temeljene na preživljavanju, dominiraju kao najjači motivi (na dnu ljestvice), dok su relativno najslabije samoaktualizacijske potrebe (na vrhu ljestvice),
2. Niže potrebe označavaju potrebe tipične za životinje i djecu, dok su više potrebe karakteristične za odrasle osobe,
3. Zadovoljenje nižih potreba, nužan je preduvjet za zadovoljenje viših potreba.

---

<sup>110</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.487.

<sup>111</sup>Maslow, A.H.,[1987]: **Motivation and Personality [3rd ed.]**, Harper &Row, New York, str. 55.



Maslow je procijenio da manje od 1% ljudske populacije dosegne samoaktualizaciju odnosno ne uspijevaju doseći svoje potencijale. To objašnjava na sljedeći način:

- ✓ Ljudi u nekim slučajevima ne uspijevaju zbog nedostatka unutarnje okoline (npr. bolesti) i/ili vanjske okoline (npr. stana, hrane),
- ✓ Osoba je sama odgovorna za nedostizanje vlastitog rasta i razvoja, zbog toga što se boji vlastitih potencijala – tzv. Jonov kompleks (Biblijski junak koji je pokušao pobjeći od svoje sudbine).

Maslowljevu hijerarhijsku ljestvicu, istraživači su organizirali u samo dvije grupe potreba, a odbacili su hijerarhiju s pet razina:<sup>112</sup>

- a) Potrebe nedostatka - fiziološke potrebe te potrebe za sigurnošću, pripadanjem i poštovanjem (hrana, sigurnost posla, pripadnost grupi i socijalni status) i
- b) Potrebe za rastom i razvojem ili potrebe za samoaktualizacijom.

Maslowljeva hijerarhija potreba još uvijek je vrlo popularna, iako su naknadna istraživanja pokazala njezine nedostatke. I sam Maslow je prepoznao proturječje između svoje tvrdnje da je samoaktualizacija urođena čovjeku i vlastitog opažanja da tek mali broj ljudi doista dosegne vlastitu samoaktualizaciju. On je u svojim kasnijim radovima relativizirao svoju tvrdnju da tek nakon zadovoljenja niže kategorije potreba, čovjek aktivira višu kategoriju potreba. Osim toga, svoju petorazinsku hijerarhiju potreba, ublažio je govoreći o potrebama niže, srednje i više razine.

Međutim, veliki doprinos i vrijednost Maslowljeve teorije je to što upućuje na činjenicu da je važno razumijevanje važnosti i raznolikosti potreba koje ljudi zadovoljavaju, da čovjeku treba dati veći prostor za kontinuirani razvoj, a ne da samo zadovoljava egzistencijalne potrebe te da jedna skupina potreba ne može biti stalnim motivatorom tijekom života čovjeka odnosno da se pojedinca ne može cijeli radni vijek motivirati na isti način.

Isto tako, Maslowljeva teorija potreba, može poslužiti menadžerima, kako bi detaljnije analizirali i opisali zahtjeve te način djelovanja pojedinih potreba na motivaciju za rad. Zadovoljenjem tih različitih potreba radnika, menadžeri osiguravaju snažnu motivaciju svojih zaposlenika.

---

<sup>112</sup>Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y., Kasser, T.,[2001]: **What is Satisfying about Satisfying Events? Testin 10 candidate Psychological needs**, Journal of Personality and Social Psychology, 80, str.339.



Slika 7.: Pet razina potreba prema Maslowu

Izvor: Autor, prema Maslov, A.H., [1987]:

Rigidna stratifikacija potreba, koju je dao Maslow, nastojana je biti prevladana stvaranjem drugačijih rješenja. Jedno od njih bilo je Alderferovo<sup>113</sup>, koji je razvio *trostupanjsku hijerarhiju potreba*, a ista se sastoji od:

- 1) Egzistencijalnih potreba,
- 2) Potreba povezanosti i
- 3) Potreba rasta i razvoja.

*Egzistencijalne potrebe* odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada itd., a stupanj zadovoljenja tih potreba ovisan je o percepciji pojedinca.

*Potrebe povezanosti* odnose se na čimbenike koje pojedinac drži značajnima, a odnose se na interpersonalne odnose pojedinca sa suradnicima, prijateljima, obitelji i drugima, koji mogu

---

<sup>113</sup>Adelfer, C.A.,[1976]: **An Empirical test of a New Teory of Human Needs**, Organizational Beahivior and Human Pergormance, 4, str. 159.

imati pozitivne ili negativne predznake (povjerenje-nepovjerenje, razumijevanje-nerazumijevanje itd.).

*Potrebe rasta i razvoja* podrazumijevaju sve potrebe koje u podlozi imaju stvaralačko djelovanje pojedinca, a njihovo zadovoljenje ovisi o objektivnim prilikama i mogućnostima, koje pojedincu daju šansu da bude ono što može biti.

Razlika u odnosu na Maslowa je u tome što Alderfer smatra da potrebe simultano djeluju odnosno da ispunjenje niže potrebe nije preduvjet zadovoljenja više potrebe.

*Teorija motivacije postignuća*, usmjerena je na motivaciju za rad. Osnovna podloga ove teorije jest ljudska potreba za postignućem odnosno ljudska potreba za uspjehom. Ta težnja za uspjehom, rezultanta je djelovanja dviju sila: želje za uspjehom i želje za izbjegavanjem neuspjeha. Autori ove teorije, McClelland, et al.<sup>114</sup>, smatraju da je motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha.

Kod težih zadataka veća je vjerojatnost neuspjeha, ali je veća motivacija za ostvarenjem, dok je kod lakših zadataka veća vjerojatnost uspjeha, ali i manja motivacija za ostvarenjem.

Ova teorija je ipak najviše usmjerena na motivaciju menadžera, što se posebno očitovalo McClellandovim<sup>115</sup> proširenjem ovog modela sa još dvije varijable: moć (utjecaj i kontrola ponašanja drugih) te afilijacija (težnja za pripadnošću i povezanošću s drugima).

*Dvofaktorsku teoriju motivacije* razvio je Herzberg,<sup>116</sup> a ista se temelji na radnoj situaciji i klasifikaciji čimbenika za rad odnosno na mjerenju radnog zadovoljstva ili mjerenju zadovoljstva poslom. Ta teorija, koja motivaciju temelji na intrinzičnim i ekstrinzičnim čimbenicima, utjecala je na teoriju i praksu menadžmenta.

Dvije osnovne pretpostavke tog Herzbergovog modela su: 1) da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana različitim faktorima, tako da suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo nego odsutnost zadovoljstva i 2) dvije različite kategorije motivacijskih faktora: a) ekstrinzični ili higijenski i b) intrinzični odnosno motivatori.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup>McClelland, D.C., et al., [1953]: **The Achievement Motive**, Appleton-Centuri Crofts, New York, str. 78.

<sup>115</sup>McClelland, D.C., [1961]: **The Achieving Society**, Princeton, Van Nostrand, str. 31.

<sup>116</sup>Herzberg, F., [1968]: **One More Time: How do You Motivate Employees**, Harvard Business Review, Vol. 46, No 1, str. 62.

<sup>117</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 574.

Intrinzični faktori, prema tom modelu, stvarni su motivatori odnosno faktori sadržaja posla. Po toj teoriji, intrinzični čimbenici (izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija, napredovanje, priznanje i sl.) motivatori su koji utječu na zadovoljstvo radom i na veću proizvodnost rada.

Ekstrinzični ili higijenski faktori dolaze iz same organizacije, predstavljaju nagrade ili izvore zadovoljenja potreba, a prema ovom modelu nemaju neposrednog utjecaja na motivaciju pojedinca, nego imaju funkciju spriječiti nezadovoljstvo odnosno imaju preventivnu – higijensku ulogu. Ekstrinzični čimbenici su: visoka plaća, međuljudski odnosi, sigurnost posla, uvjeti rada, beneficije i sl., a po toj teoriji, imaju ulogu higijenika, odnosno otklanjaju ili sprječavaju nezadovoljstvo radom. Ekstrinzični faktori mogu, prema Herzbergu, privući zaposlenika u organizaciju, utjecati na njegovo zadržavanje u istoj te su osnovni preduvjet za pozitivno djelovanje intrinzičnih faktora na radno ponašanje.

Međutim, niz empirijskih istraživanja usmjerenih na valorizaciju modela nisu potvrdila dihotomiju zadovoljstvo-nezadovoljstvo, kao ni opravdanost odvajanja dvije kategorije različitih faktora koji ih uvjetuju, nego se potvrdilo da isti faktori vode i zadovoljstvu i nezadovoljstvu te se ne mogu dihotomirati.<sup>118</sup>

Provedena istraživanja, primjerice Dyera i Parkera<sup>119</sup>, pokazala su i da na zadovoljstvo imaju slično djelovanje intrinzični faktori – motivatori i ekstrinzični ili higijenski faktori odnosno da djelovanje tih faktora nije suprotno.

Miner<sup>120</sup> razvija koncept proučavanja motivacije s aspekta različitih uloga u poslovnom procesu, a posebno istražuje motivacijske čimbenike poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Utvrdio je da oni imaju različite sljedeće motive:

- a) Poduzetnik ima sljedeće potrebe: za postignućem, izbjegavanjem rizika, povrata ulaganja, za inovacijama, za predviđanjima;
- b) Menadžer ima sljedeće potrebe: poštivanje autoriteta, za natjecanjem, za moći, za afirmacijom, za statusom, za odgovornim obavljanjem dužnosti;
- c) Stručnjak ima sljedeće potrebe: za učenjem, za autonomijom, za statusom, pomaganja drugima, identifikacije s profesijom.

---

<sup>118</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 576.

<sup>119</sup>Dyer,L, Parker, D.F.,[1975]: **Classifying Outcomes in Work Motivation Research: an Examination of the Intrinsic-extrinsic Dichotomy**, Journal of Applied Psychology, 60(4), str. 458.

<sup>120</sup> Prema, Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.491.

### 2.2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije nastoje objasniti ključne procese koji usmjeravaju prema određenom ponašanju ljudi u radu, odnosno smatraju da potrebe ljudi nisu dostatne za objašnjenje motivacije za rad, tako da u analizu uključuju i druge čimbenike kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihovu povezanost.

Najznačajnije procesne teorije su:<sup>121</sup>

- 1) Vromov kognitivni model motivacije,
- 2) Porter-Lawlerov model očekivanja,
- 3) Lawlerov model očekivanja,
- 4) Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Prema Vroomu,<sup>122</sup> čovjek u svakoj situaciji procjenjuje efekte i značenje racionalnog izbora između različitih alternativa ponašanja, preferirajući jedne alternative, a izbjegavajući druge alternative. Osnovni problem sastoji se u utvrđivanju razloga zašto je netko u određenoj situaciji odabrao jednu, a odbacio drugu alternativu.

Da bi pronašao odgovor na to pitanje, Vroom je uveo tri koncepta:

- a) *Koncept valencije* – značenje ili privlačnost efekta alternative za pojedinca objašnjava motivaciju za izbor jedne alternative,
- b) *Koncept očekivanja* – očekivanje ostvarenja željenih ciljeva objašnjava motivaciju za izbor,
- c) *Koncept instrumentalnosti* – očekivana uzročno-posljedična veza između cilja i uloženog napora za njegovo ostvarenje (primjerice, veza između postizanja natprosječnih rezultata i iznosa plaće).

Vromov model nazvan je „modelom radnog izvršenja“, a polazi od toga da je motivacija rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti odabranom alternativom i njegovih očekivanja da će tako ostvariti svoje ciljeve.

Devet sljedećih varijabli karakteriziraju *Porter-Lawlerov*<sup>123</sup> *model očekivanja*:

1. Vrijednost nagrade,

---

<sup>121</sup>Mikić, M., [2009]: **Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br. 1, str. 492.

<sup>122</sup>Vroom, V.H., [1964]: **Work and Motivation**, Wiley, New York, str. 52.

<sup>123</sup>Porter, L.W., Lawler, E.E., [1968]: **Managerial Attitudese and Performance**, Homewood, Illinois [Irwin-Dorsey], str. 49.

2. Veza napora i nagrade,
3. Napor zaposlenog,
4. Sposobnost i karakteristike pojedinca,
5. Percepcija uloge pojedinca,
6. Rezultat učinka,
7. Intrinzične i ekstrinzične nagrade,
8. Percepcija o pravednosti nagrade i
9. Satisfakcija pravednom nagradom.

Oni smatraju da je motivacija samo jedan od čimbenika radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka, tako da su Vromov model proširili s novim čimbenicima.

Lawler<sup>124</sup> je dopunio prethodni model, tako što je koncept očekivanja u odnosima napor-učinak, preciznije razradio s još nekoliko važnih čimbenika, kao što su:

- ✓ Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- ✓ Percepcija i mišljenja drugih o toj situaciji,
- ✓ Kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- ✓ Individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Također je utvrdio i sljedeće čimbenike koji značajno utječu na relaciju očekivanja između učinka i efekata učinka:

- ✓ Objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- ✓ Percepcija i mišljenja drugih o toj situaciji,
- ✓ Kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- ✓ Privlačnost – značenje očekivanih efekata,
- ✓ Unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada,
- ✓ Točnost očekivanja od relacije između učinaka i efekata.

Osnovna poruka razrađenog i dopunjenog modela jest da menadžeri moraju istražiti individualna očekivanja pojedinaca s ciljem da ih se temeljem te spoznaje motivira na veći radni učinak.

---

<sup>124</sup>Lawler, E.E., [1971]: **Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View**, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 53-58.

Adams<sup>125</sup> polazi od odnosa pojedinca i organizacije, u kojem pojedinac ulaže stručnost, znanje, iskustvo, rad i sl., a organizacija mu za to daje određene materijalne i nematerijalne kompenzacije. Na određeni način, radi se o socijalnoj razmjeni u kojoj je moguće da se jedna strana ili čak obje strane osjećaju zakinutima odnosno da nisu dobile adekvatno onoliko koliko zaslužuje njihovo davanje.

On te nejednakosti smatra osnovnim pokretačem u društvenim situacijama te je po njemu nužno:

1. Utvrditi uvjete i mehanizme generiranja percepcije nejednakosti i to na dva načina: a) usporedbom onoga što pojedinac daje s onim što pojedinac dobiva od organizacije i b) usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije su odnosu na dobivanja drugih u radnoj sredini,
2. Utvrditi metode rješavanja tih nejednakosti.

Pojedinac rješava te nejednakosti na jedan od tri načina:

- ✓ Djelovanjem na vlastite inpute i outpute: u slučaju da manje dobiva od onog što daje, pojedinac smanjuje davanje, a nastoji povećati dobivanje, dok u obrnutom slučaju – nastoji povećati davanje,
- ✓ Rezistencijom prema radu (izostaje s posla, odugovlači s izvršenjem posla, napušta organizaciju),
- ✓ Racionalizacijom nastalih razlika odnosno traži opravdanja za razlike ili mijenja referentnu grupu s kojom se uspoređuje.

Daftova,<sup>126</sup> teorija pojačanja motivacije, traži odnose između ponašanja i posljedica tog ponašanja, a usmjerena je na promjenu ponašanja zaposlenih na poslu kroz primjerenu uporabu izravnih nagrada i kazni. Pojačanjem se smatra nešto što će prouzročiti ponavljanje poželjnog ponašanja ili spriječiti nepoželjno ponašanje, a navodi četiri instrumenta za pojačanje:

1. *Pozitivno pojačanje*, to je sredstvo nagrada i pohvala koje slijede neko poželjno ponašanje,
2. *Učenje uklanjanjem*, prestanak neugodnih posljedica (ukora), što će rezultirati poželjnim ponašanjem,

---

<sup>125</sup> Adams, J.S.,[1965]: **Inequity in social exchange**, Berkowitz, L.,[ed]: Advances in Experimental social Psychology, Vol. 2, 2nd edition, Academic Press, New York, str. 41.

<sup>126</sup>Daft, L.R.,[1997]: **Management**, Forth Worth, TX, The Dryden Press, str. 539-540.

3. *Kažnjavanje*, kao sredstvo protiv neželjenih rezultata (ukor ili novčana kazna), s očekivanjem da isto smanji mogućnost ponavljanja negativnog ponašanja,
4. *Utrnuće (gašenje)* je prestanak pozitivnih nagrada, cijeneći da one nisu uspjele pojačati ponašanje te da se to vjerojatno neće dogoditi ni u budućnosti.

Tablica 3.: Prikaz teorija motivacije: sadržajne, procesne i pojačanja motivacije

1. Sadržajne teorije motivacije - temelje se na potrebama kao osnovnom čimbeniku motivacije	2. Procesne teorije motivacije - osim na potrebama, temelje se na percepciji, procjenama, očekivanjima, vrijednostima i kauzalitetu [očekivano-dobijeno]	3. Teorija pojačanja motivacije - primjena izravnih nagrada i kazni, u funkciji pojačanja motivacije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teorija hijerarhije potreba</b> - pet razina potreba [Maslow]</li> <li>• <b>Teorija trostupanjske hijerarhije</b> - tri razine potreba [Alderfer]</li> <li>• <b>Teorija motivacije postignuća</b> - želja za uspjehom [McClelland, Atkinson, Clark, Lowell]</li> <li>• <b>Dvofaktorska teorija motivacije</b> - intrinzični i ekstrinzični čimbenici [Herzberg]</li> <li>• <b>Teorija motivacije uloga</b> - poduzetnik, menadžer, stručnjak [Milner]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kognitivni model motivacije</b> - procjena efekata i odabir povoljne alternative [Wroom]</li> <li>• <b>Porter-Lawlerov model očekivanja</b> - procjena vrijednosti nagrade, veze između napora i učinka te odabir alternative s pravednom nagradom [Porter-Lawler]</li> <li>• <b>Lawlerov model očekivanja</b> - model očekivanja dopunjen s mišljenjima drugih, individualnom percepcijom i iskustvom [Lawler]</li> <li>• <b>Teorija nejednakosti u razmjeni</b> - motivacija temeljem usporedbe davanja i primanja u organizaciji [Adams]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pojačanjem</b> se smatra nešto što će prouzročiti ponavljanje poželjnog ponašanja ili sprječiti nepoželjno ponašanje</li> <li>• <b>Pozitivno pojačanje</b>, učenje uklanjanjem, kažnjavanje i utruće [Daft]</li> </ul>

Izvor: Autor, prema Reeve, J., [2010]

### 2.3. NESKLAD KAO TEMELJNO MOTIVACIJSKO NAČELO

Nesklad između percipiranog stvarnog stanja i idealnog stanja, dovodi do pobuđivanja doživljaja neusklađenosti ili nepodudaranja, koji ima motivacijska svojstva. Kada dožive osjećaj nepodudaranja, ljudi počinju stvarati plan uklanjanja tog osjećaja.<sup>127</sup> Iz toga proizlazi da je ključni motivacijski proces spoznaja ljudi o stvarnom i idealnom stanju neke pojave. Percepcija da se stvarno i idealno stanje ne podudaraju, stvara dovoljno jaku nelagodu koja je potrebna da osoba oblikuje plan i ponašanje koji će dovesti do uklanjanja percipiranog nesklada.

<sup>127</sup> Miller, N.E., [1960]: **Motivational Effects of Brain Stimulation and Drugs**, Federation Proceedings, Federation of American Societies for Experimental Biology, 19, str. 853.

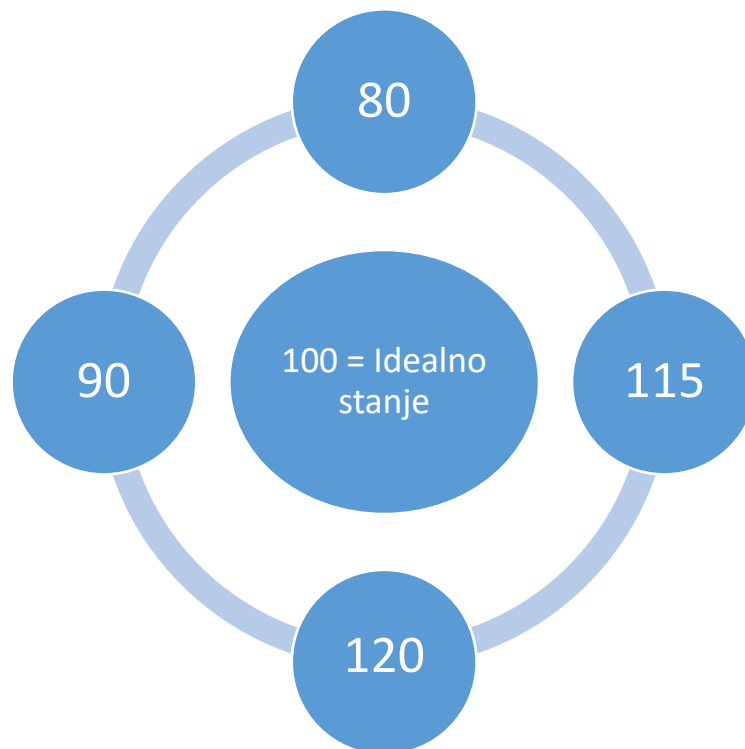


Kognitivni model prema kojemu planovi daju energiju ponašanju i usmjeravaju ga je tzv. TOTE model.<sup>128</sup> TOTE je akronim za Test-Operate-Test-Exit (provjera-akcija-provjera-izlaz). Model funkcionira po sustavu usporedbe stvarnog stanja s idealnim. Ako se ustanovi nepodudarnost, tada se djeluje s ciljem uspostave idealnog stanja. Nakon djelovanja, provjerom se utvrđuje je li uspostavljeno željeno idealno stanje. Ako je uspostavljeno idealno stanje, završava se djelovanje, a ako nije, nastavlja se djelovanje do uspostave idealnog stanja.

Postoje dvije vrste nesklada:<sup>129</sup>

- ✓ Nesklad koji je utvrđen na osnovi povratne informacije temeljem usporedbe stvarnog stanja s idealnim stanjem i
- ✓ Stvaranje nesklada proaktivnim postavljanjem viših ciljeva u budućnosti.

Prva vrsta nesklada pruža osobi informaciju o uratku ili izvedbi odnosno ukazuje joj na možebitni nesklad nakon izvršene aktivnosti. U drugom slučaju nesklada, osoba sama sebi svjesno postavlja viši cilj odnosno idealno stanje koje još ne postoji, osim u njezinim mislima.



Slika 8.: Nesklad idealnog i stvarnog stanja

Izvor: Autor prema Milleru, N.E.,[1960]

<sup>128</sup> Miller, N.E., Galanter, E.H., Pribram, K.H.,[1960]: **Plans and the Structure of Behavior**; Holt, Rinehart&Winston, New York, str. 28.

<sup>129</sup> Carver, C.S., Scheier, M.F.,[1998]: **On the Self-regulation of Behavior**, Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, str. 48.

## 2.4. IZRAŽAVANJE MOTIVACIJE

Izražavanje motivacije ima zadatak utvrditi motiviranost neke osobe ili njezinu nemotiviranost, odnosno opisati koliki je intenzitet i kakva je kvaliteta nečije motivacije. O motivaciji se može zaključiti na osnovi sljedeća tri izraza motivacije:<sup>130</sup>

- 1) Ponašanja,
- 2) Fiziologije i
- 3) Samoiskaza.

Prema Atkinsonu i Birchu,<sup>131</sup> postoji sedam aspekata ponašanja koji izražavaju postojanje, intenzitet i kvalitetu motivacije:

- ✓ Napor ili trud,
- ✓ Latencija,
- ✓ Ustrajnost,
- ✓ Izbor,
- ✓ Vjerojatnost odgovora,
- ✓ Facijalna ekspresija i
- ✓ Tjelesne geste.

Tablica 4.: Izrazi motivacije kroz ponašanje prema Atkinsonu i Birchu

IZRAZI MOTIVACIJE KROZ PONAŠANJE PREMA ATKINSONU I BIRCHU		
R.B.	OBLIK PONAŠANJA	DETALJNI OPIS OBLIKA PONAŠANJA
1	NAPOR-TRUD	Količina truda ili nastojanja uložena u izvršavanje nekog zadatka
2	LATENCIJA	Vrijeme proteklo od inicijalnog izlaganja podražajnom događaju do odgovora osobe na taj događaj
3	USTRAJNOST	Vrijeme proteklo od početka do prekida reakcije
4	IZBOR	Pri izboru između dva ili više mogućih smjerova ponašanja, pokazivanje preferencije za jedan smjer akcije u odnosu na ostale
5	VJEROJATNOST ODGOVORA	Broj [postotak] slučajeva kada se pojavila određena prema cilju usmjerena reakcija u odnosu na broj različitih prilika za pojavljivanje ponašanja
6	FACIJALNA EKSPRESIJA	Pokreti lica, poput: nabiranja nosa, podizanja gornje usne, blagog spuštanja obrva [npr. kod izraza gađenja]
7	TJELESNE GESTE	Poput stava tijela, prijenosa težine i pokreta nogu, ruku [stisnute šake]

Izvor: Autor, prema Atkinson i Birch [1978]

<sup>130</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 8.

<sup>131</sup>Atkinson, J.W., Birch, D., [1978]: **Introduction to motivation [2nd ed.]**, Van Nostrand, New York, str. 65.

Ponašanje koje se može okarakterizirati velikim uloženim naporom, koje ima kratku latenciju, koje dugo traje, ima veliku vjerojatnost pojavljivanja, primjetnu facijalnu izražajnost i tjelesne geste, upućuje na zaključak da se radi o snažnom i intenzivnom motivu. Ponašanje koje je suprotno od navedenog, svjedoči da se radi o relativno slabom motivu.

Prema Andreassiju <sup>132</sup> kod ljudi, kao i kod životinja, tijekom pripreme za neku aktivnost, živčani i endokrini sustav proizvode i otpuštaju razne kemijske tvari (primjerice, neurotransmitere, hormone) koji predstavljaju biološku podlogu motivacijskih i emotivnih stanja.

Da bi došli do zaključka o postojanju i intenzitetu motivacijskih i emocionalnih stanja, istraživači koriste analizu krvi, sline, urina, prate otkucaje srca, krvni pritisak, frekvenciju disanja, promjer zjenice i sl. Postoji šest tjelesnih sustava, koji su psihofizički izrazi motivacije: 1) kardiovaskularna aktivnost, 2) aktivnost plazme, 3) aktivnost oka, 4) elektrodermalna aktivnost, 5) aktivnost skeletnih mišića i 6) moždana aktivnost.

Tablica 5.: Psihofiziološki izrazi motivacije prema Andreassiju

<b>PSIHOFIZIOLOŠKI IZRAZI MOTIVACIJE PREMA ANDREASSIJU</b>		
<b>R.B.</b>	<b>IZRAZ MOTIVACIJE</b>	<b>DETALJNIJI OPIS IZRAZA MOTIVACIJE</b>
<b>1</b>	<b>KARDIOVASKULARNA AKTIVNOST</b>	Aktivnost srca i krvnih žila pojačava se pri obavljanju teških ili izazovnih zadataka i privlačnih poticaja
<b>2</b>	<b>AKTIVNOST PLAZME</b>	Sadržaj krvi, posebno katekolamini, epinerfin i norepinerfin, koji reguliraju reakciju "borbe ili bijega"
<b>3</b>	<b>AKTIVNOST OKA</b>	Ponašanje oka-veličina zjenice, treptaji i pokreti oka. Veličina zjenice je povezana sa stupnjem mentalne aktivnosti, nenamjerni treptaji izražavaju promjenjiva kognitivna stanja i prijelazne točke tijekom procesiranja informacija, lateralni pokreti oka češći su za vrijeme razmišljanja
<b>4</b>	<b>ELEKTRODERMALNA AKTIVNOST</b>	Električne promjene na površini kože tijekom znojenja. Novi emocionalni, ugrožavajući te podražaji koji privlače pažnju, pobuđuju elektrodermalnu aktivnost, da bi izrazili prijetnju, averziju i važnost podražaja
<b>5</b>	<b>AKTIVNOST SKELETNIH MIŠIĆA</b>	Aktivnost muskulature, kao facijalne ekspresije i tjelesnih gesti
<b>6</b>	<b>MOŽDANA AKTIVNOST</b>	Aktivnost različitih dijelova mozga, kao što je moždana kora i limbički sustav

Izvor: Autor, prema Andreassi, J.L.,[1986]

<sup>132</sup> Andreassi, J.L.,[1986]: **Psychophysiology: Human Behavior and physiological response [2nd ed.]**, NJ: Lawrence Erlbaun, Hillsdale, str. 11.

Jedan od načina kako doći do podataka na temelju kojih bi se moglo zaključiti o postojanju, intenzitetu i kvaliteti motivacije je postaviti pitanja osobi čija nas motivacija zanima.<sup>133</sup> Pitanja se mogu postaviti putem intervjua ili upitnika.

Upitnici imaju prednosti što se mogu primijeniti na mnogo ljudi istovremeno i mogu biti usmjereni na vrlo specifične informacije. Međutim, postoji i opasnost da ono što ljudi navode kao svoje motive, često ne odgovara onome na što upućuju njihovi ponašajni i fiziološki izrazi.

## **2.5. MOZAK U FUNKCIJI POSREDNIKA MOTIVACIJE I EMOCIJE**

Uvriježeno je mišljenje kod ljudi da je mozak važan za izvršavanje kognitivnih i intelektualnih funkcija, uključivši učenje, pamćenje, mišljenje, odlučivanje i rješavanje problema. Osim ovih važnih funkcija, mozak obavlja i funkciju centra motivacije i emocija.<sup>134</sup> Mozak stvara potrebe, žudnje, želje, ugodu i ostale emocije.

Dakle, mozak ne vodi računa samo o zadatku koji obavlja, koristeći svoje kognitivno-intelektualne funkcije, nego puno vodi računa i o tome želi li osoba nešto raditi (koliko je motivirana – motivirani mozak) i kako je osoba raspoložena dok nešto radi (kakve su emocije – emocionalni mozak).<sup>135</sup> Može se zaključiti da sva motivacijska i emocionalna stanja uključuju sudjelovanje mozga kao posrednika.

Mozak ima vrlo veliki broj saveznika u organizmu koji ga podržavaju, uključujući sve glavne organe (primjerice, jetru, želudac) i kompletnu biokemijsku aktivnost tijela (primjerice, hormoni).

Istraživači motivacijskih procesa, utvrđuju koje su moždane strukture povezane s kojim motivacijskim procesima, kako se moždane strukture aktiviraju te kako svakodnevni događaji stvaraju ovaj proces aktivacije.

Specifične moždane strukture stvaraju specifična motivacijska i emocionalna stanja, jer su brojne moždane strukture u limbičkom sustavu povezane tako da podraživanje tih krugova stvara specifično motivacijsko stanje.

Neurotransmiteri (u ulozi komunikacijskih glasnika živčanog sustava, koji omogućavaju komunikaciju između neurona) i hormoni (komunikacijski glasnici između žlijezda i tjelesnih

---

<sup>133</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 10.

<sup>134</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 49.

<sup>135</sup>Gray, J.R., Braver, T.S., Raicle, M.E.,[2002]: **Integration of Emotion and Cognition in the Lateral Prefrontal Cortex**, Proceedings of the National Academy of Science, 99, str. 4120.

organa kao što su srce i pluća), biokemijski su posrednici koji stimuliraju i potiskuju djelovanje određenih dijelova mozga.

Svakodnevni događaji (na poslu, u kući, na sportskom terenu, na zabavi itd.) pokreću biokemijske posrednike na djelovanje.

Moždane strukture povezane s pozitivnim osjećajima i motivacijom za približavanje, uključuju hipotalamus, medijalni snop prednjeg mozga, septalno područje, moždanu koru i lijevi prefrontalni korteks, koji izaziva otpuštanje dopamina, a on pokreće događanja u mozgu koja dovode do pozitivnog raspoloženja (izaziva dobar osjećaj i stimulira ponašanje usmjereno prema cilju).

Moždane strukture povezane s negativnim osjećajima i motivacijom za izbjegavanje uključuju amigdalnu, hipokampus i desni prefrontalni korteks.

## 2.6. INTRINZIČNA I EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA

Na bilo kojemu području života (primjerice: poslu, sportu, politici, kulturi itd.) ljudi mogu biti motivirani iznutra odnosno motivacija može doći od njih samih ili motivacija može doći uslijed vanjskih utjecaja. Naravno, može se dogoditi i vrlo poželjna kombinacija unutrašnjih i vanjskih motiva.

Osnovna razlika između intrinzično motiviranog ponašanja i ekstrinzično motiviranog ponašanja, proizlazi iz izvora poticaja i posljedica tih ponašanja.



Slika 9.: Vrste motivacije prema izvoru motivacije

Izvor: Autor, prema Reeve, J., [2010]

### 2.6.1. Intrinzična motivacija

Intrinzična motivacija je prirodna sklonost da se bavimo interesima i uvježbavanjem svoje sposobnosti, tražeći pri tome optimalne izazove koje želimo svladati.<sup>136</sup> Takova motivacija

<sup>136</sup>Deci, E.L., Ryan, R.M., [1985]: **Intrinsic Motivation and Self-determination in Human behavior**, New York: Plenum, New York, str. 91.

posljedica je psiholoških potreba čovjeka, njegove osobne znatiželje te prirodene potrebe za rastom i razvojem.

Intrinzična motivacija dolazi iz ljudske nutrine, odvija se spontano iz prirodnih pobuda, zato što ljude nešto zanima, zabavlja ih i pruža im izazov. Ljudi takovu motivaciju nose u sebi, ona ih tjera da slijede svoje interese i da ulože napor u traženje izazova koji će omogućiti razvoj njihovih vještina i sposobnosti.

Ljudi koji imaju intrinzičnu motivaciju, aktivnost doživljavaju zanimljivom, zabavnom i uživaju u njezinu izvršavanju. Intrinzična motivacija je plod psiholoških potreba koje ljudi imaju, jer te potrebe proizvode osjećaj zadovoljstva zbog zanimljivih i zabavnih aktivnosti. Vanjski događaji mogu poduprijeti i aktivirati intrinzičnu motivaciju, ako ona već postoji.

Intrinzična motivacija rezultira brojnim pozitivnim posljedicama, kao što su:

- ✓ *Ustrajnost* (veća intrinzična motivacija ima za posljedicu veću ustrajnost),
- ✓ *Kreativnost* (osoba je najkreativnija kada je motivirana interesom, uživanjem, zadovoljstvom i izazovom posla),
- ✓ *Kvalitetno učenje* (konceptualno razumijevanje tijekom aktivnosti učenja) i
- ✓ *Subjektivni osjećaj dobrobiti* (ljudi imaju pozitivan osjećaj dobrobiti kada slijede ciljeve koji odražavaju intrinzičnu motivaciju).<sup>137</sup>.

Ako osoba ima veću intrinzičnu motivaciju, vjerojatno je da će više ustrajati pri izvršenju određenog zadatka ili aktivnosti. U tome slučaju, povećana ustrajnost će se osjetiti od pripreme do izvršenja određene aktivnosti.

Intrinzična motivacija povećava kreativnost, za razliku od vanjskih događaja koji kreativnost slabe, jer tada osobu vrjednujemo, naređujemo joj i nagrađujemo izvrsnost. Amabile<sup>138</sup> tvrdi da je osoba najkreativnija kada je prvenstveno motivirana interesom, uživanjem, zadovoljstvom i izazovom posla, a ne vanjskim pritiscima.

U slučaju jake intrinzične motivacije, osoba pokazuje veću fleksibilnost u razmišljanju, aktivnije obrađuje informacije i uči više na konceptualnoj razini, nego u slučaju kada se uče samo činjenice i kada se mehanički pamte informacije.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup>Reeve, J., [2010]: U **Ibidem**, str. 155.

<sup>138</sup>Amabile, T.M.,[1983]: **The Social Psychology of Creativity**, New York: Springer-Verlag; New York, str. 56.

<sup>139</sup>Benware, C., Deci, E.L.,[1984]: **The Quality of Learning with an Active Versus Passive motivational set.**, American Educational Research Journal, 21, str.765.

Osobe koje potiče intrinzična motivacija, pokazuju veću samoaktualizaciju i subjektivni osjećaj vitalnosti, manje osjećaju tjeskobu i depresiju, imaju veće samopouzdanje, imaju kvalitetnije odnose s prijateljima i bliskim osobama, manje gledaju TV i manje koriste opojna sredstva poput alkohola i cigareta.<sup>140</sup> U slučaju kada slijede intrinzične ciljeve, osobe funkcioniraju optimalno i imaju subjektivni osjećaj dobrobiti.

### 2.6.2. Ekstrinzična motivacija

Ekstrinzična motivacija proizlazi iz poticaja koji se javljaju u okolini čovjeka i posljedica je tih poticaja.<sup>141</sup> Dakle, poticaj ne dolazi iz osjećaja zadovoljstva koje određena aktivnost donosi čovjeku, nego iz posljedice koja će nastupiti izvršenjem ili neizvršenjem te aktivnosti. Poticaji iz ljudske okoline mogu biti različiti: hrana, novac, nagrade, priznanja itd.

Prisutnost vanjskih poticaja, stvara u čovjeku težnju i želju za ponašanjem koje će izazvati određene poželjne posljedice. Prema tome, tu se radi o razlozima koji dolaze iz okoline, koji utječu na čovjeka da započne i ustraje u nekom ponašanju. Čovjek je motiviran time što zna da ako nešto učini na zadani i utvrđen način, dobiti će točno određenu nagradu za učinjeno.

Poticaj je događaj u okolini čovjeka koji navodi osobu da započne određeni tijek ponašanja ili je odvraća od određenog ponašanja.<sup>142</sup> Poticaji iz okoline čovjeka mogu biti pozitivni ili negativni, ali oni sami po sebi, ne uzrokuju ponašanje. Oni utječu na moguću (vjerojatnu) reakciju odnosno ponašanje, koje ovisi o tome što poticaj signalizira: mogućnost nagrade ili mogućnost kazne.

Prema tome, može se zaključiti da vanjski poticaji prethode ponašanju, usmjeravaju ponašanje u smjeru pokretanja ili zaustavljanja, a znanje o tumačenju poticajne vrijednosti nekog vanjskog podražaja, osoba stječe iskustvom.

Potkrepljivač je bilo koji vanjski događaj koji povećava vjerojatnost ili učestalost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja. Potkrepljivači mogu biti pozitivni ili negativni.<sup>143</sup> Potkrepljivač može biti: novac, lijek, hrana, nagrada, kazna, priznanje itd. Najbolji način utvrđivanja je li neki vanjski podražaj potkrepljivač jest primijeniti isti, a onda pratiti hoće li primijenjeni vanjski podražaj povećati učestalost određenog ponašanja.

---

<sup>140</sup>Kasser, T., Ryan, R.M., [1996]: **Further Examining the American dream: Differential correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals**, Personality and Social Psychology Bulletin, 22, str. 287.

<sup>141</sup>Deci, E.L., Ryan, R.M., [1985]: **Intrinsic Motivation and Self-determination in Human behavior**, New York: Plenum, New York, str. 43.

<sup>142</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 132.

<sup>143</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 142.



Pozitivni potkrepljivač je bilo koji podražaj iz okoline, čije će postojanje povećati vjerojatnost pojavljivanja određenog poželjnog ponašanja. Kao pozitivne potkrepljivače možemo navesti zahvalu, plaću, pokal, novac, dobru ocjenu, odobravanje, odličja, javna priznanja, privilegije itd. Osoba koja je dobila pozitivni potkrepljivač, vjerojatno će ponoviti ponašanje za koje je dobila pozitivnu posljedicu.

Negativni potkrepljivač je podražaj iz okoline čije će postojanje smanjiti vjerojatnost pojavljivanja budućeg poželjnog ponašanja. Kao negativne potkrepljivače možemo navesti: kazne, kritike, javno ismijavanje, zanovijetanje, prigovore, plakanje, uvrede, prekratke rokove, vremenska ograničenja, novčana ograničenja, materijalna ograničenja, buku, hladnoću, visoku temperaturu itd.

Iako je intrinzična motivacija vrlo važan izvor motivacije, ljudi su za većinu aktivnosti koje obavljaju najčešće motivirani društvenim zahtjevima, osjećajem osobne odgovornosti te zahtjevima koji dolaze od drugih ljudi. S obzirom na izvor i način djelovanja, imamo četiri tipa ekstrinzične motivacije:<sup>144</sup>

- a) *Vanjska regulacija,*
- b) *Usvojena regulacija,*
- c) *Poistovječena regulacija i*
- d) *Integrirana regulacija.*

Ponašanja ili aktivnosti motivirane *vanjskom regulacijom*, temelje se na udovoljavanju nekom vanjskom zahtjevu. U tom slučaju, osoba započinje aktivnost odnosno izvršava zadatke tek kada postoji neki vanjski znak (primjerice, nagrada ili kazna) odnosno nema dobrovoljnu spremnost na izvršenje zadatka. Istraživanja su pokazala da ljudi koji su motivirani putem vanjske motivacije slabo funkcioniraju i pokazuju slabe rezultate.<sup>145</sup>

*Usvojena regulacija* podrazumijeva da je osoba motivirana na neku aktivnost iz osjećaja krivnje i „tiranije moranja“.<sup>146</sup> U tom slučaju, osoba preuzima zahtjeve drugih ljudi, ali to ne čini iskreno nego to čini zato što se emocionalno bolje osjeća i zato što je na to prisiljena. Naime, osoba sama sebe emocionalno nagrađuje za svoje ponašanje koje su drugi definirali kao dobro (ponos), a emocionalno se kažnjava za svoje ponašanje koje su drugi definirali kao loše (sram ili krivnja). Pouzdan znak da se radi o usvojenoj regulaciji jest napetost i pritisak, koje osoba

---

<sup>144</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 158.

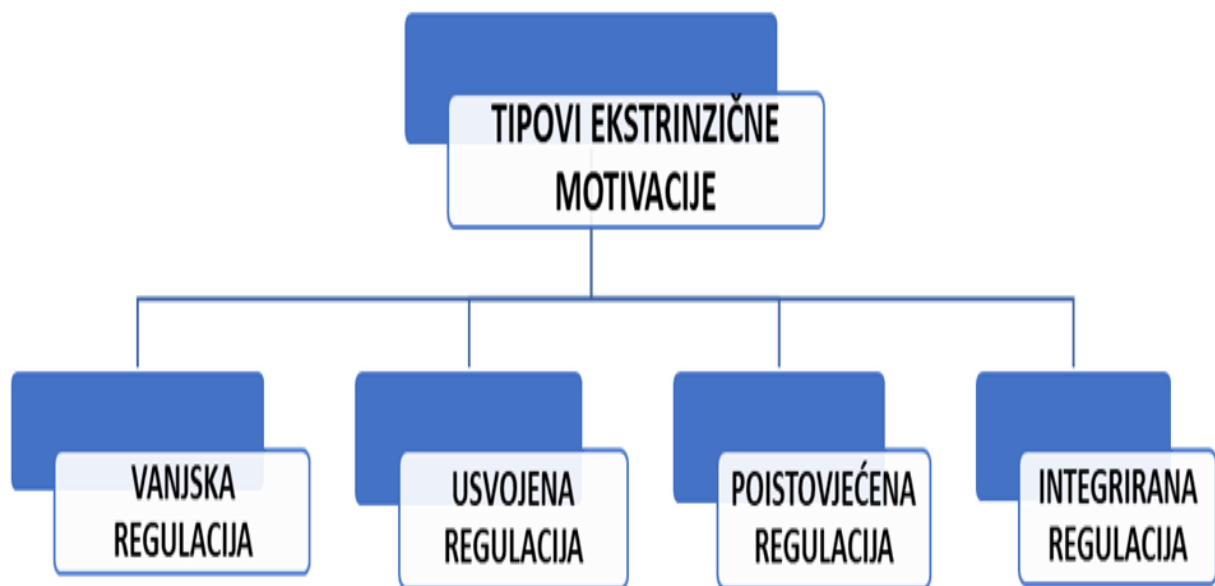
<sup>145</sup>Ryan, R.M., Deci, E.L., [2000]: **Intrinsic and Extrinsic Motivations. Classic Definitions and New Directions**, Contemporary Educational Psychology, 55, str. 78.

<sup>146</sup>Horney, K., [1937]: **The Neurotic Personality of our time**, Nex York: W.W. Norton, New York, str. 19.

osjeća dok obavlja aktivnost, što je pokazatelj da je osoba samo djelomično internalizirana usvojenom regulacijom.

U slučaju *poistovječene regulacije*, osoba dobrovoljno prihvaća odlike i korisnost određenog uvjerenja ili ponašanja, zato što joj se takav način razmišljanja ili ponašanja čini osobito važan ili koristan.<sup>147</sup> Dakle, radi se o pretežito internaliziranoj i samoprihvaćenoj ekstrinzičnoj motivaciji. Ljudi prihvaćaju poistovječenu regulaciju, zato što su uvjereni da takove aktivnosti i ponašanja, mogu njima donijeti povoljne efekte u odnosima s drugim ljudima. Nakon procesa internalizacije, ovakvi načini ponašanja postaju samoodređeni.

*Integrirana regulacija* je najviši stupanj samoodređenosti ekstrinzične motivacije. Integracija je proces kojim osobe potpuno transformiraju poistovječene vrijednosti i ponašanja u vlastiti „ja-pojam“.<sup>148</sup> U tom slučaju, osoba je u potpunosti internalizirala i prihvatila ekstrinzičnu motivaciju te se s istom poistovjetila. Pošto se radi o najviše samoodređenom tipu ekstrinzične motivacije, ona je povezana s najpozitivnijim ishodima, poput prosocijalnog razvoja i psihološke dobiti.



Slika 10.: Tipovi ekstrinzične motivacije

Izvor: Autor, prema Reeve, J., [2010]

<sup>147</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 159.

<sup>148</sup>Ryan, R.M., Deci, E.L.,[2000a]: **Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being**, American Psychologist, 55, str. 78.

## 2.7. ZAKONI MOTIVACIJE I ZNAKOVI DEMOTIVACIJE

Temelj svakoj motivaciji je nada.<sup>149</sup> Ona je temelj i uzrok svake aktivnosti te pogonsko gorivo koje čovjeka tjera na određeno ponašanje. Unutarnja motivacija je ta koja jest i koja je bila snaga što leži u pozadini svih ljudskih uspjeha i postignuća.

Motivacija je navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi, a manipulacija je navođenje nekoga da učini nešto zato što mi želimo da on to učini, pa se može zaključiti da postoji značajna razlika između motivacije i manipulacije.<sup>150</sup>

Menadžeri moraju shvatiti da ljudi nisu stvari i predmeti, nego emotivna bića s kojima trebaju razgovarati. Manipulacija nije alat koji menadžer treba koristiti, jer je kratkoročnog učinka i izaziva nepovjerenje. Manipulativni stil upravljanja ljudima, neće menadžere i zaposlenike usmjeriti u istom smjeru – prema ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Prema Denny<sup>151</sup>, možemo govoriti o devet tzv. zakona poslovne motivacije:

- 1) *Moramo biti motivirani* da bismo mogli motivirati druge odnosno nemoguće je druge motivirati, ako sami nismo motivirani;
- 2) Za motiviranje potrebno je imati *jasan i konkretan cilj*, jer motivirana osoba ima nadu, cilj i svrhu, nečemu se veseli;
- 3) *Motivacija mora biti neprekidno podržavani proces* odnosno jednom uspostavljena motivacija nije vječna. Ona mora biti kontinuirana odnosno što češća i nikako ne smije biti samo jednom godišnje, odnosno poželjno je da bude kvartalna, mjesečna ili čak tjedna;
- 4) *Za motivaciju je potrebno priznanje* u rasponu od dobivanja plemićke titule do jednostavnog pisma zahvale. Ljudi žude za priznanjem više nego za bilo čim drugim u životu. Iskreni kompliment je oblik priznanja. Menadžer mora biti dovoljno „velik“ da bi drugome dao kompliment. Zlatno je pravilo da pri odavanju priznanja nitko ne smije biti zaboravljen;
- 5) *Sudjelovanje u nekom poslu motivira ljude*. Ako ljudi osjete da su dio poslovnog eksperimenta ili projekta, pokazati će i višu razinu motivacije. Uključivanjem ljudi stvoriti će se motiviranija osoba ili grupa. Pravi menadžer „prodaje“ svoje ideje drugima, navodeći suradnike da njegove ideje prihvate kao svoje;

---

<sup>149</sup>Denny, R. [2000]: **Motivate to Win**, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.

<sup>150</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 16.

<sup>151</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 21.

- 6) *Motivira nas spoznaja da napredujemo.* Ako vidimo da napredujemo privatno ili poslovno, to nas motivira na postizanje još viših postignuća;
- 7) *Izazov nas motivira, ako možemo pobijediti.* Oni koji sudjeluju u natjecanjima, nadmetanjima ili izazovima, moraju vjerovati u šansu za pobjedu. Posao može izazvati osobu, ako joj dajemo zadatak koji može svladati, a s odgovornošću mora stići i nagrada za postignuto;
- 8) *Svatko ima „motivacijski upaljač“.* Svakoga se može potaknuti na aktivnost, ali na različite načine. Treba imati osobni pristup prema pojedincima te prihvatiti realnost da se ponekad neće isplatiti ni motivacijski napor ni utrošeno vrijeme;
- 9) *Motivira i osjećaj pripadnosti grupi.* Što je manja grupa, veća je odanost, motivacija i zalaganje. Roštilj sa suradnicima, kava, redoviti sastanci, igra, brifinzi, majice, olovke, rokovnici i sl., mogu stvoriti osjećaj pripadnosti timu.

Motivirana osoba može se prepoznati kao uredno odjevena, hoda žustro i poletno, nasmijana je, ima sjaj u očima, govori o budućnosti, govori što planira ili što će napraviti, na prošlost gleda kao na iskustvo na temelju kojeg će dobro prepoznavati nove prilike i pretvoriti ih u uspjeh, ima životnu strast, s njom je ugodno u društvu, pozitivna je osoba. Demotivirana osoba ima sasvim suprotne osobine i okolini šalje sasvim suprotne poruke.

Prema Denny<sup>152</sup>, možemo govoriti o osam znakova poslovne demotivacije:

- 1) *Vanjski znakovi* - osoba se manje brine o svom izgledu, kosi, odjeći, automobilu, radnom mjestu, domu i sl. Ipak, najbolje se demotivirana osoba može prepoznati *po onome što govori*;
- 2) *Pomanjkanje samopouzdanja* - najviše se manifestira kroz unutarnji osjećaj da se nešto ne može izvršiti, sumnju može li se nešto učiniti, osjećaj da osoba nije dovoljno dobra za ono što radi, osjećaj da je nekvalificirana za posao koji obavlja i sl.;
- 3) *Zabrinutost* - to je osjećaj koji osobu obuzima zbog onoga što bi se moglo dogoditi, ako ne uspije obaviti radne zadatke, strah da može izgubiti posao ako pogriješi ili strah da osoba ne ispadne smiješna pred radnim kolegama odnosno pred poslovnim partnerima;
- 4) *Negativna mišljenja* - strah od toga da ideja ili zamisao neće biti prihvaćena od nadređenih ili suradnika djeluje demotivirajuće;
- 5) *Osjećaj „ovdje nema budućnosti“* - ako je napredovanje u organizaciji nemoguće, jer su položaji zauzeti do odlaska šefova u mirovinu, ako položaje zauzimaju članovi

---

<sup>152</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 33.

obitelji ili članovi političke stranke, ako se menadžerska mjesta popunjavaju s ljudima izvan organizacije i sl., to može biti itekako demotivirajuće za osobu koja ima ambiciju poslovnog napredovanja;

- 6) *Osjećaj da osoba nije važna* - ako radnika obuzme osjećaj da nikome nije stalo do njega, da je nevažan, da je tek beznačajni dio organizacije, sigurno će biti demotiviran;
- 7) *„Ne znam što se događa“* - radnik koji nije informiran o poslovnim događajima u organizaciji, koji ima osjećaj da uvijek zadnji sazna poslovne vijesti, biti će obuzet osjećajem da ne zna što se u njegovom okruženju događa te će biti prisiljen vjerovati glasinama. Glasine su nažalost, često netočne, negativne i popraćene ogovaranjem, a to djeluje demotivirajuće;
- 8) *Ako su ljudi nagrađeni zbog toga tko su, a ne zbog toga što rade* - organizacija u kojoj napredovanje i nagrađivanje ovisi o tome je li netko član obitelji, neke grupacije ili političke stranke, značajno će demotivirati stručne, sposobne i učinkovite radnike.

## **2.8. MOTIVIRANJE POJEDINCA I TIMA**

Motiviran pojedinac i motiviran tim, preduvjet su uspješnog izvršenja poslovnih zadataka svake organizacije. Stoga je od velike važnosti da menadžer zna odnosno da ima vještinu motivirati pojedince i tim kojima rukovodi. Da bi u tome uspio, menadžer mora sam utvrditi razloge zašto neku osobu želi motivirati, utvrditi uzroke zašto je osoba demotivirana (primjerice: radnom sredinom, uvjetima rada, sustavom nagrađivanja, menadžerskim stilom itd.) te poduzeti potrebite aktivnosti kako bi se ista motivirala.

### **2.8.1. Motiviranje pojedinca**

Nije lako motivirati osobu, posebno ako je ona izrazito demotivirana odnosno ako je doslovno bez ikakve motivacije. Međutim, uz trud i osobni pristup, vješti menadžer može u tome uspjeti. Da bi uspio u pokušaju motivacije pojedinca, menadžer mora učiniti sljedeće:<sup>153</sup>

- 1) Saznati što pojedinac želi i
- 2) Pokazati mu kako to što želi može steći odnosno dobiti.

Nije lako saznati što pojedinac želi. Jedini način da to menadžer sazna jest da pojedinca pita o tome. No, da bi postavio to pitanje, menadžer mora uživati radnikovo povjerenje, a pitanje mora biti postavljeno diskretno odnosno bez prisutnosti drugih. Međutim, veliki problem može se

---

<sup>153</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 73.

pojaviti u slučaju da pojedinac ne zna što želi odnosno ako je frustriran. U svakom slučaju, brižan menadžer neće pokušavati ultimativno nametnuti drugima svoje ciljeve i sklonosti, već će razgovorom i sugestijama pokušati pojedincu proširiti i produbiti razmišljanje, kako bi pojedinac lakše riješio svoj problem.

Nakon što je saznao što suradnik želi postići, menadžer mu treba pokazati kako to može steći odnosno dobiti. Spoznaja o tome što pojedinac želi otvara mogućnost planiranja strategije koja će mu pomoći da to ostvari. Ostvarenje želja pojedinca može biti preko daljnjeg školovanja i usavršavanja koje će financirati ustanova. Time će radnik steći dodatnu naobrazbu i usavršiti vještine, a to će pojačati njegovu motivaciju te će uspješnije izvršiti poslove za koje je zadužen. Napredovanje u poslu ili promjena radnog mjesta, također može biti rješenje za ostvarenje želja pojedinca.

Da bi menadžer uspio motivirati i inspirirati pojedinca, potrebno je:<sup>154</sup>

- ✓ *Da je menadžer dobar i pažljiv slušatelj* - mora imati samopouzdanje, poštovati suradnike te postati osoba kojoj se suradnici povjeravaju;
- ✓ *Biti povjerljiv* - menadžer mora jamčiti da ono što mu pojedinac otkrije u povjerenju, neće prenositi drugima. Suprotno ponašanje, rezultira gubitkom poštovanja i odanosti;
- ✓ *Pohvaliti pojedinca kada nešto dobro učini* - pisana zahvala za uspješno odrađeni posao ili javno izrečena pohvala pred kolegama, podiže razinu motivacije;
- ✓ *Pokazati suradnicima da vjeruje u njih* - suradnicima je vrlo bitno kada im rukovoditelj pokaže da vjeruje kako oni nešto mogu uraditi i kako su dobri u tome što rade. To će sigurno inspirirati suradnike na povećani učinak,
- ✓ *Slati ohrabrujuće poruke* - da bi motivirao okolinu, menadžer mora slati ohrabrujuće poruke koje će dodatno inspirirati njegove suradnike;
- ✓ *Postavljati suradnicima izazove* - poslovni izazovi mogu motivirati pojedinca, a vješt menadžer ih treba postavljati u skladu s sposobnostima pojedinca;
- ✓ *Negativne izazove treba oprezno koristiti* - većina ljudi ne voli negativne izazove, tipa „Kada već ne radiš ništa, uradi to i to“ ili „Siguran sam da nećeš moći to uraditi“, tako da ih treba oprezno koristiti;
- ✓ *Odbaciti sarkazam* - sarkazam i cinizam nikada nije zabavan te izazivaju prezir, a to nikada ne vodi motiviranju pojedinca;

---

<sup>154</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 77-80.

- ✓ *Treba dijeliti uspjeh, entuzijizam, zadovoljstvo i interese s drugima* - motivator mora biti osoba kojoj će se drugi poželjeti javiti telefonom o svojim uspjesima, navratiti ili ostaviti poruku.

### 2.8.2. Motiviranje tima

Skupina suradnika često nije tim. Da bi skupina postala timom, potrebno je sljedeće:<sup>155</sup>

- 1) Držati do svojih načela i
- 2) Stvarati timsko okruženje.

Da bi postali tim te bili motivirani i sretni na poslu, ljudi moraju slijediti sljedećih pet logičnih načela:<sup>156</sup>

- ✓ *Trebaju biti sposobni obaviti zadatak ili posao koji im je povjeren* odnosno moraju biti osposobljeni za položaj na koji su postavljeni - frustrirajuća je situacija i za pojedinca i za tim, ako se na određenoj poziciji u timu nalaze nekompetentni ljudi;
- ✓ *Moraju biti u formi*, svi moraju treninzima i programima za osobni razvoj steći formu da mogu izvršiti svoju ulogu u timu;
- ✓ *Ne smiju pretjerivati s poslom*, odnosno mora se uspostaviti ravnoteža između posla i zabave;
- ✓ *Moraju doživjeti uspjeh*, članovi tima moraju imati osjećaj zadovoljstva zbog postignutog uspjeha i biti motivirani zbog napretka;
- ✓ *Moraju imati pravi stav*, važan je odnos prema radu, jer bi za uspješniji rad ljudi trebali biti i bolje nagrađeni.

Stvaranje timskog okruženja znači stvarati odgovarajuće ozračje, prijeko potrebno da bi tim bio prirodno samomotiviran. Radi se o prirodnoj pozitivnoj klimi, primjerenoj za razvoj motivacije, za čije stvaranje je potrebno sljedeće:<sup>157</sup>

- ✓ *Pozitivni radni uvjeti* - čista i udobna radna okolina, ispravna oprema, alati i uređaji;
- ✓ *Misija tvrtke* - menadžeri su dužni misiju tvrtke pretvoriti u kulturu tvrtke, a svaki dobar tim mora biti svjestan misije organizacije;
- ✓ *Kultura prioriteta* - svi članovi tima moraju biti svjesni da njihovi pojedinačni prioriteti utječu na ostvarivanje timskog cilja (postizanje dobrih rezultata, kvalitetan rad,

---

<sup>155</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 83.

<sup>156</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 86-87.

<sup>157</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 88.

sigurnost radnog mjesta, lojalnost organizaciji, kreativnost, timski rad, složnost, pravičan sustav nagrađivanja);

- ✓ *Zajednički cilj* - mora postojati zajednički cilj koji mora zanimati članove tima. Nije poželjno nametati timu cilj koji potiče ili zanima samo dio tima, već je potrebno uključiti sve članove tima i omogućiti njihovo stvarno sudjelovanje u utvrđivanju zajedničkog cilja. Na taj način, ciljevi postaju učinkoviti motivatori, jer se svi osjećaju odgovornima;
- ✓ *Održavanje visoke razine energije* - ljudi su motiviraniji kada su zaposleni;
- ✓ *Zapamtiti pojedinca* – svaki pojedinac mora osjetiti poštovanje i lojalnost svoga menadžera i ostalih suradnika odnosno da se njihov individualni doprinos cijeni i poštuje;
- ✓ *Timski identitet* – osjećaj pripadnosti grupi motivira, tako da je vrlo pozitivno stvoriti timski identitet;
- ✓ *Dijeljenje uspjeha* – članovima tima treba pružiti prigodu sudjelovati u zajednički ostvarenom uspjehu;
- ✓ *Pozitivan tim* – odgovornost menadžera i vođe je spriječiti zarazno širenje negativne komunikacije (kritiziranja, žaljenja, optuživanja, gundanja i sl.), a poticati širenje pozitivne komunikacije;
- ✓ *Motivirajuće vodstvo* – menadžerov stil vođenja mora biti motivirajući;
- ✓ *Otići nekamo zajedno* – članovi tima se zbližavaju na treninzima, tečajevima, putovanjima, odlaskom u kazalište, restoran ili na kuglanje.

### 2.8.3. Načela motivacijskog vođenja

Suradnici ocjenjuju i procjenjuju vođe prema onome što rade odnosno kako se stvarno ponašaju i drže li se onih vrijednosti koje proklamiraju. Menadžeri svojim primjerom najviše utječu na svoje suradnike i temeljem toga zaslužuju ili ne njihovo poštovanje. Neće druge motivirati to što menadžer govori drugima što oni trebaju raditi, ako se sami ponašaju suprotno od toga. Menadžer mora snažno vjerovati u standarde koje proklamira i vlastitim primjerom pokazati da i sam poštuje i primjenjuje te standarde.

Da bi uspješno vodio i motivirao tim koji mu je dodijeljen, menadžer bi se trebao pridržavati sljedećih načela:<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup>Denny, R. [2000]: **Ibidem**, str. 98-101.



- ✓ *Postaviti realni (ostvarivi) i svrhoviti cilj* te zdušno raditi na njegovu ostvarenju;
- ✓ *Vođa mora biti primjer drugima* - jer podređeni nastoje postati slika i prilika svoga šefa;
- ✓ *Vođa neprekidno treba raditi na sebi* – uvijek razmišljati kako nešto može bolje uraditi, a isključiti pomisao da radi najbolje što može;
- ✓ *Vođa treba sebi dati vrijeme za razmišljanje* – da bi učinkovito razmišljao i uspješno posložio ciljeve, planove te riješio probleme, vođa mora odvojiti vrijeme za razmišljanje, daleko od ureda, ljudi i telefona;
- ✓ *Voditi se treba bez prisile* – motivirani vođa će voditi vlastitim primjerom, a ne prisiljavati, on će pokazivati kako bi se neka aktivnost trebala odvijati, a ne ukazivati;
- ✓ *Vođa ocjenjuje na temelju rezultata* – vođa mora kreirati vlastiti model ocjenjivanja na temelju rezultata, jer će i on biti ocijenjen prema rezultatima;
- ✓ *Vođa mora graditi samopouzdanje* – maksimalno treba razviti povjerenje u sebe i svoje sposobnosti, jer će takav motivacijski stil razvijati samopouzdanje u njegovih suradnika, a time dovesti do povećanja učinkovitosti;
- ✓ *Vođa mora biti spreman i na kritiku* – uspješnost sa sobom donosi i kritike, koje su posljedica podlog ljudskog osjećaja – zavisti, na što vođa mora računati;
- ✓ *Vođa mora razmišljati o budućnosti* – svakog dana treba učiniti nešto novo ili malo drugačije odnosno bolje nego što smo to učinili jučer, pa će to djelovati motivirajuće za sve;
- ✓ *Vođa mora razmišljati kao pobjednik* – u bilo kojoj situaciji (pozitivnoj ili negativnoj), treba djelovati kao što bi djelovala najuspješnija osoba koju poznaje. Pobjednik je svjestan svojih pogrešaka, zahvaljuje sreći i kad se nije radilo o sreći, pomno proučava problem, pokazuje da mu je žao i želi propušteno nadoknaditi, zna za što se treba boriti, a što riješiti sporazumno, poštuje bolje od sebe i nastoji od njih učiti, smatra da je dobar ali ne onoliko koliko bi trebao biti, smatra se odgovornim za više od onoga što je njegov posao itd.

## **2.9. MOTIVACIJA ZA RAD ZAPOSLENIKA I MENADŽERA**

U 21. stoljeću, obrazovanje i stručnost odnosno sposobnosti i znanja kadrova dosegli su vrhunac. Isto tako, tehnologija je dosegla vrlo visoki stupanj razvijenosti. Dakle, ljudi su kompetentni za obavljanje poslova, a tehnologija je gotovo savršena. Postavlja se opravdano pitanje zašto određeni ljudi nisu motivirani pri obavljanju poslova, dok su drugi ljudi pod istim uvjetima iznimno motivirani. Bitan razlog i poticaj za teorijsko koncipiranje radne motivacije i

faktora koji je određuju jesu neposredne praktične potrebe razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju određenih sustava motiviranja, ukupne prakse, politike i organizacije menadžmenta s namjerom ostvarivanja većeg angažmana i stvaralačkih doprinosa ljudi, što postaje „sine qua non“ u razrješenju problema suvremenog poslovanja i razvoja.<sup>159</sup>

Dokaz o pragmatičnoj važnosti problema radne motivacije i interesa znanstvenika za taj problem jesu tisuće radova koji su objavljeni na tu temu.<sup>160</sup>

Dakle, suvremeno društvo sve manje problema ima u svezi s ljudskim mogućnostima, znanjima i obrazovanjem, a sve više se problem seli u područje motivacije te primjene tih znanja i mogućnosti u funkciji ostvarenja ciljeva organizacije. Potrebno je proniknuti u čimbenike koji otkrivaju zašto se događaju određena praktična ponašanja ljudi na radu, kako bi se adekvatnim metodama pospješio i povećao ukupni angažman te stvaralački doprinos pojedinaca i organizacije kao cjeline.

Veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:<sup>161</sup>

- 1) Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- 2) Poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama i
- 3) Jačanje konkurentne sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Kvalitetno obavljanje radne aktivnosti, osim odgovarajućih fizičkih i intelektualnih sposobnosti, znanja i usvojenih vještina te urođene odnosno stečene sklonosti radu, zahtijeva i jaku motivaciju zaposlenika. O važnosti samog cilja, ovisi intenzitet ljudske motivacije. Jons<sup>162</sup> zaključuje da motivacija čovjeka iz perspektive organizacije, podrazumijeva da osoba radi naporno, izvršava svoje radne obveze i usmjerava svoje ponašanje prema odgovarajućim rezultatima.

Menadžeri u procesu stvaranja motivacijskog okruženja igraju vrlo značajnu ulogu. Oni su sve više svjesni da je njihov najvažniji posao, pribaviti najbolje radnike, dobro ih motivirati i pustiti da posao izvrše na najbolji način. Osnovni zadatak menadžera je učiniti ljude sposobnima i spremnima za zajednički-timski život i za uspješan rad.

Često se menadžeri pitaju zašto neki ljudi rade puno i kvalitetno, dok drugi rade malo i često nekvalitetno, što učiniti kako bi se promijenila ponašanja suradnika da više i kvalitetnije rade,

---

<sup>159</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 555.

<sup>160</sup>Locke, E.A., [1976]: **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, u: **Dunnette, M.D.(ed)**, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally, str.1349.

<sup>161</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 555.

<sup>162</sup>Jons, G.,[1992]: **Organisational Behaviour**, Harper Collins Publishers Inc., str. 68.

da ne kasne na posao i sl. Da bi odgovorili na ta i slična pitanja, menadžeri moraju poznavati i razumijevati motivacijske tehnike. Menadžeri moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije, koji daju odgovore na to što je motivacija, što na nju djeluje, kako se razvija i jača, što ju uvjetuje, kako bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenih.<sup>163</sup> Učinkovita motivacija ljudi podrazumijeva stalno analiziranje i praćenje potreba, težnji i preferencija ljudi, kako bi se saznalo što je za njih važno. Dakle, menadžeri trebaju pitati ljude što im je važno, a ne donositi sud o tome umjesto njih. Ljudski pristup odnosno tretiranje ljudi na korektan i uvažavajući način, značajno će pomoći u utvrđivanju njihovih stvarnih potreba.

Identifikacija čimbenika koji motiviraju zaposlenika na određeno radno ponašanje, uspješnost u poslu ili neuspješnost u poslu, koji usmjeravaju ljudsko ponašanje i određuju trajanje tog ponašanja, od iznimne je važnosti za menadžere. Jer, menadžeri mogu utjecati na ponašanje zaposlenika, samo u slučaju da utvrde što ih to motivira na uspješno obavljanje posla.

Radna motivacija u organizaciji može se definirati kao „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji odnosno motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smjeru“.<sup>164</sup>

Motivacija zaposlenika za rad očituje se u njegovom svrhovitom i voljnom ponašanju, usmjerenom prema radnim zadacima i poslovnim obvezama. Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.<sup>165</sup>

Wayne i Noe,<sup>166</sup> radnu motivaciju definiraju kao spremnost zaposlenih u poduzeću da sudjeluju u postizanju ciljeva tog poduzeća. Iz te definicije, može se zaključiti da je radna motivacija proces pokretanja čovjekove aktivnosti (unutarnji i vanjski), koji je usmjeren prema postizanju određenog cilja.

Može se kazati da je radna motivacija posljedica utjecaja različitih ljudskih potreba, težnji, vrijednosnih sustava, a i pod utjecajem je različitih čimbenika iz uže i šire okoline. Jednom dostignuta radna motivacija nije konačna nego je promjenjiva u različitim razdobljima života pojedinca i različita je u promijenjenoj objektivnoj situaciji.

---

<sup>163</sup>Daft, L.R.,[1997]: **Management, Forth Worth, TX**, The Dryden Press, 121.

<sup>164</sup>Dubin, R.,[1961]: **Human Relations in Administration**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, str. 18.

<sup>165</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 557.

<sup>166</sup>Wayne, M., Noe, R.,[1990]: **Human Resource Management**, Allyn&Bacon, Boston, str. 61.

U organizaciji se motivacija može promatrati s aspekta pojedinca i s aspekta menadžera. Oba aspekta, imaju jednu poveznicu – motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati.<sup>167</sup> Motivacija s aspekta pojedinca je motivacijsko stanje pojedinca koje ga usmjerava prema ostvarenju određenog cilja. S aspekta menadžera, motivaciju čine aktivnosti koje usmjeravaju ponašanje pojedinaca prema ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva.

Za razumijevanje radne motivacije potrebno je shvatiti mješavinu poticaja koji dolazi iz osobe (intrinzična motivacija) i poticaja na radnu aktivnost izvan osobe (ekstrinzična motivacija), koja će utjecati da osoba započne s radnom aktivnošću i koja će usmjeravati i održavati radnu aktivnost u određenom smjeru.

Kod radne motivacije radi se o vrlo složenoj i promjenjivoj koncepciji ponašanja, koja je utemeljena na različitim ljudskim potrebama, težnjama, vrijednosnim sustavima, stavovima, percepciji i preferencijama, koje su različite kod osoba, ali su različite i tijekom različitih životnih faza jedne osobe.

Radna motivacija vrlo je podložna utjecajima raznih čimbenika u unutarnjoj i vanjskoj okolini. Prema tome, može se zaključiti da je upravo radna motivacija izravno odgovorna za varijacije u entuzijazmu, zalaganjima, intenzitetu radnog ponašanja i ukupne uspješnosti.<sup>168</sup>

Pošto je motivacija psihološki čimbenik, ona se ne može egzaktno mjeriti, ali se može procijeniti temeljem ponašanja, intenziteta zalaganja, smjera i ustrajnosti ponašanja odnosno radne uspješnosti. Radnu motivaciju možemo promatrati s dva aspekta: a) s aspekta pojedinca – individualna motivacija i b) aspekta menadžera. Međutim, oba aspekta motivacije (individualna i menadžerska) imaju važno zajedničko značenje – radna motivacija je ulaganje napora da se postignu poslovni rezultati.<sup>169</sup>

Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo čimbenika, koji se mogu svrstati u četiri kategorije:<sup>170</sup>

- 1) *Individualne osobine* (percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine itd.),
- 2) *Karakteristike posla koje pojedinac obavlja* (vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, informacija o rezultatima itd.),

---

<sup>167</sup>Dubrin, A.J. [1990]: **Essentials of Management, 2nd ed.**, Cincinnati, OH, South-Western Publ. Co., str. 292

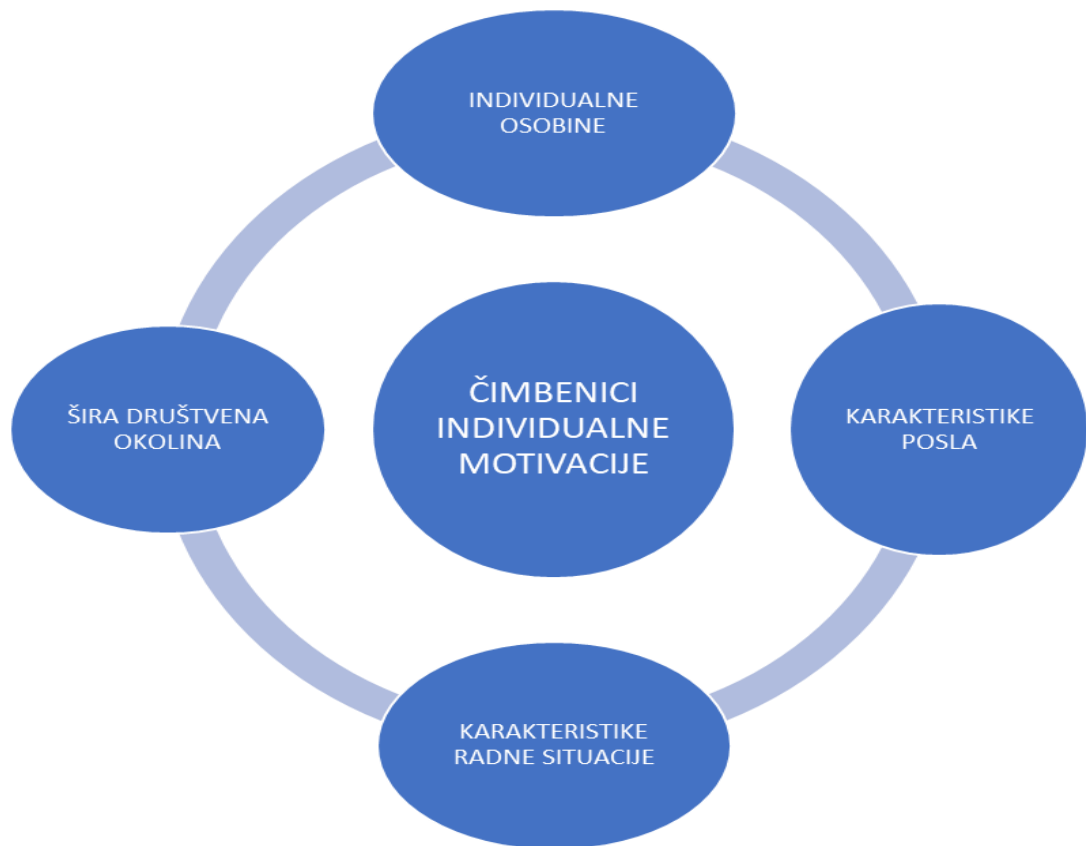
<sup>168</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 557.

<sup>169</sup>Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., [1995], str.372.

<sup>170</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 559.

- 3) *Karakteristike radne situacije* (suradnici, menadžeri, stil vođenja, radni uvjeti, sustav nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura itd.) i
- 4) *Šira društvena okolina* (društveno-ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sustav vrijednosti itd.).

Dakle, različiti čimbenici utječu i mogu utjecati na radnu motivaciju pojedinca. Zato menadžer mora dobro poznavati sve ili barem najveći dio tih čimbenika, kako bi mogao izvršiti pozitivni utjecaj na motivaciju svakog pojedinca u organizaciji. Primjerice, niska plaća i siguran posao, značajno utječe na motivaciju pojedinca, što pokazuje da u različitim ekonomskim uvjetima, iznos plaće nije uvijek isti motivator. Prema tome, utjecaj pojedinog čimbenika na motivaciju pojedinca se relativizira ovisno o utjecaju drugih čimbenika.



Slika 11.: Čimbenici individualne motivacije

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F., [1999]

*Menadžeri i zaposlenici u specijalnim bolnicama i lječilištima* rade u uvjetima i radnom okruženju koje još uvijek podsjeća na loše karakteristike socijalističke privrede. U takovim uvjetima i okruženju, još uvijek se nedovoljno pozornosti poklanja organizacijskoj kulturi i etici, nema efikasne interne kontrole, sustav zapošljavanja je pod snažnim utjecajem politike, napredovanje zaposlenika više ovisi o članstvu u političkoj organizaciji nego o stručnosti i

radnoj efikasnosti, usavršavanje radnika je nedovoljno i odvija se povremeno i sl. Stručni, sposobni i kreativni menadžeri odnosno zaposlenici u specijalnim bolnicama i lječilištima vrlo teško mogu ostvariti svoje potrebe u uvjetima nestimulativnih materijalnih i nematerijalnih primanja te nemogućnosti napredovanja po kriterijima stručnosti i sposobnosti. U postojećem sustavu, nisu propisani kriteriji realnog ocjenjivanja i utvrđivanja stručnosti odnosno radnog doprinosa pojedinog zaposlenika, a time i menadžera.

Menadžment mora prepoznati pojedinačne potrebe zaposlenika na svim razinama i sukladno tome prilagoditi sustav motivacijskih tehnika: rangiranje potreba, procjene pojedinačnog zadovoljstva zaposlenika te vrste kompenzacija (materijalne i nematerijalne). Stvaranje zadovoljstva i motivacije zaposlenika osnovni je zadatak menadžmenta, jer se prvenstveno izgradnjom optimalnog sustava motivacije može utjecati da organizacija poveća konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća. U organizacijama koje nemaju dobar sustav motivacije i nagrađivanja zaposlenika, nije dobra radna atmosfera, povjerenje i odgovornost nisu na potrebnoj razini, zaposlenici se ne osjećaju dobro, što dovodi do stagnacije i relativnog zaostajanja poduzeća za konkurencijom. Sudjelovanjem zaposlenika u procesu odlučivanja podiže se motivacija istih, jer do izražaja dolazi kreativnost i samopouzdanje pojedinaca koji značajno utječu na efikasnost svake organizacije. Ono što je pri korištenju motivacijskih tehnika vrlo važno je da se standardiziraju postupci motivacije, da se jednako i pošteno postupi u identičnim slučajevima te da se time gradi povjerenje u sustav.

Učinak pojedinca u organizaciji ovisi o njegovoj sposobnosti i stručnosti, ali i o njegovoj motivaciji. Motivacija pojedinca je ono što on u sebi ima ili osjeća, pa se teško može vidjeti odnosno može se samo pretpostaviti da je neki pojedinac motiviran ako savjesno, odgovorno i uspješno obavlja svoj posao. Sposobnost menadžera ogleda se u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba zaposlenika odnosno u povezivanju zaposlenika s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Isto tako, menadžer mora znati ispravno individualizirati nagrađivanje pojedinaca i timova ovisno o radnim učincima i ostvarenju ciljeva. Stimulacija zaposlenika zasnovana na realnim i objektivnim kriterijima, potiče zaposlenike na veći radni učinak, veću odgovornost, izvršavanje obveza, veću inventivnost i stvaralaštvo odnosno na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Od posebnog je značenja osmisliti i inaugurirati sustav motivacije koji će biti kombinacija više motivatora da bi se utjecalo na sve aspekte rada zaposlenika odnosno da bi se na taj način utjecalo na uspješnost rada zaposlenika.

Preduvjet za motivaciju zaposlenika odnosno za stimulaciju efektivnosti i efikasnosti njihova rada jest ocjenjivanje radne uspješnosti. Procjena odnosno ocjena radne uspješnosti menadžera i zaposlenika jest proces kojim se mjeri doprinos menadžera i zaposlenika ostvarivanju ciljeva organizacije u određenom vremenu. Može se raditi jednom ili više puta godišnje, ocjena mora biti objektivna i precizna te ne smije narušiti međuljudske odnose. Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri koraka:<sup>171</sup>

- 1) *Određivanja posla i kriterija uspješnosti* – odnosi se na utvrđivanje zadataka i glavnih područja rada, na određivanje standarda radne uspješnosti te na postavljanje ciljeva;
- 2) *Ocjenjivanja uspješnosti* – koje se sastoji od: odlučivanja o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti te od postupka ocjenjivanja;
- 3) *Razgovora o uspješnosti* – kao sastavnog, neizostavnog i važnog dijela procesa ocjenjivanja uspješnosti, koje ima svrhu davanja povratne informacije o uspješnosti u promatranom razdoblju te postavljanje plana i ciljeva za buduće razdoblje.

## 2.10. STRATEGIJE MOTIVACIJE RADA

Motiviranje zaposlenika jedan je od najvažnijih zadataka poslodavaca i menadžera, jer uporaba ljudskih potencijala i njihovo usmjeravanje na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanje kvalitetnih ljudi u organizaciji, povećanje zadovoljstva i kvalitete uvjetima rada te otklanjanje negativnog ponašanja zaposlenika, povećava uspješnost organizacije.

Motivacija je psihološki, sociološki, ekonomski, ergonomski i pravni teorijski koncept koji uključuje velik broj individualnih unutarnjih čimbenika i odnosa te vanjskih čimbenika, koji utječu na ponašanje pojedinca. Motivacija odgovara na pitanje zašto se neki pojedinac ponaša na način na koji se ponaša, koji su čimbenici koji ga organiziraju i usmjeravaju te zašto njegova aktivnost ima određeni vijek trajanja. Beck<sup>172</sup> tvrdi da je motivacija teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Lindner<sup>173</sup> zaključuje da je motivacija, prije svega, psihološki proces, koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca te da kao unutarnja sila pokreće pojedince na ostvarivanje osobnih i organizacijskih ciljeva. Da je motivacija usmjerenost i ustrajnost pojedinca u određenom djelovanju odnosno da objašnjava zašto ljudi odabiru određeni pravac djelovanja radije nego drugi te zašto ustraju

---

<sup>171</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.[2008]: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga Zagreb, str. 87.

<sup>172</sup>Beck, R.C. [2003]: **Motivacija: Teorija i načela**, Naklada Slap; Jastrebarsko, str.76.

<sup>173</sup>Lindner, J.R.,[1998]: **Understanding Employee Motivation**, Journal of Extension, Vol 36/3, str. 35.

na izabranom pravcu djelovanja tijekom dužeg vremena unatoč problemima i poteškoćama, smatra Mullins.<sup>174</sup>

Neki autori su motivaciju definirali kao sredstvo za postizanje rezultata s ljudima ili sredstvo pomoću kojeg se od ljudi dobije najbolje,<sup>175</sup> odnosno da je motivacija važna aktivnost menadžmenta s kojom menadžeri nastoje uvjeriti zaposlene, kako bi svojim radom postizali rezultate značajne za njihovu organizaciju odnosno da motivacija navodi pojedince da rade na način na koji rade, da bi ispunili ciljeve, potrebe ili očekivanja.<sup>176</sup>

Potvrđeno je da nemotivirani radnici:<sup>177</sup>

- a) *Imaju manju* proizvodnost rada i radnu uspješnost,
- b) *Nisu zainteresirani* za kvalitetu proizvoda i usluga,
- c) *Ne identificiraju se* i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje,
- d) *Nisu zainteresirani* za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost.

Da bi se radnici zainteresirali i potaknuli na podizanje motivacije, razvijene su strategije motivacije. Gospodarska i sveopća kriza, povećavaju problem motivacije i čine ga još značajnijim, jer su motivirani radnici i menadžeri preduvjet ekonomskog razvoja.

Kvalitetan motivacijski sustav, mora osigurati četiri vrste ponašanja zaposlenika, odnosno ima sljedeće ciljeve i funkcije:<sup>178</sup>

- 1) *Privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi u organizaciji* (zaposliti najkvalitetnije ljude, svesti apsentizam i fluktuaciju na najmanju moguću razinu),
- 2) *Osigurati kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka* i obveza te postizanje visokih standarda uspješnosti,
- 3) *Poticati kreativnost, inovativne sposobnosti i doprinose* u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, unapređivanje razvoja te ostvarivanja ciljeva organizacije,
- 4) *Osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom* i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak.

---

<sup>174</sup>Mullins, L.J., [1999]: **Understanding Employee Motivation**, Journal of Extension, Vol. 36/3, str. 79.

<sup>175</sup>Everald, K.B., Morris, G., [1990]: **Effective school Management**, London: Paul Chapman Publishing Ltd., str. 82.

<sup>176</sup>Busch, T., Burnham, J. [1994]: **The Principles of Educational Management**, Longman Group, UK Ltd, str. 245.

<sup>177</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 601.

<sup>178</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 602.





Slika 12.: Ciljevi i funkcije kvalitetnog motivacijskog sustava

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

### 2.10.1. Suvremene strategije motivacije rada

Strategija motivacije rada ima za cilj podignuti individualnu i timsku radnu uspješnost, stvarajući i afirmirajući poželjne oblike ponašanja, na način da se nagrađuju ti poželjni oblici ponašanja. Da bi mogli uspješno oblikovati i primijeniti motivacijski sustav i strategiju motivacije, menadžeri moraju dobro poznavati organizaciju rada, procijeniti poslove, poznavati tehnološki proces, identificirati željena ponašanja, sačiniti sustav provjere uspješnosti, procijeniti individualne osobine radnika, utvrditi karakteristike radne okoline, percipirati karakteristike vanjske okoline, identificirati čimbenike koji utječu na motivaciju itd.

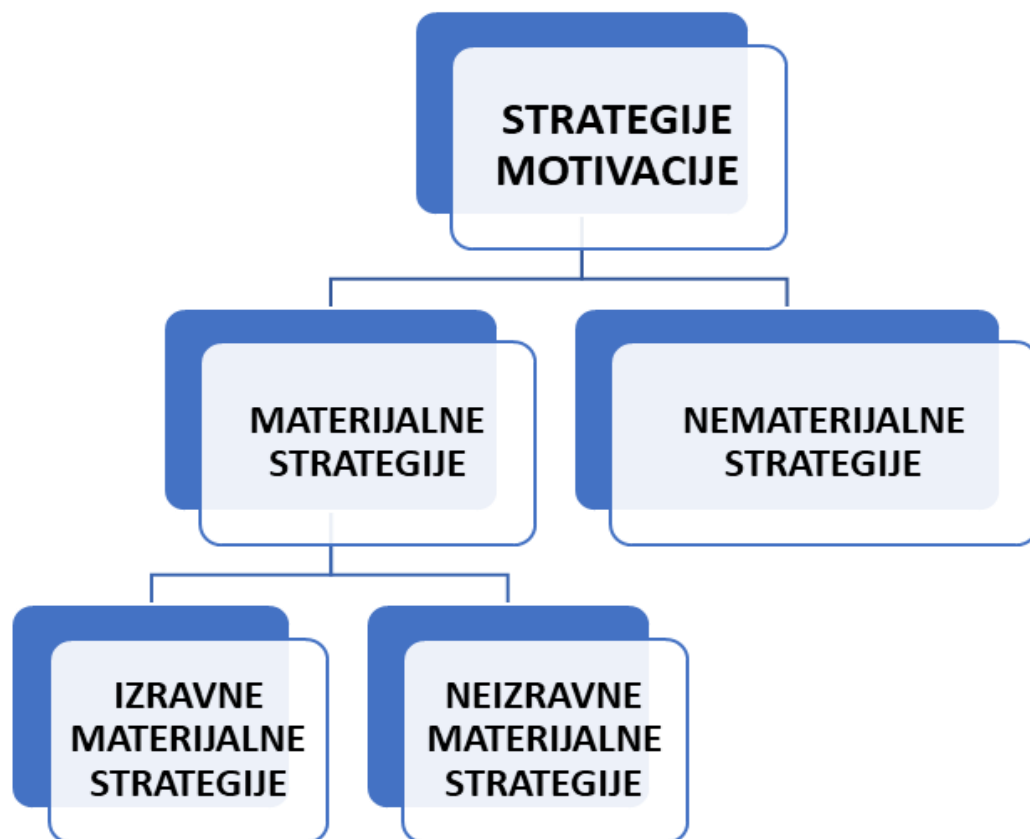
Menadžeri se stalno pitaju: kako nagraditi i poticati dobar rad i razlikovati uspješne od neuspješnih radnika, kako uspostaviti vezu između individualnih ciljeva radnika i ciljeva organizacije, kako osigurati zainteresiranost svih zaposlenih za poboljšanje poslovanja i uspješno poslovanje organizacije, kako poticati i nagraditi posebne doprinose i korist od

individualnih vještina, sposobnosti i znanja itd. Odgovore na ta i druga pitanja daje inaugurirani sustav motivacije.

Sustavi odnosno strategije motivacije, trebali bi polaziti od stajališta da je čovjek najvrjedniji proizvodni i razvojni kapital, koji poduzetnik ima na raspolaganju. U tom smislu, potrebno je voditi računa da osim materijalnih nagrada treba koristiti i nematerijalne nagrade, uvažavati činjenicu da postoji više individualnih potreba, ciljeva i težnji te da treba nagrađivati ono što smatramo najpoželjnijim za organizaciju.

Suvremene strategije motivacije mogu se podijeliti u dvije skupine:<sup>179</sup>

- 1) *Materijalne* odnosno financijske i
- 2) *Nematerijalne* odnosno nefinancijske.



Slika 13.: Strategije motivacije rada

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

<sup>179</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 606.

## 2.10.2. Materijalne motivacije

*Materijalne motivacije – stimulacije*, usmjerene su na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika i predstavljaju financijsku naknadu za izvršeni posao. Ona je višeznačna i višedimenzionalna odnosno sastoji se od različitih oblika motivacije.

Materijalne motivacije, mogu se sagledati kroz dvije osnovne vrste ili dimenzije:

- 1) Prema izravnosti materijalnih dobiti odnosno relaciji pojedinac-materijalna dobit i
- 2) Prema razini i obuhvatu organiziranja i distribuiranja u poduzeću.

Prema stupnju izravnosti materijalnih dobiti odnosno relacije pojedinac-materijalna dobit, možemo govoriti o dvije vrste materijalnih kompenzacija:<sup>180</sup>

- a) *Izravnim materijalnim kompenzacijama*, koje pojedinac dobiva u novcu (plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšice, naknade za širenja znanja, ostali poticaji),
- b) *Neizravnim materijalnim dobitcima*, koji pridonose individualnom standardu, iako ih zaposleni ne primaju u obliku plaće ili novca (stipendije i školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dani, automobil organizacije, menadžerske beneficije). Neizravni materijalne beneficije djeluju na privlačenje i zadržavanje radnika, ali nisu djelotvorne u poticanju neposrednog radnog ponašanja.

Prema aspektu razine i obuhvata organizacije i distribucije u poduzeću, možemo govoriti o dvije vrste materijalnih motivacija zaposlenih.

- a) *Motivacije vezane za individualni interes*, temeljen na individualnom radu i učinku (bonus vezan za uspješnost organizacijskih jedinica i poduzeća, sudjelovanje u dobitku, udjeli u vlasništvu itd.) i
- b) *Motivacije vezane za opći interes zaposlenika* (prehrana, zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje, životna osiguranja, naknade za nezaposlenost, godišnji odmori, jubilarne nagrade, skrb o djeci itd.).

Da bi sustav materijalnog nagrađivanja bio motivirajući odnosno bio uspješan, potrebno je sljedeće:<sup>181</sup>

- ✓ Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, *moraju biti povezane uz pokazatelje uspješnosti* na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem (norma, plan, program i sl.), a koji mogu biti ostvarljivi,

---

<sup>180</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 614.

<sup>181</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 615.

- ✓ Mora postojati *jasna veza između rezultata rada i nagrada* (plaće), odnosno rezultati rada moraju se percipirati kao instrument za povećanje plaće,
- ✓ *Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego na negativnim* posljedicama radnog ponašanja odnosno u načelu je bolje nagrađivati nego kažnjavati,
- ✓ *Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko* da opravdava i potiče dodatni napor,
- ✓ Povećanje plaće i nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost, *moraju neposredno slijediti povećane rezultate*,
- ✓ *Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom radu*, fer i pravične u usporedbi s drugima (unutar organizacije, s drugim organizacijama i tržištem),
- ✓ Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika, *moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad*.

U poticajnom – stimulativnom odnosno motivirajućem sustavu nagrađivanja, financijska primanja koja dobiva pojedinac, trebala bi se redovito sastojati iz četiri dijela:<sup>182</sup>

- 1) *Prvi dio – stalan je i vezan uz posao koji pojedinac obavlja*, a koji je jednak za sve izvršitelje tog posla, u pravilu regulirano kolektivnim ugovorom, uredbom ili individualnim ugovorom. Tu spadaju i povećanja plaće vezano uz troškove života (terenski rad, troškovi dolaska na posao i sl.) te dodatci na plaću koji su regulirani zakonom ili kolektivnim ugovorom (noćni rad, prekovremeni rad, dvokratni rad, rad blagdanom itd.),
- 2) *Drugi dio – promjenjiv je i povezan s individualnom ili skupnom uspješnošću*,
- 3) *Treći dio – čine posebne, dodatne individualne nagrade i bonusi* i
- 4) *Četvrti dio – promjenjiv je i vezan s uspješnošću organizacijske jedinice i poduzeća*, a dobivaju ga svi zaposleni po unaprijed utvrđenim kriterijima.

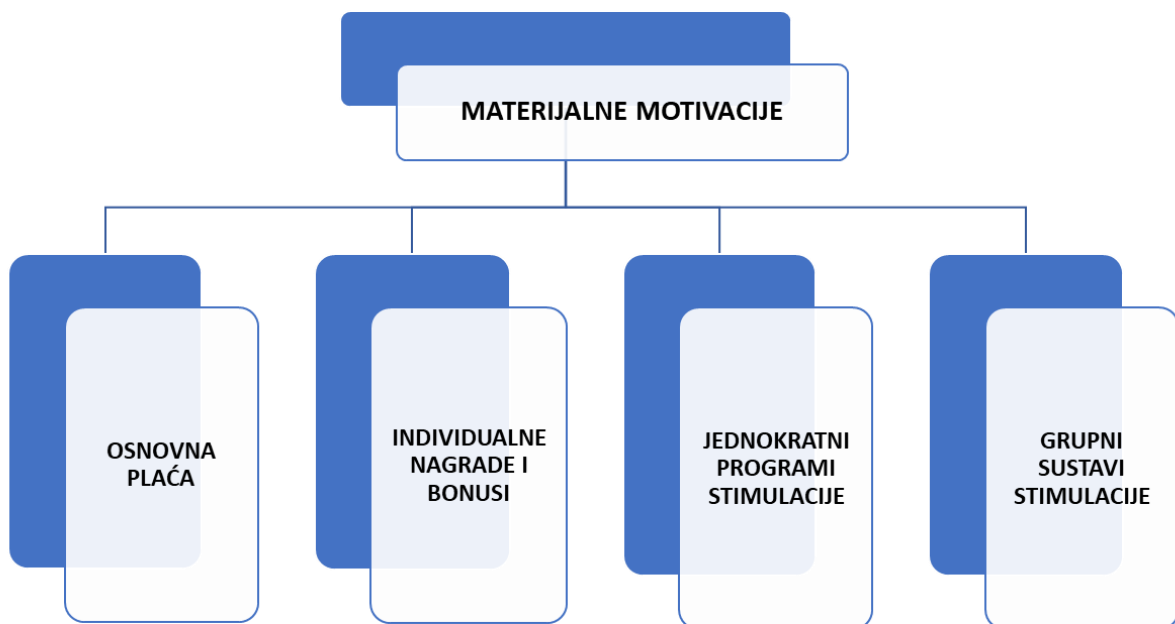
Sustav mora biti jasan i transparentan, tako da se jasno zna i vidi na temelju čega se dobivaju financijska primanja. Osnovna plaća i varijabilni dio plaće, moraju biti zasnovani na jasnim temeljima, tako da se zna što radnik prima za osnovni – prosječni učinak, a što prima po osnovi individualnog učinka i uspješnosti koja premašuje standardni učinak odnosno po osnovi uspješnosti poslovanja organizacijske jedinice ili poduzeća. Jedino u tom slučaju, sustav financijskog nagrađivanja poticati će i motivirati poželjno ponašanje radnika.

---

<sup>182</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 617.

Sustav financijskog nagrađivanja odnosno materijalne stimulacije – motivacije, može biti poticajan i motivirajući, ako su pravila tog sustava:<sup>183</sup>

- a) *Jednostavna i poznata* – pravila moraju biti jasna, razumljiva, kratka i poznata svim zaposlenima,
- b) *Egzaktno utvrđena* – zaposlenici moraju znati što se od njih očekuje da bi bili kandidati za dobiti nagradu,
- c) *Ostvarljiva* – uz trud i dodatne napore, svaki zaposlenik ima realnu šansu dobiti novčanu nagradu,
- d) *Mjerljiva* – ciljevi moraju biti jasni i brojčano izraženi, kao i posljedice ostvarenja, neostvarenja ili premašivanja utvrđenih ciljeva,
- e) *Pravična* – svaki zaposlenik ima jednaka prava i tretman odnosno jednake šanse za novčanu nagradu. To je bitna pretpostavka motivacijskog djelovanja sustava nagrađivanja.



Slika 14.: Materijalne motivacije

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

Utvrđivanje iznosa osnovne plaće pojedinca u organizaciji je od iznimnog značenja jer predstavlja važni temelj za cjelokupni sustav materijalnih kompenzacija. Ostale materijalne

<sup>183</sup>Prema, Cascio, W.F., [1995]: **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 4.th ed., McGraw-Hill, New York, str.215.

kompenzacije nadograđuju se na osnovnu plaću, pa učinkovitost i stimulativnost ostalih poticaja i bonusa, ovisi o tome koliko je kvalitetno napravljena ta osnovica.

Ciljevi sustava materijalnog nagrađivanja i kompenzacija su sljedeći:<sup>184</sup>

- 1) *Privući dobre kandidate* – usklađivanjem plaća s razinom i kretanjima na tržištu rada,
- 2) *Zadržati kvalitetne zaposlenike* – evaluacijom posla na „pravedan“ način po percepciji zaposlenih,
- 3) *Motivirati zaposlene* – stimulacijama i nagradama za uspješnost u radu,
- 4) *Ispunjavati zakonske norme* – postupati u skladu s zakonskom regulativom.

Procjena poslova u poduzeću daje odgovor na pitanje koliko u novcu vrijedi posao što ga za organizaciju obavlja pojedinac. Procjena posla je postupak kojim se utvrđuje relativna vrijednost različitih poslova unutar neke organizacije kako bi se utvrdila struktura plaća i razlike u osnovnoj plaći za poslove različitih zahtjeva i složenosti.<sup>185</sup> Kvalitetnom procjenom posla utvrđuje se osnovna plaća odnosno njezina struktura.

Procjenu posla drže važnom tehnikom menadžmenta, koja se često upotrebljava da bi organizacijama omogućila racionalizaciju i vrjednovanje svog sustava plaća, otklanjanjem anomalija i stvaranjem lako razumljive strukture.<sup>186</sup> U skladu s tom tvrdnjom, možemo kazati da procjena posla ima sljedeće ciljeve:

- 1) Formirati hijerarhiju poslova u kojoj će utvrditi relativna pozicija svakog posla;
- 2) Utvrditi sastavne elemente plaće;
- 3) Osigurati usklađivanje plaće s tržišnim iznosom plaće;
- 4) Uskladiti iznose plaće za iste poslove u organizaciji;
- 5) Osigurati mogućnost usporedbe plaća za sve poslove u organizaciji;
- 6) Utvrditi koje zadatke, vještine i odgovornosti nosi određeni posao;
- 7) Predvidjeti iznose plaće za nove poslove unutar organizacije i
- 8) Dati mogućnost pregovora o plaćama s obzirom na radnu uspješnost.

Budući je osnovna plaća temelj za nadogradnju svih oblika stimulacija temeljenih na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj radnoj uspješnosti, vrlo je bitno da je struktura plaća i sustav kompenzacija zasnovan na tri tipa jednakosti:<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 224.

<sup>185</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 619.

<sup>186</sup>Hume, D.A.[1995]: **Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay**, Oxford, UK, Blackwell, str. 118.

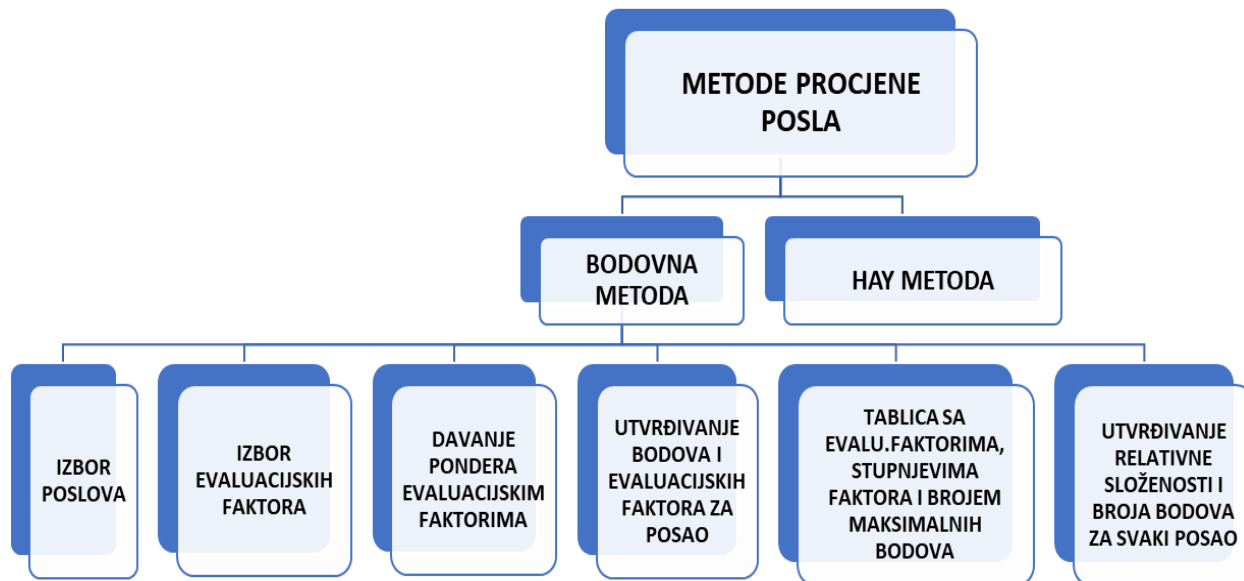
<sup>187</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 626.

- 1) *Vanjskoj jednakosti* – iznosi plaća odgovaraju iznosima plaća za identične poslove na vanjskom tržištu rada,
- 2) *Unutarnjoj jednakosti* – iznos plaća za poslove u organizaciji odgovara njihovoj relativnoj vrijednosti,
- 3) *Individualnoj jednakosti* – iznos plaća dodijeljen pojedincima u organizaciji odražava njihov individualni doprinos i radnu uspješnost.

Struktura i iznos osnovne plaće te iznos ukupnih kompenzacija, određuje se na osnovi procjene o tome koliko se mora platiti da bi se privukli i zadržali kvalitetni kadrovi, na temelju financijske snage organizacije i utvrđivanja onog što je potrebno da bi se ostvarili organizacijski ciljevi.<sup>188</sup>

Od svih postojećih metoda procjene posla (primjerice: rangiranje, klasificiranje, uspoređivanje faktora i sl.), najviše se koristi bodovna metoda, a za menadžerske poslove se najviše koristi Hay metoda.<sup>189</sup>

### 2.10.2.1. Bodovna i Hay metoda za procjenu posla



Slika 15: Metode procjene posla

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

<sup>188</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, 246.

<sup>189</sup>Torrington, D., Hall, L.,[1991]: **Personnal Management: A New Approach, 2nd ed.**, New York, Prentice Hall, str.258.

*Bodovna metoda* je vrlo korištena metoda za utvrđivanje relativnih odnosa između poslova, a primjenjiva je za organizacije u najvećem broju djelatnosti. Pripada u složene metode analize i procjene posla, na način da se svakom poslu dodjeljuju bodovi na temelju procjene stupnja i evaluacijskih faktora utvrđenih za procjenu poslova. Neki autori tvrde da je bodovna metoda metodološki savršenija od metode uspoređivanja faktora.<sup>190</sup>

Procjena poslova bodovnom metodom, sastoji se od sljedećih postupaka:<sup>191</sup>

- 1) *Izbor kategorija poslova* koji će se procjenjivati na temelju zajedničkih čimbenika vezanih s tim poslovima;
- 2) *Izbor evaluacijskih čimbenika* koji su zajednički za sve poslove koji se procjenjuju, primjerice: *formalno obrazovanje* (koje se dokazuje svjedodžbama, diplomama), *radno iskustvo* (mirovinski staž, godine staža i vrsta poslova), *složenost posla* (vrsta mentalnih i tjelesnih aktivnosti), *odgovornost* (raspon kontrole, iznos novčane odgovornosti, posljedice odluka), *radni uvjeti* (radna okolina, klimatski uvjeti, buka, stres i sl.) i sl.;
- 3) *Davanje relativne važnosti (pondera) svakom evaluacijskom faktoru* i sukladno tome utvrđivanja postotka bodova koje nosi za određeni posao, primjerice: obrazovanje-40%, iskustvo -10%, složenost posla – 20%, odgovornost – 20% i radni uvjeti – 10%;
- 4) *Utvrđivanje najvećeg broja bodova nekog posla i najvećeg broja stupnjeva* za svaki evaluacijski faktor, primjerice, 200 bodova – 10 evaluacijskih faktora;
- 5) *Konstrukcija tablice* koja čini osnovu za dodjeljivanje bodova u postupku procjene posla – matrica sastavljena od opisa evaluacijskih faktora, stupnjeva svakog faktora, broja maksimalnih bodova za svaki stupanj evaluacijskog faktora i relativne težine (pondera) svakog faktora;
- 6) *Precizno utvrditi i opisati svaki stupanj evaluacijskog faktora*, tako da se lako može utvrditi stupanj i broj pripadajućih bodova po svakom faktoru;
- 7) Na kraju se za svaki posao utvrđuje njegova relativna složenost i broj bodova koje isti nosi.

Rezultat procjene je broj bodova, a ne iznos novca za taj posao. Iznos novca ovisi o odlukama poduzeća o novčanoj vrijednosti boda, financijskoj snazi poduzeća, tržišnoj poziciji poduzeća, poslovnoj politici vlasnika i sl.

---

<sup>190</sup>Petz, B., [1987]: **Psihologija rada**, Školska knjiga, Zagreb, str. 90.

<sup>191</sup>Leap, T.L., Crino, M.D., [1990]: **Personnel/Human Resource Management**, Macmillan, New York, str. 403-404.



*Hay metoda* je dobila naziva po imenu konzultantske tvrtke za menadžment Hay/MSL, koja ju je razvila, a koristi se kao metoda procjene menadžerskih poslova. Osim procjene menadžerskih poslova, Hay metoda primjenjuje se i za procjenjivanje stručnih poslova u organizacijama.

Hay metoda koristi tri evaluativna faktora:<sup>192</sup>

- 1) *Know—how*, koji uključuje znanja, sposobnosti i vještine koje zahtijeva menadžerski posao. Radi se o ukupnom „fondu znanja“ koje mora imati zaposleni odnosno o: a) znanju praktičnih postupaka, specijalističkih tehnika i znanstvenih disciplina; b) sposobnosti integriranja i harmoniziranja različitih funkcija uključenih u menadžerske situacije (organizaciju, planiranje, izvršavanje, kontrolu i evaluaciju); i c) aktivne vještine u području međuljudskih odnosa (socijalne vještine, tehnike motivacije);
- 2) *Rješavanje problema* – kreativno, samoinicijativno mišljenje koje zahtijeva posao za analiziranje, procjenu, kreiranje i stvaranje zaključaka. Rješavanje problema ima dvije dimenzije: okolinu u kojoj se odvija i izazove koje postavlja kreativno mišljenje;
- 3) *Odgovornost za aktivnosti i posljedice istih*, a označava stupanj odgovornosti posla i utjecaj koji ima na organizaciju.

Na osnovu navedenih evaluacijskih faktora radi se matrica procjene svakog od njih, na način da se precizno utvrde stupnjevi i bodovi koji se dodjeljuju za svaki element i dimenziju. Detaljna razrađenost i jednostavnost primjene, osnovni su razlozi česte primjene ove metode.

U praksi se primjenjuju i druge metode, primjerice, *u javnim ustanovama se primjenjuje metoda klasifikacije* kod koje se svi poslovi klasificiraju u određeni broj kategorija na temelju utvrđenih karakteristika tih poslova.

Poslovnom politikom svake organizacije, koja proizlazi iz utvrđene poslovne strategije, odabire se ono što će organizacija nagrađivati i plaćati. Organizacije koje nagrađivanje i kompenzacije vežu za strategiju čine sljedeće:<sup>193</sup>

- 1) *Kompenzacije smatraju osnovnim mehanizmom kontrole i stimulacije* koji menadžment može fleksibilno upotrijebiti za ostvarivanje poslovnih ciljeva,
- 2) *Postavljaju sustav plaća kao integralni dio oblikovanja strategije*,

---

<sup>192</sup>Amstrong, M., Murlis, H. [1991]: **Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice**, Kogan Page, London, str. 97.

<sup>193</sup>Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., [1995]: **Managing Human Resources**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, str. 198.

- 3) *Integriraju odluke o plaćanju kompenzacija u proces strateškog odlučivanja* kao i one koje se odnose na planiranje i kontrolu,
- 4) *Uzimaju uspješnost organizacije kao konačni kriterij uspješnosti strateških odluka o plaćama i operativnih programa nagrađivanja i kompenzacija.*

Veliki broj organizacija pokušava povezati sustav nagrađivanja i kompenzacija s radnom uspješnosti. Programi nagrađivanja vezani za radnu uspješnost imaju neke zajedničke značajke:<sup>194</sup>

- 1) *Usmjereni su na utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspješnosti* za koje se pretpostavlja da izražavaju razlike u sposobnostima ili motivaciji, dok se sistemska ograničenja učinka ne smatraju značajnima,
- 2) *Većinu informacija o individualnoj uspješnosti najčešće daju neposredni menadžeri,*
- 3) *Provodi se politika povezivanja plaća s rezultatima procjene uspješnosti,*
- 4) *Povratna informacija se u pravilu daje dosta rijetko, često jednom godišnje u sklopu uobičajenog razgovora o uspješnosti koji je sastavni dio postupka procjenjivanja, a obično je jednosmjerna – ide od menadžera k podređenom.*

U organizacijama koje primjenjuju sustav plaća zasnovan na individualnom učinku i uspješnosti, često dolazi do kritika tog sustava, jer se smatra da: takav sustav plaća nije dobar za promociju timskog rada, kod složenih poslova teško je utvrditi individualni doprinos, utvrđivanje individualnog doprinosa ovisi o subjektivnoj procjeni menadžera, individualne stimulacije stvaraju zainteresiranost pojedinca samo za svoj osobni učinak i sl.

U organizacijama koje ne primjenjuju sustav plaća zasnovan na individualnom učinku i uspješnosti, najbolji radnici se osjećaju zakinutima i napuštaju takovu organizaciju, a organizacija zadržava prosječne i loše radnike, čime se stvara negativna selekcija radnika u organizaciji.

Zbog možebitnih negativnih i pozitivnih posljedica sustava plaća zasnovanog na individualnom učinku i uspješnosti, potrebno je ustanoviti takav sustav plaća koji će na stimulativan način vrjednovati i poticati individualnu i grupnu radnu uspješnost u organizaciji.

Sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti primjenjuju se sve više u praksi, pa primjerice, između 70% i 80% američkih poduzeća smatra povezivanje plaća s radnom

---

<sup>194</sup>Noe, R.A. i ostali., [1994]: **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, Burr Ridge, IL, IRWIN, str. 113.

uspješnošću važnim ciljem sustava kompenzacija i nudi neke oblike poticanja radne uspješnosti.<sup>195</sup>

Sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti temelje se na procjeni radne uspješnosti, a te procjene su različite i ovise o vrsti poslova. Radna uspješnost za jedan dio poslova može se utvrđivati objektivnim pokazateljima i povezati s iznosom plaće, ali često o procjeni radne uspješnosti ovisi iznos plaće unutar utvrđenih raspona platnih skupina i razreda.

Djelotvoran sustav stimulativnog nagrađivanja vezanog uz radnu uspješnost, ima niz pretpostavki i zahtjeva:<sup>196</sup>

- 1) *Postavljanje visokih radnih standarda* – potrebno je zahtijevati izvrsnost odnosno visoke standarde koji objektivno definiraju posao i ciljeve, kako bi se izbjegla prosječnost;
- 2) *Razvijanje kvalitetnog i točnog sustava procjenjivanja uspješnosti* – procjenjivanje se treba usmjeriti na specifične kriterije vezane za posao i usmjerene na rezultate s više procjenjivača;
- 3) *Obučavanje menadžera u vještinama procjenjivanja uspješnosti i davanja povratnih informacija* – što je važna pretpostavka za kvalitetno procjenjivanje uspješnosti;
- 4) *Usko povezivanje nagrada s uspješnošću* – sustav nagrađivanja mora što objektivnije povezivati nagrade i radnu uspješnost, a procjene radne uspješnosti treba činiti više puta godišnje;
- 5) *Uporaba širokog raspona povećanja plaća* – kako bi sustav plaća zasnovan na radnoj uspješnosti bio smislen i značajan za radnika. U praksi organizacija, raspon mogućih povećanja plaća je različit, tako da se varijabilni dio plaće kreće i do više od 50% od iznosa ukupne plaće.

Stimulativni sustav plaća stvara motivaciju radnicima za izvršenje radnih zadataka po obujmu i kvaliteti potrebnj za ostvarenje organizacijskih ciljeva odnosno stvara poticaj da se isplati dobro i kvalitetno raditi.

### **2.10.2.2. Individualne nagrade i bonusi**

Iako suvremena tehnologija i uvjeti poslovanja u organizacijama sve više favoriziraju timski rad kao preduvjet stvaranja uspješne organizacije, individualne nagrade i poticaji ipak

---

<sup>195</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, 218.

<sup>196</sup> Prema, Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, 259.

doprinosu motivaciji pojedinaca usmjeravajući svrsishodno njihovo radno ponašanje u pravcu ostvarenja organizacijske uspješnosti. Potvrda tome je razvijanje čitavog niza bonusa koji se dodaju na plaće u svrhu motiviranja pojedinaca u organizaciji koji su vezani za njihove posebne doprinose. Individualnim nagradama i bonusima koristi se, prema jednom američkom istraživanju provedenom na dvije tisuće poduzeća, gotovo 68% poduzeća prema 47% poduzeća prije pet godina.<sup>197</sup>

Individualne nagrade i bonusi, dodjeljuju se po različitim osnovama, ali se vezuju za ostvarivanje onoga što je zacrtano u ciljevima organizacije (povećanje ili smanjenje onog što organizacija potiče) i to je ono što treba biti zajedničko svim individualnim nagradama i bonusima.

Za utvrđivanje individualnih nagrada i bonusa mogu se koristiti sljedeći temelji:<sup>198</sup>

- 1) *Kvaliteta* – u poduzećima kojima je kvaliteta trajni poslovni interes, doprinos povećanju kvalitete nagrađuje se bonusom na plaću zaposlenika i menadžera;
- 2) *Odnos prema klijentima i potrošačima* – zadovoljstvo klijenata i sposobnost da ih se zadrži, posebice kod uslužnih djelatnosti, postaje temelj za utvrđivanje bonusa na plaću;
- 3) *Fleksibilnost i širenje znanja* – stjecanje novih znanja i vještina radnika, koja mu omogućuju obavljanje niza različitih poslova treba materijalno stimulirati i nagrađivati. Stoga poduzeća razvijaju sustave bonusa kojima nagrađuju povećanje individualne radne fleksibilnosti koja povećava ukupnu fleksibilnost poduzeća i smanjuje ovisnost o izostancima i fluktuaciji pojedinih kategorija zaposlenika;
- 4) *Prijedlozi za poboljšice, ideje i inovacije* – ideje treba poticati i plaćati, posebno one koje vode stvaranju novih proizvoda i usluga i unapređenju poslovanja. Materijalna stimulacija se u ovom slučaju može kombinirati s drugim vrstama stimulacija (primjerice, osnivanjem novog odjela kojeg vode oni koji su dali ideju za novi proizvod ili uslugu).

Organizacije tijekom svog životnog vijeka nailaze na probleme u poslovanju koje moraju riješiti, primjerice: zastoj u proizvodnji, poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, bolje korištenje radnog vremena, smanjenje izostanaka s posla, smanjenje fluktuacije i sl. Da bi ih uspješno riješili moraju stvarati programe i osigurati novčana sredstva koja će motivirati zaposlene na rješavanje poslovnih problema. Iznos materijalne stimulacije se formira prema

---

<sup>197</sup>Meggison, L., Franklin, G.M., Byard, M.J.[1995]: **Human Resource Management**, Houston, TX, Dame, str. 280.

<sup>198</sup>Prema, Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 635.

iznosu potencijalnih ušteda ili zarada od realizacije programa, na način da se dio potencijalnih ušteda ili budućih zarada daje sudionicima u programu.

Opći postupak koji se može primijeniti na različite jednokratne programe stimulacije je slijedeći:<sup>199</sup>

- 1) Utvrditi problem koji se želi riješiti i precizirati cilj koji se želi postići,
- 2) Utvrditi troškove koje poduzeće ima zbog utvrđenog problema koji želi otkloniti i procijeniti iznos ušteda koje se mogu ostvariti,
- 3) Razraditi program za rješenje problema, utvrditi tehničke troškove odnosno cijenu provođenja programa,
- 4) Odrediti dio sredstava od predviđenih ušteda i zarada (dodao autor!) za stimulaciju sudionika u programu, koji ne bi smio biti manji od 50% predviđenih ušteda i zarada,
- 5) Nagrade se moraju neposredno vezati uz ostvarenje postavljenog cilja i biti dovoljno stimulativne da potiču dodatni napor i angažman,
- 6) Utvrditi način sudjelovanja u tim sredstvima odnosno temelj od kojeg će se polaziti u određivanju individualnih nagrada,
- 7) Polazište za individualne nagrade može biti plaća i određeni postotak vezan uz nju (diferencirani pristup) ili jednak dio neovisan o plaći (unificirani pristup) ili da se sredstva alociraju grupi koja raspodjelu obavlja samostalno po svojim kriterijima.

### 2.10.2.3. Grupni sustavi stimulacije

Poslodavci odnosno vlasnici poduzeća sve više shvaćaju da je za ostvarenje ciljeva poduzeća važno materijalno nagrađivati zaposlenike odnosno da je potrebno osigurati financijsko sudjelovanje zaposlenih u poslovnim rezultatima poduzeća. Uspješnost poduzeća kao cjeline ovisi o radu svih dijelova poduzeća, što znači da je za ukupnu uspješnost poduzeća potrebna visoka zainteresiranost, angažiranost i motiviranost svih zaposlenika, koja se može postignuti samo izravnim i neizravnim vezivanjem individualnih primanja uz uspjeh podsustava poduzeća i poduzeća kao cjeline.

Postoji više različitih oblika i sustava grupnog nagrađivanja, koji unatoč razlikama, imaju za cilj povezivanje individualnih interesa zaposlenih i širih organizacijskih interesa putem materijalnog nagrađivanja odnosno financijske participacije.<sup>200</sup>

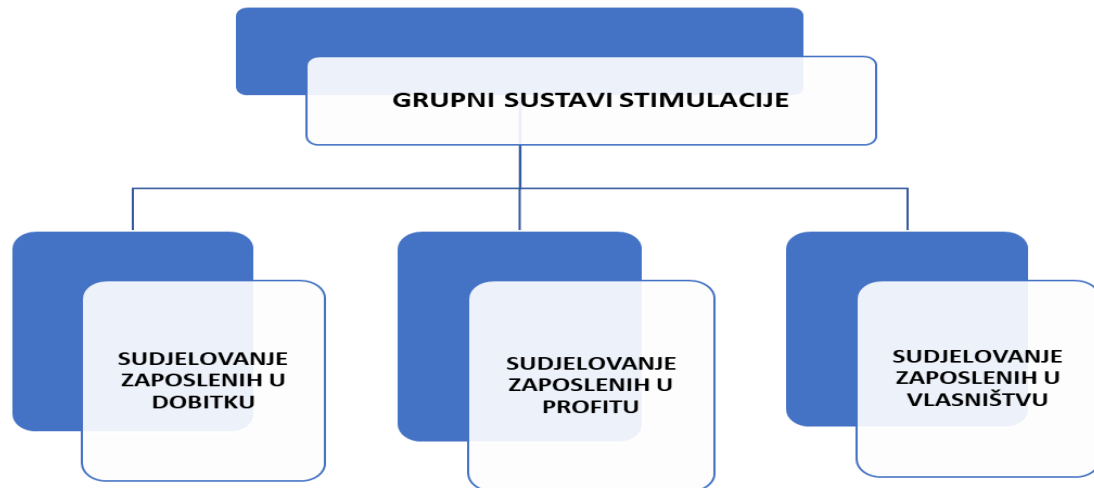
---

<sup>199</sup>Prema, Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 636.

<sup>200</sup>Detaljnije vidjeti u Campbell, J.P., Campbell, R.J.,(eds)[1998]: **Productivity in Organizations**, San Fransicko, Jossey-Bass, 328-366.

Najpoznatiji i najviše korišteni grupni sustavi stimulacije su sljedeći:

- 1) Sudjelovanje zaposlenih u dobitku,
- 2) Sudjelovanje zaposlenih u profitu i
- 3) Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu.



Slika 16.: Grupni sustavi stimulacije

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

Prema Dubrinu,<sup>201</sup> *sudjelovanje zaposlenih u dobitku* formalni je program koji omogućava zaposlenima financijsku participaciju u dobitku od proizvodnosti rada koju su postigli.

Bullock i Lawler,<sup>202</sup> smatraju da je sudjelovanje zaposlenih u dobitku plan ili sustav kojim se dijele odgovornost i nagrade za organizacijska poboljšanja između svih zaposlenika.

Moglo bi se kazati da je sudjelovanje zaposlenih u dobitku – rezultat organiziranog doprinosa zaposlenika, a temelji se na smanjenju troškova i/ili povećanju prihoda uz isti iznos troškova kroz: promjenu stavova i radnih interesa zaposlenih, bolju kvalitetu proizvoda, poboljšanje učinka zaposlenih, poboljšano proizvodno okruženje, smanjenje škarta i gubitaka, bolje iskorištenje opreme i materijala, sugestije zaposlenih za uštedu u troškovima i sl.

Sudjelovanje zaposlenih u dobitku i sudjelovanje zaposlenih u profitu, nisu istoznačne sintagme, iako imaju određenih sličnosti: radi se o stimulativnim programima nagrađivanja zaposlenih koji jačaju interes zaposlenih za uspješnost organizacije i radi se o promjenjivom dodatku na plaću.

<sup>201</sup>Dubrin, A.J. [1990]: **Essentials of Management, 2nd ed.**, Cincinnati, OH, South-Western Publ. Co., 241.

<sup>202</sup>Bullock, R.J., Lawler, E.E., [1984]: **Gainsharing: A Few Questions and Fewer Answers**, Human Resource Management, 23 (1), str. 37.

Navedene sintagme razlikuju se po sljedećem:<sup>203</sup>

- a) *Razini i obuhvatu primjene* - sudjelovanje zaposlenih u dobitku obično se primjenjuje na užim organizacijskim jedinicama (profitnim centrima), vezano je uspjeh grupe ili organizacijske jedinice u kojoj se primjenjuje, dok je sudjelovanje zaposlenih u profitu vezano za uspjeh cijele organizacije;
- b) *Osnovi i kriterijima sudjelovanja* – osnova za sudjelovanje zaposlenih u dobitku je neposredni doprinos zaposlenih u organizacijskoj jedinici ili grupi poboljšanju rezultata, a ne poboljšanje rezultata cijele organizacije, a kriterij raspodjele dobitka je sudjelovanje zaposlenih te organizacijske jedinice ili grupe u financijskim efektima uštedama i/ili povećanju prihoda dok se udio u profitu temelji na općoj organizacijskoj profitabilnosti;
- c) *Načinu isplate* – isplaćuje se mjesečno i to obično uz plaću kada je u pitanju sudjelovanje u dobitku, a najčešće jednom godišnje kada je u pitanju sudjelovanje u profitu;
- d) *Participacijski oblik i osnova* – participacija zaposlenih u odlučivanju i rješavanju problema, sastavni je dio sudjelovanja zaposlenih u dobitku;
- e) *Motivacijskom efektu* – sudjelovanje zaposlenih u dobitku ima veće motivacijske efekte zbog izravnijeg povezivanja radne uspješnosti i doprinosa s nagradama od sudjelovanja u profitu.

Sudjelovanje zaposlenih u dobitku ima s motivacijskog aspekta više ciljeva:<sup>204</sup>

- ✓ Poboljšanje proizvodnosti rada i efikasnosti,
- ✓ Povećanje motivacije i radnog zadovoljstva zaposlenih,
- ✓ Poboljšanje kvalitete radnog života u organizaciji,
- ✓ Poboljšanje komunikacije i suradnje unutar i između odjela,
- ✓ Davanje nagrada za uspješan rad na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini,
- ✓ Omogućavanje zaposlenima shvatiti odnosno sagledati probleme i mogućnosti poduzeća, djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje te nacionalne privrede,
- ✓ Poticanje zaposlenih na svim razinama na utvrđivanje i rješavanje problema.

---

<sup>203</sup> Prema, Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 638.

<sup>204</sup> Hatcher, L., Ross, T.L. [1985]: **Organizational Development through Productivity Gainsharing**, Personnel, 62 (10), str. 42.

Sudjelovanje zaposlenih u dobitku odvija se kroz različite modele, od kojih su najpoznatiji: Scanlonov sustav, Rukerov sustav i sudjelovanja u dobitku kroz povećanje proizvodnosti. Međutim, svi sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku imaju tri temeljna elementa:<sup>205</sup>

- 1) Filozofiju suradnje odnosno timskog rada,
- 2) Sustav uključivanja zaposlenih u poboljšanje organizacijske proizvodnosti i
- 3) Financijski bonus.

Poduzeća koja primjenjuju sudjelovanje zaposlenih u dobitku ističu pozitivne efekte, a jedno od njih ističe da je efikasnost rada porasla za 45%, problemi vezani uz kvalitetu smanjeni su za 50% u trogodišnjoj primjeni tog sustava. Tijekom šestomjesečnog razdoblja dano je 400 ideja za poboljšanje proizvodnje, a prosječni bonus zaposlenih bio je 12% do 16%.<sup>206</sup>

Iako primjena sustava sudjelovanja zaposlenih u dobitku ima brojne pozitivne posljedice, u njegovoj primjeni uočeni su i određeni problemi i teškoće:<sup>207</sup>

- a) *Zaštita loših radnika* – u poduzećima gdje se nagrade distribuiraju na veliki broj zaposlenika, moguće je da se dio zaposlenika ne uključi u sustav poboljšanja i racionalizacija, a da ipak bude nagrađen;
- b) Zaposlenici mogu očekivati *da jednom utvrđena formula za dodjelu nagrada ostane uvijek takova*, što može menadžmentu stvoriti probleme zbog nezadovoljstva zaposlenika kada istu želi promijeniti,
- c) Povećanje ušteda u troškovima *ne mora nužno voditi povećanju profitabilnosti* jer na to utječu i drugi čimbenici u okruženju izvan kontrole zaposlenika (konkurentske cijene, odnos ponude i potražnje, političke prilike i sl.), što može utjecati na razočarenje zaposlenika;
- d) Sustav sudjelovanja zaposlenih u dobitku *može u bolju poziciju staviti neefikasne organizacijske jedinice*, jer one mogu više smanjiti troškove od efikasnih organizacijskih jedinica, što može demoralizirati zaposlene u tim jedinicama;
- e) Ograničenost mogućnosti za postizanje ušteda može dovesti do toga *da je dodatne dobitke teško postići*, što može također biti demoralizirajuće i demotivirajuće za zaposlenike;

---

<sup>205</sup> Prema, Collins, D., Hatcher, L., Ross, T.L., [1993]: **The Decision to Implement Gainsharing: Role of Work Climate, Expected Outcomes and Union Status**, Personnel Psychology, 46 (1), str.102.

<sup>206</sup> Hatcher, L., Ross, T.L., Ross, R.A., [1987]: **Gainsharing: Living Up to It's Name**, Personnel Administrator, 32 (6), str. 162.

<sup>207</sup> Prema, Dubrin, A.J. [1990]: **Essentials of Management, 2nd ed.**, Cincinnati, OH, South-Western Publ. Co., str. 287.



- f) Primjena sustava sudjelovanja zaposlenih u dobitku *može dovesti do konflikta između menadžera i zaposlenika*, jer menadžeri mogu smatrati da ih program participacije zaposlenika ugrožava i većina tih programa uključuje samo proizvodne radnika što može dovesti do nezadovoljstva neproizvodnih radnika.

*Sudjelovanje zaposlenih u profitu* egzistira u praksi više od stoljeća i primjenjuje se kao jedan od sustava stimulacije i motivacije zaposlenih. Razradu ideje stimulativnog nagrađivanja i motiviranja prvenstveno menadžera, teorijski možemo pripisati Fayolu,<sup>208</sup> u njegovoj koncepciji općeg menadžmenta.

Predsjednik poznate kompanije Procter & Gamble, koja je još 1887. godine uspostavila sustav sudjelovanja zaposlenih u profitu od 50%, izjavio je da glavni problem velikog biznisa oblikovati politiku da se svaki radnik osjeća vitalnim dijelom kompanije, s osobnom odgovornošću za njezin uspjeh i sa šansom sudjelovanja u tom uspjehu.<sup>209</sup>

Sustav sudjelovanja zaposlenih u profitu u usporedbi s drugim oblicima grupnih stimulacija obilježava sljedeće:<sup>210</sup>

- 1) Veže se uz uspjeh cijelog poduzeća i u raspodjeli udjela sudjeluju svi zaposleni (ponekad uz određene uvjete),
- 2) Daje se po pravilu jednom ili dvaput godišnje, odnosno u onim razdobljima u kojima poduzeće utvrđuje svoju stvarnu tržišnu uspješnost te profit za prethodno razdoblje,
- 3) Osnova individualnog udjela nije rad i individualni doprinos nego pripadnost odnosno zaposlenost u poduzeću.

Poduzeća koriste sustav sudjelovanja zaposlenih u profitu radi:<sup>211</sup>

- 1) Osiguranja grupne stimulacije za povećanje proizvodnosti i organizacijske uspješnosti,
- 2) Uspostave fleksibilne strukture nagrađivanja koja izražava aktualnu ekonomsku poziciju poduzeća,
- 3) Pojačanja sigurnosti i identifikacije zaposlenih s poduzećem,
- 4) Lakšeg privlačenja i zadržavanja zaposlenika,
- 5) Podučavanja i informiranja zaposlenih o čimbenicima na kojima se temelji poslovni uspjeh.

---

<sup>208</sup>Fayol, H., [1949]: **General and Industrial Management**, Pitman, London, str. 189.

<sup>209</sup>Peters, T., [1988]: **Thriving on Chaos-Handbook for a Management Revolution**, Macmillan, London, str. 148.

<sup>210</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 645-646.

<sup>211</sup>Prema, Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 434.

U praksi poduzeća postoje tri osnovna sustava sudjelovanja zaposlenih u profitu:<sup>212</sup>

1. *Distribucijski* – novčani sustav koji se uobičajeno koristi, a u kojem se najčešće godišnje isplaćuje novčani bonus prema unaprijed utvrđenom pravilu;
2. *Odloženi sustav ili sustav s odgodom isplate* – u kojem zaposlenici dobivaju prava uknjižbi sredstava na njihovo ime umjesto novčanih isplata. Novčane isplate se obavljaju u slučaju da zaposlenik postane nesposoban ili u slučaju smrti ili u slučaju umirovljenja;
3. *Kombinirani sustav* – dio sudjelovanja u profitu zaposleniku se isplaćuje u novcu u uobičajenim razdobljima, dok se dio stavlja u program ili fond s odgođenom isplatom.

Poduzeća kao dodatne uvjete za sudjelovanje zaposlenika u profitu, mogu staviti sljedeće uvjete: radni odnos na neodređeno vrijeme, minimalne godine radnog staža u poduzeću i sl.

Individualni udjeli zaposlenika u profitu poduzeća može se utvrđivati na više načina:<sup>213</sup>

- 1) Na temelju iznosa osnovne plaće zaposlenika,
- 2) Na temelju procjene individualne uspješnosti zaposlenika,
- 3) Na temelju godina staža u poduzeću odnosno ukupnog staža zaposlenika,
- 4) Jednako za sve zaposlene.

Sudjelovanje zaposlenika u profitu poduzeća ima jako puno prednosti, ali i određene nedostatke. Najčešće isticane prednosti sudjelovanja zaposlenika u profitu su:<sup>214</sup>

- 1) Povećanje proizvodnosti,
- 2) Pozitivno djelovanje na financijske rezultate (profit) poslovanja poduzeća,
- 3) Jačanje osjećaja uključenosti i participacije zaposlenika te njihovo poistovjećivanje s poduzećem, što vodi njihovoj većoj motivaciji za rad i rješavanju problema,
- 4) Poduzeća mogu osigurati mirovine i druge beneficije bez povećanja fiksnih troškova budući da dodatne stimulacije daju samo u profitabilnim godinama.

Nedostatci sudjelovanja zaposlenih u profitu su:<sup>215</sup>

- 1) Slabija je povezanost individualnog učinka odnosno individualne uspješnosti i nagrade u odnosu na druge grupne stimulacije,
- 2) Dugo je razdoblje između nagrade i uloženog rada,

---

<sup>212</sup> Prema, Carrell, M., Elbert, N.F., Hatfield, R.D. [1995]: **Human Resource Management, 5.th ed.**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, str. 354.

<sup>213</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 647.

<sup>214</sup> Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 444.

<sup>215</sup> Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 454.

- 3) Budući da mnogi zaposleni ne razumiju kako se utvrđuje profit poduzeća, u slučaju loših odnosa između zaposlenih i menadžmenta, zaposleni mogu sumnjati da se iskazuje manji profit od ostvarenog,
- 4) Negativno na motivaciju zaposlenih može djelovati i činjenica da se sudjelovanje u profitu isplaćuje samo u slučaju ostvarenja profita.

*Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu* postaje jedan od najpopularnijih sustava stimulativnog nagrađivanja, kojeg koriste velika i mala poduzeća, koja su financijski uspješna. Podjednako je popularan u SAD-u i europskim zemljama. Više od 11 milijuna zaposlenih sudjeluje u vlasništvu desetak tisuća američkih poduzeća te raspolažu sa više od 150 milijardi dolara vrijednosti dioničkog kapitala.<sup>216</sup>

Zaposlenici sudjeluju u vlasništvu poduzeća u rasponu od nekog manjeg postotnog udjela do potpunog vlasništva. Cascio<sup>217</sup> ističe da u najmanje tisuću kompanija zaposlenici imaju većinu dionica, a da u nekoliko kompanija imaju potpuno vlasništvo. Kreitner<sup>218</sup> navodi da se tipični vlasnički udjeli zaposlenih kreću od 15% do 35% glavnih dionica.

Temeljni je motivacijski interes toga sustava stvoriti jaču vezu između individualnih i organizacijskih interesa te poticati kod zaposlenih vlasničko ponašanje koje ima u vidu cijelo poduzeće, njegovo poslovanje i uspješnost odnosno povezivanje interesa zaposlenika, menadžmenta i poslodavaca.<sup>219</sup>

Postoji čitav niz modaliteta sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu poduzeća:<sup>220</sup>

- 1) *Izravna i besplatna podjela dionica zaposlenima*, pokrivena je iz profita poduzeća: umjesto participacije u profitu i novcu, zaposleni dobivaju dionice poduzeća;
- 2) *Prodaja dionica zaposlenima po uvjetima povoljnijim od tržišnih* (cijenama nižim od tržišnih/knjigovodstvenih, kupnja na otplatu bez kamata ili uz povoljnije kamate). Razlika između cijene dionice koju zaposleni plaćaju i pune cijene dionice, pokriva se iz profita, pa se može govoriti o transferu dijela profita zaposlenima;
- 3) *Dioničke opcije* – daju mogućnost zaposlenima da u određenom roku (obično 5 – 10 godina), kupe određenu količinu dionica po unaprijed određenoj cijeni. Po isteku roka, zaposleni mogu iskoristiti opciju ili odustati od kupnje. Ako u međuvremenu poraste

---

<sup>216</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 460.

<sup>217</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 462.

<sup>218</sup>Kreitner, R., [1989]: **Management [Four edition]**, Houghton Mifflin Company], Boston, str. 314.

<sup>219</sup>Prema, Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 648.

<sup>220</sup>Goić, S., [1996]: **Financijska participacija zaposlenih u suvremenom poduzeću**, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 40-41.

cijena dionice, zaposleni ostvaruje dobit. Razlika do stvarne cijene dionice umanjuje tekući profit poduzeća, što znači da se i tu radi o transferu dijela profita zaposlenima;

- 4) *Investicijski fondovi zaposlenih na razini višoj od poduzeća*: dio profita poduzeća uplaćuje se (na ime svakog zaposlenika) u investicijske fondove, obično formirane na regionalnoj razini, koji njima pribavljaju dionice različitih poduzeća, s ciljem da optimalnim plasmanom i utjecajem na upravljanje tim poduzećima ostvare što veći porast vrijednosti sredstava;
- 5) *Programi štednje*, kod kojih zaposleni mogu, ako vrijednost dionica na kraju predviđenog razdoblja kupnje padne, odlučiti ne iskoristiti ju za kupnju dionica. U tom slučaju, zaposleni su obično oslobođeni poreza na dohodak na beneficije koje dobivaju kroz program štednje.

Zaposleni u ulozi vlasnika dionica uglavnom ne mijenjaju bitno vlasničku odnosno upravljačku strukturu poduzeća odnosno dioničarstvo zaposlenih najčešće ne znači i njihovu kontrolu poslovanja.<sup>221</sup>

Na motivaciju zaposlenih, njihovo zadovoljstvo i privrženost poduzeću, utječu sljedeće značajke i preduvjeti sustava sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu:<sup>222</sup>

- 1) *Zadovoljstvo dioničarstvom biti će veće u kompanijama koje daju relativno velike doprinose u plan*: u kojima je menadžment zainteresiran za vlasništvo zaposlenih i privržen mu je, u kojima postoje široke komunikacije i informacije o programu dioničarstva;
- 2) *Zaposleni su zadovoljniji dioničkim vlasništvom tamo gdje je ono uspostavljeno zbog interesa zaposlenih* (menadžment je sklon vlasništvu zaposlenih), a ne zbog strategijskih ili finansijskih razloga (primjerice: kao sredstvo protiv „takeovera“ ili zbog poreznih ušteda);
- 3) *Zadovoljstvo stvara zadovoljstvo*, tj. iste individualne osobine i osobine dioničarstva koje vode zadovoljstvu njime, vode (nešto manje intenzivno) privrženosti i odanosti organizaciji.

---

<sup>221</sup>Kreitner, R., [1989]: **Management [Four edition]**, Houghton Mifflin Company], Boston, str. 324.

<sup>222</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 446-447.

Pokazalo se da su veći pozitivni efekti dioničarstva zaposlenih tamo gdje zaposleni imaju veću participaciju u odlučivanju, jer tako zaposlenik-vlasnik dobiva i psihološko iskustvo svoga vlasništva u poduzeću.<sup>223</sup>

Usporedba poduzeća u kojima zaposleni sudjeluju u vlasništvu i poduzeća u kojima zaposleni ne sudjeluju u vlasništvu pokazuje da su poduzeća u kojima zaposleni sudjeluju u vlasništvu 150% profitabilnija, imaju dvostruko veći rast proizvodnosti i tri puta više novih radnih mjesta u odnosu na njihove konkurente. Isto tako, javna poduzeća s najmanje 10% vlasništva zaposlenih nadilaze 62% do 75% svoje konkurente, ovisno o upotrijebljenim pokazateljima.<sup>224</sup>

Istraživanja kojima se uspoređivala uspješnost istih poduzeća prije i poslije uvođenja sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu tih poduzeća, pokazuju da je 73% tih poduzeća povećalo svoju uspješnost nakon uvođenja sustava dioničarstva zaposlenih, a rast njihova prihoda i stope zapošljavanja bili su znatno viši i brži nego u razdoblju prije njegova uvođenja.<sup>225</sup> A najbrži rast ostvaruju one kompanije koje sudjelovanje u vlasništvu kombiniraju s participacijom zaposlenih, jer se u tom slučaju javlja sinergija između vlasništva koje pruža jak poticaj zaposlenima da rade produktivno i mogućnosti participacije koja pojačava proizvodnost osiguravajući kanale za ideje i talente zaposlenih.<sup>226</sup>

*Neizravne materijalne kompenzacije – beneficije*, su dio ukupnih kompenzacija koje poduzeća daju svojim zaposlenima za njihov rad, a imaju značajnu ulogu i sve veći udio u ukupnim troškovima rada. Beneficije izravno utječu na standard zaposlenika tijekom rada i nakon završetka radnog vijeka, iako se ne radi o izravnim materijalnim kompenzacijama.

Radnici u suvremenim poduzećima, osim izravnih materijalnih kompenzacija imaju očekivanja prema poduzećima da im osiguraju i određene dodatne beneficije, a instrument beneficija omogućuje poduzećima privlačenje i zadržavanje kvalitetnih i sposobnih kadrova.

Iako postoje razlike u strukturi beneficija koje poduzeća osiguravaju zaposlenicima, može se govoriti o nekoliko osnovnih grupa beneficija.<sup>227</sup>

---

<sup>223</sup>Noe, R.A, i ostali [2006]: **Human Resource Management**, [prijevod-Menadžment ljudskih potencijala], Treće izdanje, Mate, Zagreb, str. 397.

<sup>224</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Ibidem**, str. 447.

<sup>225</sup>Rosen, C., Quarrey, M.,[1987]: **How Well is Employee Ownership Working**, Harvard Business Review, 87 (5), str. 67-69.

<sup>226</sup>Rosen, C., Quarrey, M.,[1987]: **Ibidem**, str.70.

<sup>227</sup> Prema, Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 653.

- 1) *Beneficije sigurnosti i zdravlja* (mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, osiguranje naknade u slučaju profesionalnih oboljenja i nezgode, bolovanja, socijalna sigurnost, osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti, otpremnine i dr.);
- 2) *Beneficije slobodnog vremena* (odmori, praznici, opravdani izostanci, plaćeni dopusti, žalbeni postupci i pregovaranje, plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja);
- 3) *Usluge zaposlenima* (pomoć i stipendije za školovanje, krediti zaposlenima, usluge prehrane, automobil kompanije, profesionalna odjeća, pravne usluge, programi štednje, prijevoz i parkiranje, skrb za djecu i starije, jubilarne nagrade, programi rekreacije i zdravlja, troškovi preseljenja i transfera, diskontna kupovina proizvoda poduzeća, prodaja otpisane opreme, bonus i pokloni za blagdane, savjetovanje i različite stručne usluge, neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.).

### **2.10.3. Nematerijalne motivacije**

Uz materijalne strategije motivacije, konzistentan sustav motivacije mora uključivati i sustav nematerijalnih poticaja za rad, koji zadovoljavaju različite potrebe ljudi u organizaciji. Osnovna premisa menadžera – motivatora, je da će zadovoljenjem što većeg broja potreba dodatno motivirati radnike na bolji i kvalitetniji rad.

Motiviranje i visoka motivacija, kao posljedica motiviranja, presudna je za individualnu i organizacijsku uspješnost.<sup>228</sup>

Nematerijalne strategije motivacije, koje se koriste u svrhu konzistentnog i kontinuiranog motiviranja zaposlenih u organizacijama, su sljedeće:<sup>229</sup>

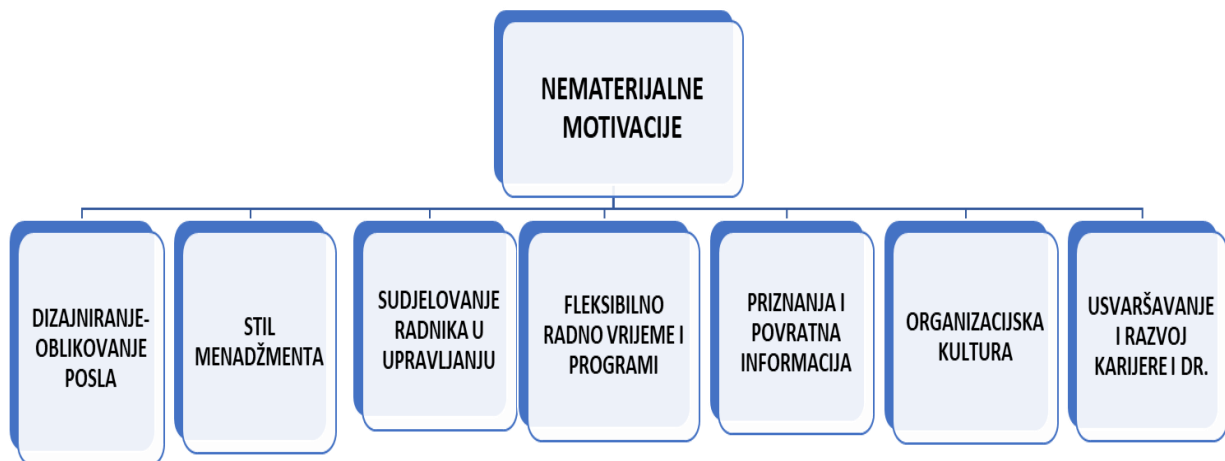
- 1) Dizajniranje - oblikovanje posla,
- 2) Stil menadžmenta,
- 3) Sudjelovanje radnika u upravljanju,
- 4) Fleksibilno radno vrijeme i programi,
- 5) Priznanja i povratna informacija (Feedback),
- 6) Organizacijska kultura,
- 7) Usavršavanje i razvoj karijere i dr.

---

<sup>228</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 667.

<sup>229</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 668.

Menadžeri su zaduženi za *oblikovanje radnog mjesta* (sadržaj posla – radne zadatke, funkcije posla – odgovornost i odnose s drugima – timski rad), kako bi ono bilo izazovno i zanimljivo za radnika odnosno kako bi mu pružalo sto više zadovoljstva i time bitno povećalo njegovu motivaciju na poslu, a time i ukupnu životnu motivaciju, jer odrasla osoba jako veliki dio svog dnevno raspoloživog vremena provodi na poslu.



Slika 17.: Nematerijalne motivacije

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

Suštinski - osnovni zadatak menadžera jest utjecanje na ponašanje zaposlenika odnosno motiviranje zaposlenika kako bi se uspješno ostvarili zadatci i ciljevi organizacije kroz najveći mogući angažman zaposlenika i njihovih potencijala.<sup>230</sup> Taj posao menadžeri mogu bolje ili lošije obavljati, a što može značajno posljedično djelovati na uspješnost poslovanja organizacije. Menadžerstvo i motivacija radnika su na više razina povezani i u međusobnoj interakciji. Tako će, primjerice, *stil menadžera* utjecati na motivaciju zaposlenih, a razina motivacije zaposlenih na poslovnu uspješnost organizacije. Poslovni uspjeh organizacije utječe povratno na primjenu sustava materijalnih i nematerijalnih motivacija, i tako u krug. Složeni odnos menadžera i motivacije, može se analizirati putem nekoliko aspekata:<sup>231</sup>

- a) *Općeg pristupa i stila menadžmenta* (tradicionalni model – važna je zarada, a ne što se radi; model međuljudskih odnosa – važnije su socijalne potrebe od novca; model ljudskih potencijala – ljudi žele raditi i pridonositi ostvarenju ciljeva). Razlika između tih modela je u tome imaju li menadžeri djelomičan ili širok pogled na motivaciju za

<sup>230</sup>Lawler, E.E., [1973]: **Motivations in Organizations**, Belmont, C.A, Brooks/Cole, str. 87.

<sup>231</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 676.

rad i promatraju li ljude kao jednodimenzionalna bića ili kao složena bića s raznolikim potrebama i interesima. Različiti menadžerski stilovi (autokratski, paternalistički, konzultativni i demokratski), razlikuju se po sljedećim karakteristikama: motiviranje, komunikacija, interakcije i utjecaj, odlučivanje, način postavljanja ciljeva, kontroliranje i efekti koji se postižu (radna i organizacijska uspješnost).<sup>232</sup> Tako autokratski stil počiva na motivaciji putem mehanizma „mrkve i batine“, a demokratski stil na razvoju individualnih potreba, participaciji, ovlašćivanju i odlučivanju zaposlenih, interakciji, distribuciji informacija, timskom radu itd. Demokratski stil menadžera, snažna je motivacija za suradnike, jer mu je cilj jačati i razvijati one kojima rukovode na način da isti participiraju u vođenju. Jačajući svoje suradnike, menadžeri jačaju organizaciju i svoju poziciju u istoj;

- b) *Zadataka menadžera u motiviranju ljudi.* Menadžeri imaju sljedeće zadatke: 1) osigurati objektivne pretpostavke izvršenja posla (resurse, sredstva, dobru organizaciju, otkloniti zapreke, osigurati poticajnu kulturu), 2) definirati zadatak, ciljeve, standarde izvršenja i načine utvrđivanja radne uspješnosti i 3) poticati kvalitetno izvršenje poslova (sustav nagrađivanja, vrste nagrada, količina nagrada, tajming nagrada, formirati odnose pravičnosti i fer tretmana te utvrđivanje preferencija zaposlenih);
- c) *Svakodnevno ponašanje menadžera i odnos prema suradnicima.* U svakodnevnim kontaktima s suradnicima menadžeri daju do znanja koliko uvažavaju ljude i dobar rad, koliko su zainteresirani za njihov rad i razvoj, koliko uočavaju njihovu stručnost, sposobnost i znanje, koliko uočavaju probleme s kojima se susreću, koliko su spremni pomoći u rješavanju problema, koliko su spremni prenositi svoje znanje na suradnike, koliko uvažavaju mišljenja i ideje suradnika, koliko se cijene suradnici itd. Sve to čini kontinuirani proces motiviranja ili demotiviranja suradnika s kojima menadžer rukovodi.

*Participacija* označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje uporabe njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.<sup>233</sup> To je metoda suvremenog menadžmenta koja ima veliko motivacijsko djelovanje na ljude kojima menadžer

---

<sup>232</sup>Prema, Likert, R., [1967]: **The Human Organizations**, McGraw-Hill, New York, str.14-24.

<sup>233</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 682.



rukovodi. To je način motivacije koji najmanje košta organizaciju, a vrlo efikasno djeluje na korištenje kreativnih potencijala zaposlenika.

Participacija zaposlenika u procesima odlučivanja i rješavanja različitih problema, povećava kvalitetu radnog života zaposlenih, zainteresiranost zaposlenika za poslovne procese i izvršenje poslovnih ciljeva, potiče identifikaciju i lojalnost zaposlenih s organizacijom i njezinim interesima, povećava izazove zaposlenika i zadovoljstvo zaposlenika s poslom.

Participacija zaposlenih, pokazala se kao djelotvorna menadžerska motivacijska strategija u mnogim organizacijama širom svijeta i stvorila pretpostavke za uvođenje participativnog menadžmenta.<sup>234</sup> Možemo govoriti o sljedećim oblicima participacije zaposlenika:<sup>235</sup>

- a) Pri donošenju odluka,
- b) U oblikovanju i uvođenju organizacijskih promjena,
- c) Kod rješavanja organizacijskih problema i
- d) Pri postavljanju organizacijskih ciljeva.

Zaposlenici koji sudjeluju u odlučivanju podižu vlastitu motivaciju za posao, ali povećavaju i kvalitetu odluka koje se donose u organizaciji. Isto tako, povećava se izravno odlučivanje i brzina donošenja odluka. Takove odluke, zaposlenici doživljavaju kao svoje vlastite i spremni su se s puno više žara založiti za oživotvorenje istih.

Participacija radnika u oblikovanju i uvođenju promjena u organizaciji, ima snažni motivacijski učinak, a ujedno je i najbolja metoda svladavanja otpora prema organizacijskim promjenama. Kada su zaposlenici uključeni u koncipiranje promjena i primjenu istih u praksi, to je jamstvo da će promjene biti prihvaćene i efikasno primijenjene.

Sudjelovanje radnika u rješavanju problema u organizaciji, metoda je menadžmenta nastala u šezdesetih godina prošlog stoljeća u Japanu kao dio nacionalne kampanje za poboljšanje kvalitete, a kasnije, tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina, širi se u SAD te u cijelom svijetu.<sup>236</sup> Sudjelovanje radnika u rješavanju problema, u Japanu je podiglo proizvodnost rada, povećalo kvalitetu poslovnih procesa, a ostvarene su i značajne financijske uštede. Prema tome, sudjelovanje zaposlenika u rješavanju problema, pokazala se kao djelotvorna strategija maksimalnog angažiranja kreativnih potencijala zaposlenika, kao ekonomično i funkcionalno sredstvo, kao sredstvo poboljšanja međuljudskih odnosa i promocije timskog rada, kao

---

<sup>234</sup>Mills, T.,[1983]: **Worker Participaton: The American Experience**, Economic Impact, 2 (42), str. 53.

<sup>235</sup> Prema, Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 683.

<sup>236</sup> Vidjeti, Wood, R., Hull, F., Azumi, K.,[1983]: **Evaluating Quality Circles: The American Application**, California Management Review, 26 (1), str. 37-53.

instrument povećanja motivacije zaposlenika za stalnim usavršavanjem i razvojem te kao sredstvo za povećanje kvalitete. Istraživanja<sup>237</sup> pokazuju da se ti ciljevi ostvaruju i da poduzeća koja ih primjenjuju imaju značajne efekte: povećanje proizvodnosti (50,0%), smanjenje troškova (56,7%), povećanje radne motivacije (15,7%), samorazvoj zaposlenika putem grupne motivacije (16,9%), povećanje prijedloga za poboljšanje proizvodnosti (48,2%), poboljšanje međuljudskih odnosa (27,8%), smanjivanje pogrešaka u radnim operacijama (24,1%), povećanje tehničkih znanja i vještina (16,9%) i dr.

Sudjelovanje zaposlenika pri postavljanju organizacijskih ciljeva, je oblik participativnog menadžmenta, koji se temelji na procesu zajedničke suradnje menadžera i zaposlenika pri utvrđivanju organizacijskih ciljeva, koji su osnova za utvrđivanje planova aktivnosti, za praćenje ostvarivanja tih planova te za procjenu i nagrađivanje uspješnosti poslovanja. Upravljanje pomoću ciljeva je metoda kojom menadžeri i zaposleni zajedno određuju ciljeve za svaku jedinicu, projekt i osobu te ih koriste za praćenje njihove uspješnosti.<sup>238</sup> Prema tome, sudjelovanje zaposlenika pri postavljanju organizacijskih ciljeva je sredstvo upravljanja organizacijom te sredstvo motivacije i usmjeravanja individualnog ponašanja u smjeru uspješnosti pojedinca i organizacije kao cjeline.

*Fleksibilno radno vrijeme* je učinkovita metoda motiviranja zaposlenika, prema iskustvima mnogih organizacija koji ju primjenjuju.<sup>239</sup> Ta metoda ima za cilj uskladiti osobne potrebe radnika i radne potrebe organizacije, na način da zaposlenik ima osjećaj višeg stupnja kontrole nad vlastitim životom, a da istovremeno organizacijske potrebe za njegovim radom nisu dovedene u pitanje. Radnik na taj način može bolje uskladiti individualni radni i biološki ritam, stil života i obiteljske obveze sa poslovnim zahtjevima i obvezama.

Prvi puta, program fleksibilnog radnog vremena uveden je sredinom pedesetih godina prošlog stoljeća u Francuskoj, odakle se širio u druge zemlje, a u SAD-u se počeo primjenjivati 1972. godine.<sup>240</sup> Fleksibilno radno vrijeme podrazumijeva mogućnost zaposlenih, da unutar nekih ograničenja, samostalno određuju svoje radno vrijeme za obavljanje posla.

U praksi postoje različite varijante primjene fleksibilnog radnog vremena:

---

<sup>237</sup>Hayshi, M.,[1983]: **The Japanese Style of Small-groups QC Activity**, Research Papers, No 2, The Institute of Business Research, Chuo University, Tokyo, str. 16.

<sup>238</sup>Odiorne, G.S., Prema, Daft, R.,[1997]: **Management, 4th ed.**, Forth Worth, TX, The Dryden Press, str. 224.

<sup>239</sup>Vidjeti detaljnije, Pierce, J.L. i ostali, [1989]: **Alternative Work Schedules**, Boston, MA, Allyn & Bacon, str. 91.

<sup>240</sup>Harris, M., [1977]: **Human Resource Management: A Practical Approach**, Firth Worth, TX, The Dryden Press., str. 259.

- ✓ Model u kojemu je *utvrđeno obvezno ključno vrijeme* (core time) u kojemu moraju biti svi zaposleni, a ostatak radnog vremena, zaposlenici samostalno određuju – najčešće primijenjen model,
- ✓ *Model tzv. kliznog radnog vremena*, u kojem radnici mogu dolaziti na posao u utvrđenom vremenskom razdoblju (primjerice, od 06 do 08 sati), a odlaziti s posla u razdoblju od 14 do 16 sati, uz uvjet da se ispuni fond tjedno utvrđenog radnog vremena,
- ✓ *Model različitog trajanja radnog dana*, primjerice, jedan dan se radi ispod utvrđenog dnevnog radnog vremena (primjerice, 7 sati), a drugoga dana se radi iznad utvrđenog radnog vremena (primjerice, 9 sati), uz uvjet da se ispuni fond tjedno utvrđenog radnog vremena.

Fleksibilno radno vrijeme povećava pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenika, smanjuje apsentizam, otklanja probleme kašnjenja na posao, povećava fleksibilnost zaposlenika, ali nema dovoljno sustavnih i potvrdnih rezultata da povećava i proizvodnost rada.<sup>241</sup>

Fleksibilno radno vrijeme, primjereno je za neka zanimanja, kao što su: službenička, stručna, administrativna, politička, umjetnička i menadžerska, posebice ako nisu ovisna za izravni rad s strankama ili klijentima. Manje je primjereno za proizvodne poslove, maloprodaju, javni prijevoz putnika, odnosno za poslove koji se obavljaju u fiksno utvrđenom vremenu i koji su vezani za izravne kontakte s korisnicima usluge ili ostalim klijentima.

Iskusan i mudar menadžer, stalno traži prigodu kako bi svojim suradnicima pokazao da cijeni njihov rad, trud, zalaganje i poslovne rezultate. *Osobno priznanje menadžera*, izrečeno usmeno pred više suradnika ili dano u pisanom obliku, vrlo je važni čimbenik motivacije. Zahvale i pohvale za postignuti uspjeh, kao nefinancijski oblici priznanja, daju veliku motivaciju radnicima i usmjeravaju ga na ponavljanje i poboljšanje postignutih rezultata.

Peters<sup>242</sup> navodi sljedeće naputke za ponašanje menadžera na području priznavanja uspjeha:

- ✓ Menadžeri moraju priznavati uspjeh i dobro obavljene posao,
- ✓ Svakodnevno odnosno prema mogućnostima (barem dva puta tjedno), razgovarati s ljudima i osobno pohvaljivati one koji dobro rade, razgovarati s radnicima o problemima na radu,

---

<sup>241</sup>Vidjeti detaljnije, Pierce, J.L. i ostali, [1989]: **Alternative Work Schedules**, Boston, MA, Allyn & Bacon, str. 94-98.

<sup>242</sup>Na temelju, Peters, T.,[1988]: **Thriving on Chaos-Handbook for a Management Revolution**, Macmillan, London, str. 88-91.

- ✓ Važnije poslovne i radne uspjehe slaviti zajedno s suradnicima, pridržavajući se pravila da se slavi ono što će povećati: suradnju, timski rad, dobre ideje, inovacije itd.,
- ✓ Obilježavati važne datume i poslovne uspjehe toplim obrocima u tvorničkom restoranu ili menzi,
- ✓ Slati poruke zahvale onima koji dobro obavljaju posao,
- ✓ Poklanjati darove male vrijednosti suradnicima koji su dali doprinos ili su dobro obavili posao.

Neke organizacije biraju radnike tjedna ili radnike mjeseca, koje nagrađuju priznanjima ili nagradnim putovanjima, želeći time proizvesti natjecateljsku klimu i potaknuti radnike na veći doprinos. Prema Resmanu, pohvala ili javno izrečeno priznanje učiteljima ima snažan motivacijski učinak.<sup>243</sup>

*Povratna informacija radniku o rezultatima njegova rada*, poseban je čimbenik i strategija motivacije. Tamo gdje se god može pratiti poslovni rezultat (količina, kvaliteta, rokovi), menadžer ga treba pratiti i o tome pravodobno povratno izvještavati radnika.

Povratna informacija o radu i uspješnosti jedna je od potencijalno najkorisnijih vrsta informacija koju osoba može dobiti i vrlo je kritična - utjecajna za poboljšanje, rast i razvoj.<sup>244</sup> Te informacije trebaju biti kontinuirani oblik komunikacije između menadžera i suradnika.

Povratne informacije mogu pozitivne ili negativne po radnika, a mogu se radniku saopćiti na formalan ili neformalan način.

Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje, mora biti:<sup>245</sup>

- ✓ Točna i objektivna,
- ✓ Pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne na osobu,
- ✓ Iskrena, vjerodostojna i dosljedna,
- ✓ Pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna u „četiri oka“,
- ✓ Usmjeravajuća i poticajna na veće rezultate.

*Organizacijska kultura i društvena klima u organizaciji*, također su važni čimbenici motivacije. One radnicima šalju znakove o tome što je u organizaciji poželjno ponašanje, a što je nepoželjno

---

<sup>243</sup>Resman, M.,[2001]: **Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za suradnju**, u. Silov, M.,. Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu, Velika Gorica: Persona, str. 92.

<sup>244</sup>Quinn, R.E., i ostali,[1990]: **Becoming a Master Manager: A Competence Framework**, Wiley, New York, str. 88.

<sup>245</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 705.

ponašanje te što organizacija u konkretnoj situaciji cijeni i vrjednuje putem materijalnih nagrada, priznanja, napredovanja u poslu itd.<sup>246</sup>

Da bi organizacijska kultura bila visoko motivirajuća za radnika, svi vidljivi znakovi organizacijske kulture moraju biti vezani uz sposobnosti, vještine, znanja, inovacije, kvalitetu odnosno uspješne poslovne rezultate. Organizacijska kultura mora poticati temeljne vrijednosti vezane uz kvalitetan rad, poticati i nagrađivati kreativnost, tražiti stalni napredak i uvođenje promjena, poticati i nagrađivati izvrsnost, nagrađivati uspješan rad i radni doprinos, razvijati neformalnu komunikaciju između suradnika, razvijati kulturu dijaloga o problemima organizacije, poticati poslovne ideje i pažljivo slušati nositelje ideja, širiti osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog dobrih rezultata, razvijati zajedništvo i timski rad itd.

Mogućnost *usavršavanja i razvoja karijere*, također je jedan od značajnih čimbenika nematerijalne motivacije. Individualna motivacija radnika ovisi o mogućnostima stalnog usavršavanja, koje mu organizacija nudi (seminari, stručni simpoziji, dodatno školovanje i sl.). Stewart i Brown,<sup>247</sup> definiraju obuku zaposlenika kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova, koji će podignuti sposobnosti zaposlenika na višu razinu, a time i njegovu motivaciju za rad odnosno postizanje ciljeva poduzeća.

Organizacija koja uspješnim i dobrim radnicima nudi mogućnost profesionalnog usavršavanja odnosno ostvarivanja osobnih ambicija i ciljeva u razvoju i karijeri, privlačnija je za radnike i koristi se važnim instrumentom individualne motivacije radnika. Prema istraživanju Lindstrom i Speck,<sup>248</sup> prosvjetni djelatnici bi izgubili korak sa svojim okruženjem odnosno zaostali i postali nekonkurentni u odnosu na svoje kolege, bez intenzivnog stručnog usavršavanja.

#### **2.10.4. Menadžerske kompenzacije**

Menadžeri imaju značajnu ulogu u procesu definiranja i stvaranja vrijednosti organizacije i kreiranja strategije organizacije. Oni snose i najveću odgovornost za ostvarenje ciljeva organizacije, adekvatno toj odgovornosti stječu najbolje kompenzacije odnosno najbolje su plaćeni zaposlenici u svijetu.

---

<sup>246</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 706.

<sup>247</sup>Stewart, G.L., Brown, K.G.,[2009]: **Human Resource Management; Linking Strategy to Practise**; New Yorka, John Wiley&Sons, Inc, str. 79.

<sup>248</sup>Lindstrom, P.H., Speck, M.,[2004]: **The Principal as Professional Development Leader**, Building Capacity for Improving Student Achievement, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.str. 59.

Privlačne i jasno utvrđene kompenzacije menadžera, utječu na njihovu radnu motivaciju koja rezultira učinkovitim obavljanjem radnih obveza i dovodi do ostvarenja ciljeva organizacije. O kompenzacijama menadžera ovisi radno ponašanje menadžera i dugoročno vezivanje menadžera za organizaciju.

Sustav upravljanja zasnovan na kompenzacijama unaprjeđuje poslovne procese u organizaciji i stvara bolju poziciju organizacije u odnosu na konkurenciju. Menadžer s potpunim pravom očekuje nagradu nakon što je organizacija ostvarila planirane ciljeve. Zato organizacije moraju imati funkcionalan sustav nagrađivanja menadžera, ako žele zadržati uspješne menadžere.

Strategija nagrađivanja objašnjava što poduzeće namjerava raditi u duljem vremenskom razdoblju da bi razvilo i primijenilo politike, procese i praksu nagrađivanja koja podupire ostvarivanje poslovnih ciljeva.<sup>249</sup> Strategija nagrađivanja omogućuje vlasniku organizacije veću vjerojatnost ostvarenja poslovnih ciljeva te je takvu strategiju potrebno donijeti i stalno usklađivati s poslovnim planovima organizacije. Djelotvoran i privlačan sustav nagrađivanja odnosno politika nagrađivanja, stvara konkurentsku prednost organizacije.

Čimbenici koji imaju najveći učinak na ukupnu kompenzaciju menadžera su: veličina poduzeća, mogućnost rasta poduzeća, rizik poduzeća, struktura kapitala, struktura vlasništva i dob menadžera.<sup>250</sup> Velika poduzeća zbog obujma i prirode posla kojeg obavljaju trebaju kvalitetne menadžere, koji traže velike kompenzacije te zbog toga imaju veliki učinak na ukupnu kompenzaciju menadžera.

O mogućnosti rasta i razvoja poduzeća, trebala bi ovisiti i menadžerska kompenzacija. Ako poduzeće ima priliku za rast i razvoj, menadžerska kompenzacija bi u tom slučaju trebala rasti.

Rizik u poslovanju organizacije također može utjecati na kompenzacije menadžera. Takav rizik naziva se kompenzacijski rizik, a menadžeri ga pokušavaju otkloniti uspješnim poslovanjem organizacije.

Na menadžerske kompenzacije utječe i struktura kapitala, a optimalnu strukturu kapitala koja im omogućuje najveće kompenzacije, stvaraju menadžeri.

Na iznos menadžerske kompenzacije utječe i vlasnička struktura organizacije, pa tako organizacije u kojima većinski udio ima država imaju nižu kompenzaciju za menadžera, dok organizacije s većinskim udjelom inozemnog dioničara imaju veće menadžerske kompenzacije.

---

<sup>249</sup>Amstrong, M., Murlis, H. [2004]: **Reward Management**, Kogan Page, London, str. 77.

<sup>250</sup>Polak, M., Bosna, J., Miletić, J.[2014]: **Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija**, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 23., No. 2. (135), Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, str. 24.

Dob menadžera također utječe na iznos menadžerskih kompenzacija. Menadžerima mlađe životne dobi važni su kratkoročni ciljevi, dok su menadžeri starije dobi usmjereni na dugoročne ciljeve. Kompenzacije će rasti u skladu s duljim menadžerskim mandatom te rastom stečenog iskustva, znanja i vještina.

Strategija menadžerskih kompenzacija mora sadržavati sljedeće:<sup>251</sup>

- a) Definiciju konkurentnog tržišta,
- b) Ciljnu poziciju za različite komponente menadžerske plaće,
- c) Ciljni miks ukupne plaće,
- d) Željeni odnos između ostvarene uspješnosti i zarađene plaće,
- e) Važnost dioničkog kapitala, stvaranje vrijednosti za dioničare i dioničko vlasništvo najviših menadžera,
- f) Udovoljavanje ključnim zakonodavnim, poreznim i računovodstvenim propisima,
- g) Filozofiju nagrađivanja najviših menadžera u dijelovima kompanije izvan matice zemlje.

U svijetu postoje razni oblici menadžerskih kompenzacija, a svi postojeći oblici govore u prilog činjenici da su kvalitetni menadžeri iznimno važan i rijedak resurs te da o njima ovisi uspješnost ukupne organizacije. Što se tiče trenda povećanja menadžerskih kompenzacija, može se uočiti sljedeće:<sup>252</sup>

- 1) Menadžerska primanja se sve više i funkcionalnije povezuju s uspješnošću poduzeća, varijabilna primanja menadžera preuzimaju primat u odnosu na fiksna, sve više je potrebna objektivna i iscrpna analiza uspješnosti poslovanja koja uključuje sve više pokazatelja,
- 2) Pomak od plaća na stimulacije dionicama i novčanim bonusima vezanim uz ostvareni profit.

U svjetskoj praksi se menadžerskim kompenzacijama pridaje posebna pozornost, a pri tome se ističu sljedeća opća pravila:<sup>253</sup>

- 1) Niska osnovna plaća s visokim varijabilnim dijelom,
- 2) Nagrade i bonusi trebaju se temeljiti na onom što se želi poticati,

---

<sup>251</sup>Chingos, P.T, i ostali [2004]: **Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability**, J. Wiley & Sons, New Jersey, str. 81.

<sup>252</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 659.

<sup>253</sup>Peters, T.,[1988]: **Thriving on Chaos-Handbook for a Management Revolution**, Macmillan, London, str. 111.

- 3) Kombinirati nagrade i bonuse za kratkoročne i dugoročne rezultate,
- 4) Loši poslovni rezultati (i godine], trebaju se najviše odraziti na sniženju menadžerske plaće.

Osnovni cilj prethodno navedenih pravila jest da novčane kompenzacije trebaju biti strukturirane i povezane s uspjehom u poslovanju, tako da omogućuju velike nagrade za izvrsne rezultate, i logične kazne za loše poslovne rezultate.<sup>254</sup>

*Menadžerske kompenzacije* koje su prisutne u praksi poduzeća, sastoje se u pravilu od sljedeća četiri dijela:<sup>255</sup>

- 1) Osnovne plaće,
- 2) Kratkoročnih – godišnjih bonusa,
- 3) Dugoročnih stimulacija i bonusa te
- 4) Posebnih beneficija i povlastica.

*Osnovna plaća menadžera* je iznos koji poslodavac isplaćuje menadžeru za obavljeni posao, a obično odražava vrijednost posla ili vještina. Iznos osnovne plaće utvrđuje se u menadžerskom ugovoru, a najčešće ovisi o ponudi i potražnji na menadžerskom tržištu, djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje, vrsti menadžerskih usluga te osobnim sposobnostima i osobinama menadžera. Najčešće se iznos osnovne plaće menadžera utvrđuje tako da bude u razini osnovne plaće menadžera glavnih konkurenata. Osnovna plaća čini između 40% i 80% ukupnih menadžerskih kompenzacija.<sup>256</sup> Poslodavci nastoje da osnovna plaća menadžera bude što niža i da iznosi manje od polovine ukupnih menadžerskih primanja. Međutim, još uvijek osnovna plaća ostaje stožerni dio menadžerskih primanja.

*Kratkoročni bonusi* vezuju se uz postignuti uspjeh poduzeća - profitabilnost i isplaćuju se godišnje. Radi se o kratkoročnom poticaju menadžera za efikasnu uporabu raspoloživih resursa i maksimiziranje poslovnih rezultata. Kratkoročni bonusi se temelje na objektivnim pokazateljima uspješnog poslovanja poduzeća, a najčešće se u obzir uzimaju ukupno isplaćene dividende, stopa profita, stopa povrata na uloženi kapital, zadovoljstvo potrošača, poboljšanje kvalitete i sl. Isplaćuju se u novčanom obliku nakon isteka poslovne godine. Godišnji bonus menadžera ovisi o hijerarhijskom položaju u organizaciji, pa tako za vrhovnog menadžera

---

<sup>254</sup>Jenson, M.C., Murphy, K.J. [1990]: **CEO-Incentives-It's Not How Much You Pay, But How**, Harvard Business Review, 68 (3), str. 153.

<sup>255</sup>Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 660.

<sup>256</sup>Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., [1995]: **Managing Human Resources**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, str. 218.



iznosi 48% osnovne plaće, kod viših menadžera 35%, za srednje menadžere 22% i za niže menadžere 12%.<sup>257</sup>

*Dugoročne stimulacije i bonusi* zasnovane su na dugoročnom povezivanju interesa menadžera i interesa poslodavca odnosno uspješnog poslovanja poduzeća u razdoblju od 3 do 5 godina. To je sredstvo za usmjeravanje interesa menadžera na višegodišnje razdoblje odnosno sprječavanje možebitne dugoročne štete poduzeća na uštrb postizanja kratkoročnih rezultata i ciljeva. Dugoročni bonusi menadžera povezuju se sa ostvarivanjem strateških ciljeva poduzeća, primjerice: povećanje tržišnog udjela poduzeća, uvođenje nove tehnologije, uvođenje novih proizvoda ili usluga, djelovanje na novom tržištu, porast cijene dionice i sl. Dugoročni poticaji menadžera motiviraju i nagrađuju ostvaren rast i prosperitet kompanije u višegodišnjem razdoblju odnosno prisiljavaju menadžera da unese dugoročnu perspektivu prigodom donošenja odluka. Dugoročni bonusi se menadžerima isplaćuju na tri osnovna načina: 1) udjel u vlasništvu [dionice ili udjeli] ili 2) novčani udjel u profitu ili 3) kombinacija udjela u vlasništvu i novčanih nagrada. Dioničke ili udjeličarske opcije daju pravo korisniku da nakon određenog vremena kupi dogovorenu količinu dionica poduzeća ili udjela po cijeni utvrđenoj u trenutku davanja opcije. Dugoročni bonusi su i sredstvo vezivanja kvalitetnih menadžera uz poduzeće, a primjenjuju se uglavnom za najvišu razinu menadžmenta.

*Posebne beneficije i povlastice* poslodavci namjenjuju samo menadžerima, a služe kao dopuna niza standardnih beneficija i povlastica. Radi se o sljedećim beneficijama i povlasticama: korištenje automobila tvrtke i/ili vozača, plaćanjem usluge u stanu, reprezentacija, beskamatni krediti, osiguranje u slučaju nezgode, besplatni liječnički pregledi, posebni uredi i rezidencije, članarine za elitne klubove i sl.

Za osiguranje posebnog položaja uglavnom vrhovnih menadžera, koriste se i *sljedeće beneficije i povlastice*: dioničke opcije, „zlatni padobran“, polica životnog osiguranja u korist menadžera, plaćanje dodatnog mirovinskog programa u korist menadžera i sl.

Frydman i Saks<sup>258</sup> navode da je namjera da se kod dioničkih opcija davanjem financijskog udjela u poslovanju organizacije menadžere-zaposlenike usmjeri prema dugoročnim financijskim ciljevima, kao što su povrat investicija, udio u tržištu, dobit na neto ulaganja (net assets) i sl. *Beneficijom dioničkih opcija*, menadžerima se daje pravo na kupnju dionica

---

<sup>257</sup>Cascio, W.F., [1995]: **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 4.th ed., McGraw-Hill, New York, str. 438.

<sup>258</sup>Frydman, C. i Saks, R.E., [2010]: **Executive Compensation: A New View from a Long-Term Perspective**, The Review of Financial Studies, 23(5), str. 2138.

poduzeća u sljedećem razdoblju od pet do sedam godina, i to po fiksnoj cijeni dionice na dan odobrenja opcije. Putem tih opcija, potiče se menadžere na bolje i uspješnije poslovanje, a omogućuje im se da zarade na povećanju cijene dionica u opcijskom razdoblju.

Vrhovnim menadžerima se u menadžerskom ugovoru ugrađuje odredba – tzv. *zlatni padobran*, kojom se menadžeru osigurava određeni iznos novčane kompenzacije u slučaju gubitka menadžerskog položaja i prestanka posla zbog određenih razloga, primjerice: akvizicije [spajanja poduzeća], integracije [povezivanja poduzeća] ili democije [premještanja na nižu funkciju]. Takova odredba u menadžerskom ugovoru ima za cilj zadržati ključne menadžere u poduzeću i zaštititi iste od preuzimanja od strane tzv. neprijateljskih (konkurentskih) poduzeća.<sup>259</sup> Ugovaranjem tzv. zlatnog padobrana, menadžeru se jamči isplata nekoliko godišnjih plaća ili primanje plaće još nekoliko godina, iako više ne radi na menadžerskoj poziciji ili uopće ne radi u tom poduzeću.

Kroz beneficiju *dodatnog mirovinskog programa*, poslodavac osigurava vrhovnim menadžerima posebne mirovine. Radi se uobičajeno o uplatama određenog postotka od iznosa prosječne plaće menadžera u posljednjih nekoliko godina koji se množi s godinama službe u poduzeću. Takove su primjerice, uplate u korist menadžera u III. Mirovinski stup.

*Polica životnog osiguranja* (za slučaj smrti i doživljenja), u kojoj je menadžer osiguranik i korisnik osiguranja, predstavlja još jednu beneficiju koja se daje vrhovnim menadžerima. Poduzeće uplaćuje premiju osiguranja za određeno razdoblje, a menadžer je korisnik uplaćenih premija osiguranja na dan isteka police, uvećanih za iznos pripisane dobiti.

U Europi u vrijeme recesije (nakon 2008. do 2012.g.) uvedena je visoka razina nadzora izvršnih plaća. Uspoređujući nagrađivanja između dviju regija (zapadne i srednje/istočne Europe), osnovna plaća je i dalje bila najvažnija komponenta za više od 70% svih zaposlenih. Najvažniji čimbenici za menadžere zemalja zapadne Europe bile su beneficije i dugoročni poticaji, dok su bonusi i provizije imale jednaku važnost za zapadnu i istočnu Europu.

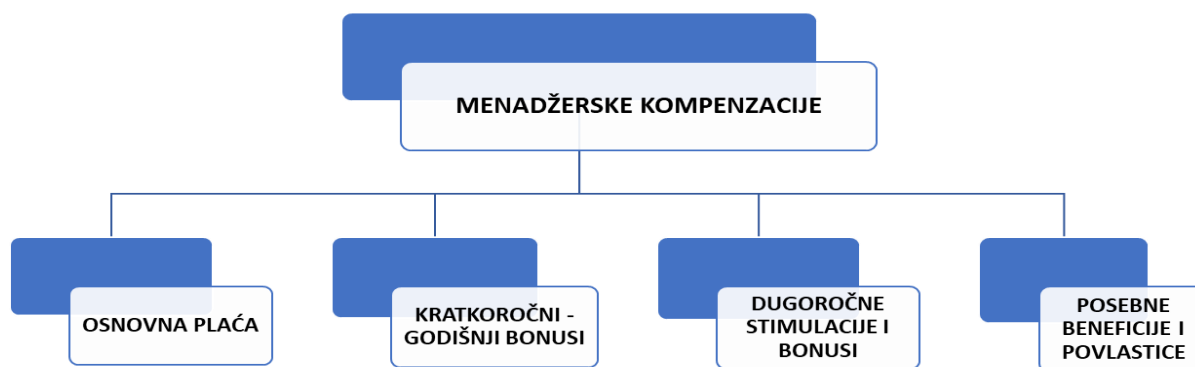
Nakon razdoblja financijske krize europska poduzeća su u 2012. provodila postupak zamrzavanja plaća koji je najviše bio izražen na plaćama menadžera i izvršnih direktora, pogotovo u zapadnoeuropskim zemljama.

---

<sup>259</sup>Carrell, M., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.[1995]: **Human Resource Management**, 5.th ed., Englewood Clifts, NJ, Prentice-Hall, str. 275.

Razina ukupnih kompenzacija za vrhovne menadžere predstavlja pokazatelj atraktivnosti i sposobnosti javnog sektora.<sup>260</sup> Razlike u razinama kompenzacija mogu biti rezultat različitih organizacijskih struktura u zemljama, razlike u nacionalnim tržištima rada, a mogu biti i rezultat razlika u udjelu visokokvalificiranih zaposlenika, radnog staža i udjela žena na visokim upravljačkim pozicijama. Kompenzacije igraju važnu ulogu u privlačenju i motiviranju zaposlenika u javnom sektoru, a razina kompenzacija za određena zanimanja u središnjoj Vladi prikazana je u kompenzacijskom istraživanju koje je provedeno u europskim zemljama u 2012.godini. Kompenzacijsko istraživanje uključivalo je zajedničku tipologiju za pojedina zanimanja u Ministarstvima, odnosno usporedbu razina kompenzacija za vrhovne menadžere, srednje menadžere, stručnjake i tajnice. Podaci su se odnosili na plaću, doprinose za zdravstvo i mirovinu. Navedena zanimanja smatrala su se relativno zastupljena i usporediva diljem Europe, a informacije su dobivene iz tri temeljna Ministarstva (Ministarstva unutarnjih poslova, Ministarstva financija i Ministarstva pravosuđa) i tri sektorska Ministarstva (Ministarstva obrazovanja, Ministarstva zdravlja i Ministarstva okoliša).

Menadžeri koji uključuju službenike u Ministarstvima, a nalaze se na najvećoj upravljačkoj razini odmah ispod ministra, zarađivali su u prosjeku 32% više nego ostali menadžeri. Ako imaju manje staža od menadžera na drugim pozicijama, mogu zaraditi manje. Takvi menadžeri koji se nalaze na najvišim razinama imali su kompenzacije u iznosu oko 230.000 USD, uključujući oko 36.000 USD socijalnih doprinosa poslodavaca i 31.000 USD za korekciju radnog vremena, dok su ukupne kompenzacije ostalih menadžera iznosile 175.000 USD.<sup>261</sup>



Slika 18.: Menadžerske kompenzacije

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

<sup>260</sup>Vrdoljak Raguž I., Brailo A. [2016]: **Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj**; Poslovna izvrsnost, Zagreb, God. X br. 1, str. 237.

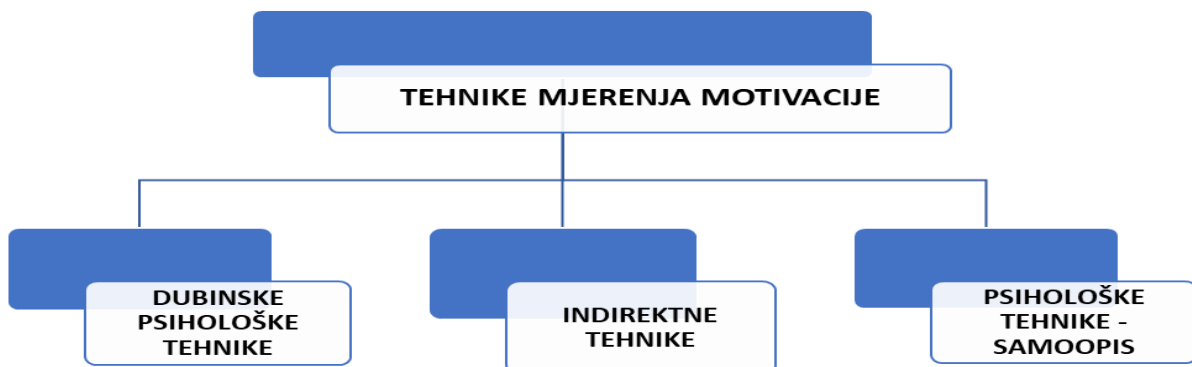
<sup>261</sup>Vrdoljak Raguž I., Brailo A. [2016]: **Ibidem**, str. 228.

## 2.11. MJERENJE MOTIVACIJE

Da bi menadžment uspio u svojim ciljevima i ostvario utvrđene zadatke odnosno da bi bio efikasan mora stalno razmišljati o motivaciji zaposlenika, utvrđivati intenzitet motivacije odnosno mjeriti motivaciju zaposlenika. Spoznaja o razini motivacije, omogućiti će predlaganje i implementiranje mjera za unapređenje i poboljšanje iste.

Poznato je da je motivacija složeni psihološki fenomen te da je ljudsko ponašanje vrlo složeno. Zbog toga je mjerenje motivacije izrazito složeno i teško. Međutim, u psihologiji su razvijeni određeni alati koji se zasnivaju na korištenju metode indirektnog mjerenja motivacije i primjeni projektivne tehnike. Razvijene tehnike, instrumente i indikatore mjerenja motivacije, Mihailović<sup>262</sup> klasificira na:

1. Dubinske psihološke tehnike,
2. Indirektne tehnike i
3. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu.



Slika 19.: Tehnike mjerenja motivacije

Izvor: Autor, prema Mihailović, D.,[1985]

### 2.11.1. Dubinske psihološke tehnike

*Dubinske psihološke tehnike (metode)* nastale su početkom tridesetih godina prošlog stoljeća, razvijene su pedesetih godina prošlog stoljeća, a nakon toga dolazi do smanjenja njihove primjene. U te tehnike obično se ubrajaju:<sup>263</sup>

<sup>262</sup>Mihailović, D.,[1985]: **Motivacija za rad sa postupcima i tehnikama mjerenja**, Jugoslavenski zavod za produktivnost, Beograd, str. 91.

<sup>263</sup> Mihailović, D.,[1985]: **Ibidem**, str. 93-108.

- a) *Dubinski intervju* – usmjereni razgovor o poslu s tri do pet ispitanika, s ciljem da se otkriju neke osobine pozitivnog ili negativnog usmjerenja prema obavljanju određenog posla,
- b) *Test tematske percepcije (TAT)* – ispitanik dobije više slika crno-bijele tehnike s ljudskim figurama u nejasnim aktivnostima i položajima, razgleda ih i o svakoj ispriča ili napiše priču,
- c) *Test nedovršenih rečenica*, ispitanik dovršava rečenice koje napola određuju misao koju opisuju, a na temelju dovršavanja rečenice utvrđuje se njegov stav ili osjećaj prema predmetu istraživanja,
- d) *Asocijacija riječi*, na jednu riječ koju izgovara ispitivač, ispitanik što brže odgovara drugom riječi koja mu padne na pamet odnosno na koju ga asocira izgovorena riječ,
- e) *Rorschachov test mrlja*, utvrđuje indikatore naročitih težnji ispitanika, tako što se upišu deset standardnih mrlja tintom (crno-bijele boje i drugih boja), a ispitanik ima zadatak iste opisati,
- f) *Ček-lista svojstava*, ispitaniku se ponudi popis radnih mjesta i popis osobina osobe, a on treba odabrati one ponuđene osobine koje najbolje odgovaraju radnom mjestu;
- g) *Testovi vizualizacije*, ispitanik ima zadatak opisati ponašanje neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji, iz čega će se, projektivnom posrednom tehnikom, doći do spoznaje o motivima ispitanika,
- h) *Rosenzweigov test frustracije*, sastoji se od 24 slike na kojima jedna od osoba frustrirana, ugrožena ili joj je nanijeta nepravda. Očekuje se da ispitanik umjesto frustrirane osobe odgovori na riječi onoga koji je prouzročio frustraciju te se tako projicira u frustriranu osobu,
- i) *Semantički diferencijal*, utemeljen je na činjenici da većina riječi osim svog službenog (denotativnog) značenja ima i svoje intimno (konotativno) značenje. Utvrđivanje konotativnog značenja, dovodi ispitivača do utvrđivanja opterećenja i usmjerenja ispitanika.

### **2.11.2. Indirektne tehnike**

*Indirektne tehnike (metode)* mjerenja motivacije utvrđuju stupanj motivacije na neizravan način. Temeljna pretpostavka ovih metoda jest da veća motivacija za rad radnika rezultira većim učincima odnosno većim radnim rezultatima, a manja motivacija za rada rezultira manjim radnim rezultatima. Iz utvrđivanja i mjerenja radnih učinaka, neizravno se utvrđuje i mjeri motivacija za rad.

U poduzećima koja imaju utvrđene norme rada zaposlenika ili standarde mjerenje radnih učinaka, izvršenje odnosno neizvršenje tih normi ili standarda ukazuje na *stupanj individualne motivacije radnika*.

*Stupanj opće motivacije grupe radnika ili kolektivne motivacije poduzeća*, utvrđuje se i mjeri neizravnim tehnikama i indikatorima, kao što su: proizvodnost rada, ekonomičnost, rentabilnost, stupanj iskorištenja kapaciteta, poštivanje rokova izvršenja posla, kvaliteta proizvoda ili usluge, udjeli na tržištu prodaje i sl. Na taj način, poduzeće može valorizirati poduzete mjere i tehnike motivacije te utvrditi koje od poduzetih mjera treba zadržati, koje odbaciti, a koje poboljšati.

### **2.11.3. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu**

*Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu*, predstavljaju najznačajnije tehnike mjerenja motivacije u praksi.<sup>264</sup> Podatci o iskustvima ispitanika dobivaju se posrednim prikupljanjem na temelju usmene ili pisane komunikacije ispitivača i ispitanika. Analizom prikupljenih podataka, dolazi se do mogućnosti mjerenja motivacije za rad.

Najčešće se razlikuju sljedeće tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu:<sup>265</sup>

1. *Tehnika intervjua*, način prikupljanja podataka koji se dobiva putem razgovora ispitivača i ispitanika. Za potrebe mjerenja motivacije za rad, najpogodniji su *usmjereni intervjui* odnosno unaprijed formiranje liste pitanja vezane za predmet istraživanja, kojih se ispitivač drži tijekom intervjua. Ova tehnika može dobro poslužiti kao dopunska, a rijetko se koristi samostalno,
2. *Tehnika upitnika ili anketa*, temelji se na pisano formuliranim pitanjima s ponuđenim odgovorima koje odabire ispitanik ili kao pitanja na koja ispitanik sam mora odgovoriti. Ta tehnika se najčešće koristi pri mjerenju motivacije za rad,
3. *Tehnike skaliranja ili skale procjene*, predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije. Najpoznatije su tri sljedeće vrste skala:
  - a) *Bogardusova skala socijalne distance*, koristi gradaciju stavova o društvenim pojavama, vrijednostima, grupama i pojedincima, obično od 1 do 5. Ocjena o stavu ispitanika, daje se na temelju frekventnosti ocjene,
  - b) *Thurstonova skala*, sadrži niz tvrdnji koje izražavaju stav prema ispitivanoj pojavi, a ispitanik zaokružuje ili drukčije označava one tvrdnje s kojima se slaže,

---

<sup>264</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str. 510.

<sup>265</sup>Prema, Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.510.

pri čemu može zaokružiti neograničeni broj tih tvrdnji. Zatim se zbrajaju vrijednosti zaokruženih ili označenih tvrdnji te se zbroj podijeli s ukupnim zbrojem tvrdnji, da bi se dobio brojčani izraz stava (pozitivan ili negativan) prema ispitivanoj pojavi,

- c) *Likertova skala*, sastoji se od određenog broja sudova ili pitanja i pet mogućih odgovora za svaki sud ili pitanje. Zadatak ispitanika je odabrati odgovor koji se izražava u brojčanom obliku i obrađuje da bi se utvrdio stav osiguranika o pojavi.

### 3. CILJ

Cilj je sve ono što osoba želi ili što teži ostvariti.<sup>266</sup> Ciljevi mogu biti različiti od osobnih do poslovnih. Kao i planovi, tako i ciljevi stvaraju motivaciju tako što usmjeravaju pažnju osobe na nesklad između postojeće razine dostignuća i poželjne odnosno idealne razine dostignuća. Taj nesklad istraživači opisuju kao „nesklad između cilja i izvedbe“.<sup>267</sup>

Istraživanja su dokazala da ljudi koji imaju ciljeve i ljudi koji prihvaćaju ciljeve, postižu bolje rezultate od onih koji su bez ciljeva i koji ne prihvaćaju ciljeve.<sup>268</sup> To znači da osoba ima bolje rezultate kada ima cilj nego kada ga nema. Prema tome, postavljanje ciljeva općenito utječe na poboljšane rezultate. Međutim, nije svejedno koje vrste ciljeve osoba postavlja, jer je vrsta cilja ključna odrednica koja utječe na poboljšanje izvedbe.

#### 3.1. TEŽINA I SPECIFIČNOST CILJA

*Težina cilja* pokazuje koliko je neki cilj teško ostvariti. Istraživanja su pokazala da se povećanjem težine ciljeva, povećava linearno i težina izvedbe istih.<sup>269</sup> Teži cilj daje više energije osobi, a ljudi ulažu trud za ostvarivanje cilja u skladu s njegovom težinom. Prema tome, lakši ciljevi nas pobuđuju na ulaganje manje truda, srednje teški ciljevi od nas traže umjereni trud, a teški ciljevi od nas traže razmjerno veliki trud.<sup>270</sup>

---

<sup>266</sup>Locke, E.A.,[1996]: **Motivation Through Conscious Goal Setting**, Applied and Preventive Psychology, 5, str. 124.

<sup>267</sup>Locke, E.A., Latham, G.P.,[1990]: **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, str. 69.

<sup>268</sup>Locke, E.A., Latham, G.P.,[2002]: **Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation**, American Psychologist, 57, str. 717.

<sup>269</sup>Tubbs, M.E.,[1986]: **Goal-setting: A Meta-analytic Examination of the Empirical Evidence**, Journal of Applied Psychology, 71, str. 483.

<sup>270</sup>Locke, E.A., Latham, G.P.,[2002]: **Ibidem**, str. 711.

*Specifičnost cilja* odnosi se na to koliko jasno cilj govori osobi što točno treba učiniti.<sup>271</sup> Nejasno postavljen cilj ne usmjerava osobu na ono što treba učiniti, pa je iluzorno od osobe očekivati ostvarenje nejasno postavljenog cilja. Stoga, cilj treba biti jasno postavljen, a to znači da neki konkretni cilj treba izraziti u brojčanim vrijednostima. Specifičnost-jasnoća cilja, bitna je jer jasno određeni ciljevi smanjuju neodređenost u mislima i varijacije izvedbe. Specifični-jasni ciljevi usmjeravaju pažnju osobe na zadatak koji je pred njim, umjesto da se pažnja usmjerava na sporedne zadatke. Oni osobi govore na što se treba koncentrirati i što točno treba napraviti. Specifični ciljevi potiču osobu na planiranje izvršenja radnih zadataka te na strateško promišljanje.

Samo teški i specifični ciljevi poboljšavaju izvedbu.<sup>272</sup> Razlog leži u motivacijskoj snazi teških i specifičnih ciljeva. Teški ciljevi traže veći angažman od osobe i daju osobi veću energiju, a specifični-jasni ciljevi ih usmjeravaju prema točno određenom slijedu akcija za njihovo ostvarenje. Teški ciljevi traže više truda za njihovo ostvarenje, povećavaju ustrajnost, a uloženi trud je proporcionalan zahtjevima zadatka.

Teški i jasno postavljeni ciljevi stvaraju motivaciju, ali to nije dovoljno da bi izvedba zadatka bila uspješna. Kvalitetna izvedba ovisi i o čimbenicima koji nisu motivacijski, kao što su: sposobnost osobe, uvjeti u kojima se izvršava zadatak, sredstava koja su na raspolaganju itd.<sup>273</sup> Prema tome, ako pretpostavimo da dvije osobe imaju identične sposobnosti i ostale uvjete za izvršenje određenog zadatka, tada će osoba s težim i jasnijim ciljem vjerojatno u izvedbi nadmašiti osobu koja nema takove ciljeve.

### **3.2. POVRATNA INFORMACIJA**

Za učinkovito postavljanje ciljeva, presudna je povratna informacija. Istraživanje je dokazalo da će postavljanje cilja dovesti do bolje izvedbe samo u slučaju pravovremene povratne informacije kojom se dokumentira napredak osobe u odnosu na cilj.<sup>274</sup> Povratne informacije o rezultatima izvedbe određenog zadatka, omogućuje osobi praćenje vlastitog napretka prema postavljenom cilju.

Ako izostane povratna informacija, tada se može dogoditi da osoba svoje izvršenje zadatka doživi kao emocionalno nevažno te da nema ustrajni poticaj na poboljšanje izvedbe. Međutim,

---

<sup>271</sup> Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 211.

<sup>272</sup> Locke, E.A., et.all.,[1981]: **Goal Setting and Performance: 1969-1980**, Psychological Bulletin, 90, str. 152.

<sup>273</sup> Locke, E.A., Latham, G.P.,[1984]: **Goal-setting: A Motivational Tehnique that Works**, Englewood Clifts, NJ: Prentice Hall, str. 45.

<sup>274</sup> Locke, E.A., et all.,[1981]: **Ibidem**,, str. 146.



nije dovoljna samo povratna informacija, nego je poželjno da se uz povratnu informaciju dostavi i usporedba s ciljem odnosno sa standardom izvedbe.

Kombinacija ciljeva i povratnih informacija ima emocionalno značenje, tako što postizanje cilja proizvodi emocionalno zadovoljstvo, dok neuspjeh stvara emocionalno nezadovoljstvo. Doživljeno zadovoljstvo, doprinosi tome da osoba sebe potiče na ostvarenje još viših i težih ciljeva. U slučaju doživljenog emocionalnog nezadovoljstva, osoba može reagirati na način da pokuša uložiti veći trud kako bi ostvarila cilj ili se kod nje može javiti osjećaj da ne može otkloniti nesklad između cilja i izvedbe.

### 3.3. PRIHVAĆANJE CILJA

Da bi postavljeni ciljevi doveli do uspješne izvedbe potrebno je, uz već navedeno (teški i specifični, povezani s povratnim informacijama), da ciljevi budu prihvaćeni.<sup>275</sup> Naime, kada osoba sama sebi postavlja cilj, pretpostavka je da taj cilj i prihvaća. Međutim, kada se postavljanje ciljeva odvija u interpersonalnom odnosu, tada je prihvaćanje ciljeva ključna i dovoljna varijabla. Samo prihvaćeni (internalizirani) ciljevi poboljšavaju izvedbu<sup>276</sup>, jer prihvaćanjem cilja stvara se odanost prema cilju. U slučaju da težak i specifičan cilj nije prihvaćen, osoba ulaže malo truda ili potpuno odustaje od ostvarenja cilja.

Na prihvaćanje ili odbijanje postavljenog cilja postavljenog izvana, utječu četiri sljedeća čimbenika:<sup>277</sup>

- a) *Percipirana težina* nametnutog cilja,
- b) *Sudjelovanje* u procesu postavljanja cilja,
- c) *Vjerodostojnost* osobe koja dodjeljuje cilj i
- d) *Ekstrinzični* utjecaji.

*Težina nametnutog cilja* utječe na njegovo prihvaćanje ili odbijanje. Osoba će lakše prihvatiti jednostavnije ciljeve, dok se teški ciljevi češće odbijaju.<sup>278</sup> Teško ostvarivi ciljevi, iako su snažni motivatori za osobe koje su željne uspjeha, za većinu osoba predstavljaju teškoću koja se teže prihvaća.

---

<sup>275</sup>Erez, M., Kafner, F.H.,[1983]: **The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance**, Academy of Management Review, 8, str. 463.

<sup>276</sup>Erez, M., Earley, P.C., Hulin, C.L.,[1985]: **The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A two-step model**, Academy of Management Journal, 28, str. 56.

<sup>277</sup>Reeve, J., [2010]: **Ibidem**, str. 215.

<sup>278</sup>Erez, M., Earley, P.C., Hulin, C.L.,[1985]: **Ibidem**, str. 54.

*Sudjelovanje u procesu postavljanja cilja* odnosi se na činjenicu koliko je osoba koja ostvaruje cilj uključena u proces postavljanja cilja. Kod ciljeva nametnutih izvana, poželjno je otvoriti proces pregovaranja, jer osobe prihvaćaju ciljeve kada druga strana pažljivo sluša njihovo stajalište i kada jasno obrazloži postavke cilja. U protivnom, osobe odbijaju ciljeve koji su im nametnuti od drugih osoba bez razložnog objašnjenja.<sup>279</sup>

Osobu koja dodjeljuje cilj, *smatra se vjerodostojnom*, ako je pouzdana, spremna uvijek dati podršku za ostvarenje cilja, da posjeduje stručnost i znanje te da je simpatična u komunikaciji. Za razliku od vjerodostojne osobe, osoba koja se doima autoritativnom, manipulativnom i podrugljivom, *smatra se nevjerodostojnom osobom*.

Prihvaćanje ciljeva povećava se *u skladu s očekivanim koristima od postizanja cilja*.<sup>280</sup> Novčani poticaji, javna priznanja, stipendije itd., pozitivno doprinose spremnosti osobe na prihvaćanje ciljeva, bez obzira na težinu cilja i vjerodostojnost osobe koja dodjeljuje cilj. Kada je osoba koja prihvaća cilj svjesna da će njegovim ostvarenjem biti nagrađena, kod nje se stvara dodatna motivacija za prihvaćanje i ostvarenje istoga.

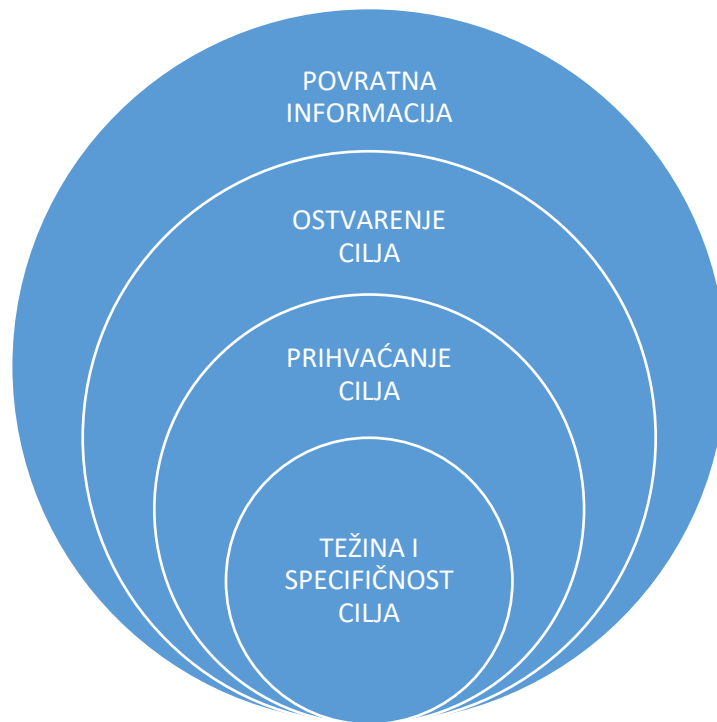
Ciljevi mogu biti *kratkoročni i dugoročni*. Nema značajnije razlike u izvedbi između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, osim što se dugoročni ciljevi u pravilu, sastoje od serije kratkoročnih ciljeva. Dostignuće kratkoročnog cilja, povećava vjerojatnost dostizanja sljedećeg kratkoročnog cilja, dok neuspjeh u dostizanju kratkoročnog cilja smanjuje vjerojatnost dostizanja drugoga kratkoročnog cilja. Osobe više vole slijediti dugoročne ciljeve, na svoj vlastiti račun i taj osjećaj samoodređenja objašnjava zašto dugoročni ciljevi mogu povećati intrinzičnu motivaciju.<sup>281</sup>

---

<sup>279</sup>Latham, G.P., Saari, L.M.,[1979]: **Importance of Supportive Relationships in Goal Setting**, Journal of Applied Psychology, 64, str. 156.

<sup>280</sup> Locke, E.A., Latham, G.P.,[1990]: **Ibidem**, str. 67.

<sup>281</sup>Manderlink, G., Harackiewicz, J.M.,[1984]: **Proximal Versus Distal Goal Setting and Intrinsic motivation**, Journal of Personality and Social Psychology, 47, str. 928.



Slika 20.: Cilj i ostvarenje cilja

Izvor: Autor, prema Reeve, J. [2010] i Locke, E.A., Latham, G.P.,[1990]

### 3.4. UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA (MBO)

Upravljanje pomoću ciljeva (MBO-management by objectives), vrlo je bitna strategija suvremenog menadžmenta, koja povećava motivaciju, utječe na poboljšanje poslovnih odluka te povećava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene, a predstavlja oblik participativnog menadžmenta.<sup>282</sup>

Sikavica i Novak,<sup>283</sup> ističu da je upravljanje pomoću ciljeva poseban sustav rukovođenja u kojemu je koncepcija rukovođenja usredotočena na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali rukovodioci i suradnici. To je metoda upravljanja kojom menadžeri i zaposleni, zajedno utvrđuju ciljeve za organizaciju, pojedinu organizacijsku jedinicu i grupu odnosno aktivnosti i zadatke za ostvarivanje istih te način mjerenja i praćenja uspješnosti ostvarenja. Participacija zaposlenih odvija se u svim fazama tog procesa (postavljanje ciljeva, izrada planova akcije, praćenje napretka, analiza napretka, korektivna akcija, ocjena rezultata i

<sup>282</sup>Pringle, Ch.D.,[1988]: **The Ethics of MBO**, u DuBose, P.B. [ed], readings in Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, str. 73.

<sup>283</sup>Sikavica, P., Novak, M.,[1993]: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, str. 284.

uspješnosti ostvarenja ciljeva), pa i u fazi utvrđivanja standarda kojim će se procjenjivati ostvareni rezultat.

Svrha participacije zaposlenika jest da se identificiraju područja odgovornosti i standardi za svaku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve, koji se upotrebljavaju u vođenju organizacijskog ponašanja.<sup>284</sup>

Upravljanje pomoću ciljeva u smislu motiviranja i nagrađivanja, ima tri temeljne uloge:<sup>285</sup>

- a) Ciljevi i njihovo ostvarivanje, *objektivan su pokazatelj radne uspješnosti* i time osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenima,
- b) Kao proces i strategija menadžmenta, *praktično operacionalizira i primjenjuje dvije* provjerene strategije motivacije: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenika u tome i
- c) *Nužno vodi obogaćivanju posla*, jer ujedno znači i delegiranje mnogih ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla te samokontrolom zamjenjuje izvanjsku kontrolu.

### 3.5. ZNAČAJ CILJEVA ZA ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT

Jedna od ključnih zadaća menadžmenta je *postavljanje i određivanje ciljeva* na svim organizacijskim razinama. Kvalitetno postavljeni ciljevi osnova su za kvalitetno izvršenje drugih menadžerskih zadataka (primjerice: planiranja, organizacije, vođenja, motiviranja, upravljanja, kontrole), odnosno uspješnog poslovanja organizacije. Menadžeri moraju utvrditi ciljeve kao polaznu točku i kontrolnu točku izvršenja svih aktivnosti organizacije, a svi ostali zadatci menadžera su instrumenti za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Prema Bahtijarević-Šiber,<sup>286</sup> ciljevi imaju sljedeće svrhe:

- a) Usmjeravaju ponašanje i pokazuju pravac kretanja i djelovanja odnosno govore kamo i zašto organizacija ili pojedinac id
- b) e, dajući opći smjer djelovanja i određujući sve odluke,
- c) Pojašnjavaju očekivanja glede ponašanja i rezultata koje trebaju postići organizacija, grupe i pojedinci,

---

<sup>284</sup>Reddin, W.J.,[1971]: **Effective Management by Objectives: The 3-D method of MBO**, McGraw-Hill, New York, str. 87.

<sup>285</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str.690.

<sup>286</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str.693.

- d) Temelj su i polazište za kreiranje planova aktivnosti,
- e) Jasno postavljeni ciljevi omogućuju utvrđivanje prioriteta djelovanja, s obzirom na relativnu važnost ciljeva, što omogućuje distribuciju aktivnosti i alokaciju resursa,
- f) Ciljevi su izvor motivacije, jer potiču ljude na djelovanje. Pokazalo se da jasni i izazovni ciljevi često podižu proizvodnost za 10-25%,<sup>287</sup>
- g) Ciljevi su efektivan mehanizam za vrjednovanje i kontrolu,
- h) Oslobađaju menadžment stalne kontrole procesa i omogućuju im racionalnu uporabu vremena i koncentraciju na važne probleme, ostavljajući izvršiteljima poslova mogućnost samokontrole,
- i) Temelj su participativnog menadžmenta, jer omogućuju decentralizaciju odlučivanja i autonomiju djelovanja.

Da bi ciljevi bili kvalitetni, djelotvorni, motivirajući i ostvarili prethodno navedene svrhe, moraju imati sljedeća svojstva:<sup>288</sup>

1. *Izazovni i motivirajući* – provocirati i angažirati potencijale organizacije na aktivnost, višu proizvodnost i na promjene,
2. *Realni i ostvarljivi* – moraju biti na razini organizacijskih, grupnih i individualnih mogućnosti te se mogu ostvariti uz povećane napore,
3. *Specifični i mjerljivi* – da bi bili djelotvorni, ciljevi moraju biti kvantitativno iskazani i mjerljivi, ali to ne znači da ne treba postavljati kvalitativne ciljeve, koje treba vezivati uz jasne standarde koji precizno utvrđuju što treba postići (primjerice, zadovoljstvo potrošača, podizanje obrazovne razine i sl.),
4. *Vremenski određeni* – ciljevi moraju imati vremensku dimenziju i precizno odgovoriti na pitanje „do kada“ nešto treba ostvariti. Tako možemo govoriti o: dugoročnim, srednjoročnim i kratkoročnim ciljevima,
5. *Konzistentni* – s organizacijskom politikom i planovima, da bi se omogućilo koordinirano i usmjereno djelovanje na svim organizacijskim razinama,
6. *Relevantni* – značajni i vezani za ono što organizacija svojim djelovanjem prioritarno želi postići.

Osim navedenog, moramo istaknuti da je vrlo važno uskladiti ciljeve pojedinaca u organizaciji s općim ciljevima organizacije odnosno osigurati identifikaciju zaposlenika sa organizacijom.

---

<sup>287</sup>Bartol, K.M., Martin, D.C.,[1991]: **Management, Int. Ed.**, McGraw-Hill, New York, str. 158.

<sup>288</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str.694.

Jedino u tom slučaju, može se govoriti o kvalitetnim, djelotvornim, motivirajućim i ostvarljivim ciljevima.



Slika 21.: Motivirajući ciljevi

Izvor: Autor, prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]

### III. TEORIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽMENTA I OSTVARENIH REZULTATA

#### 1. MENADŽMENT I MENADŽER

Menadžment je znanstvena disciplina čija je svrha na najracionalniji način upravljati društvenim odnosno privatnim sredstvima u okviru specifičnog društveno-političkog uređenja i ekonomskog položaja neke zemlje, odnosno praksa i proces vođenja poduzeća, organizacije i sl.<sup>289</sup> Menadžment je pojam koji se u literaturi i praktičnoj uporabi često prevodi i poistovjećuje s pojmom upravljanje, a puno adekvatniji bi pojam bio rukovođenje, što proizlazi iz navedenog Anićevo objašnjenja. Etimološki promatrano, riječ menadžment ima korijen u glagolu „manage“, a taj glagol potječe od latinske riječi „manus“ – što znači ruka, pa je sasvim sigurno riječ rukovođenje najbolji prijevod riječi menadžment. Osim toga, pojam upravljanje je više vezan za vlasnike poduzeća, koji upravljaju organizacijom putem nadzornih odbora, upravnih vijeća ili sl., a temeljem vlasništva ili vlasničkog udjela.

Prema Aniću,<sup>290</sup> menadžer je stručni voditelj i organizator, koji svojom kreativnošću i idejama upravlja poduzećem, nekom organizacijom, sportskim klubom i sl. odnosno poslovođa, upravitelj, ravnatelj, organizator priredaba, nastupa, koncerata i sl. Možemo kazati da je menadžer osoba koja može biti vlasnikom organizacije kojom rukovodi i/ili je od vlasnika i u ime vlasnika, angažiran za rukovođenje organizacijom.

Poduzeće ili neka druga organizacija trebaju menadžere, ali ne bilo kakove menadžere. Menadžer bi morao biti efektivan, kako bi ispunio očekivanja prvenstveno vlasnika poduzeća. Bateman i Zeithaml<sup>291</sup>, smatraju da je efektivan menadžer aktivni vođa [definira strategiju, prenosi svoju viziju na zaposlene, angažira ih u ostvarenju te vizije, stvara radnu klimu koja motivira zaposlene], koji stvara pozitivnu radnu okolinu [oblikovanje mogućnosti zaposlenicima da mogu ostvarivati učinke: radni prostor, tehnologija, organizacija i sl. odnosno oblikovanje stimulansa: oblikovanje posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća, plaća i sl.] u kojoj poduzeće i zaposlenici poduzeća imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi [temeljito poznavanje poslova poduzeća].

---

<sup>289</sup>Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str.744.

<sup>290</sup>Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str.743.

<sup>291</sup>Bateman, S.T., Zeithaml,P.C.[1993]: **Management: Function&Strategy**, Second Edition, Bur Brigde, Illionis (Irwin), str. 36.

## 2. KARAKTERISTIKE I FUNKCIJE MENADŽMENTA

### 2.1. KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA

Pojam menadžmenta je višeznačan i odnosi se na: 1) proces, 2) nositelje određenih funkcija, 3) vještinu, 4) znanstvenu disciplinu, 5) profesiju, a ponekad i na 6) funkciju u poduzeću.<sup>292</sup> Najveći broj autora, prihvatio je proces kao dominantno i sveobuhvatno značenje pojma menadžment.

Koontz i Weihrich,<sup>293</sup> definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj, pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve. Kreitner<sup>294</sup> definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih, na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Iz Kreitnerove definicije menadžmenta, proizlaze sljedeće bitne karakteristike menadžmenta:<sup>295</sup>

- 1) *Rad s drugima i pomoću drugih* - iako su za ostvarivanje ciljeva organizacije neophodni menadžeri, operativne zadatke izvršavaju drugi ljudi u organizaciji,
- 2) *Ostvarivanje ciljeva poduzeća* - menadžment postoji i ima svrhu ostvariti ciljeve poduzeća, a ostvarenje ciljeva je mjeritelj uspješnosti menadžmenta,
- 3) *Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti* - efikasnost se definira kao odnos outputa (izlaza) i inputa (ulaza), efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti, a menadžment je odgovoran za njihovu ravnotežu, kako bi proces ostvarivanja ciljeva imao poželjnu racionalnost,
- 4) *Racionalno korištenje raspoloživih resursa*, jer isti nisu neograničeni i već im prijeti iscrpljenje, što se najbolje može primijetiti kod energenata,
- 5) *Promjenjiva okolina* - okolina organizacije je složena, heterogena, dinamična, promjenjiva i neizvjesna, a menadžment se mora pripremiti za promjene i prilagoditi se istima.

---

<sup>292</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.4.

<sup>293</sup>Koontz, H, Weihrich, H.,[1988]: **Management,(Ninth Edition)**, McGraw-Hill Book Co.; New York, str. 14.

<sup>294</sup>Kreitner, R.,[1989]: **Management [Four edition]**, Hoghton Mifflin Company], Boston, str. 19.

<sup>295</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.5.



## 2.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment je prolazio svoj razvojni put, koji je evolutivan od pretežitog oslanjanja na zapovjednu funkciju do motivacije i participativnog menadžmenta. Za ilustraciju tog razvojnog puta, možemo se poslužiti osnovnim koncepcijama menadžmenta prema Fayolu, Druckeru i Champyju.<sup>296</sup>

Koncepcija menadžmenta prema Fayolu,<sup>297</sup> određena je sljedećim funkcijama u tridesetim godinama prošlog stoljeća:

- a) Planiranje,
- b) Organiziranje,
- c) Naređivanje,
- d) Koordiniranje i
- e) Kontroliranje.

Drucker,<sup>298</sup> koncepciju menadžmenta, u pedesetim godinama prošlog stoljeća, determinira sljedećim funkcijama:

- a) Postavljanje ciljeva,
- b) Organiziranje,
- c) Motiviranje i komuniciranje,
- d) Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata i
- e) Razvoj kadrova.

Champyjeva<sup>299</sup> koncepcija menadžmenta, pri kraju prošlog stoljeća, utvrđuje sljedeće funkcije menadžmenta:

- a) Mobiliziranje,
- b) Omogućavanje,
- c) Definiranje,
- d) Mjerenje i
- e) Komuniciranje.

---

<sup>296</sup>Prema, Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.11.

<sup>297</sup>Fayol, H.,[1949]: **General and Industrial Management**, Pitman, London, str. 57.

<sup>298</sup>Drucker, P.F.,[1961]: **Praksa rukovođenja**, Privreda, Zagreb, str. 46.

<sup>299</sup>Prema, Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.11.

Koontz i Weihrich,<sup>300</sup> funkciju odlučivanja uključuju u funkciju planiranja, a funkcije komuniciranja i motiviranja u vođenje te navode sljedećih pet funkcija menadžmenta, koje su prihvaćene od velikog broja autora:

- a) Planiranje,
- b) Organiziranje,
- c) Kadrovanje,
- d) Vođenje i
- e) Kontroliranje.

Peters i Austin,<sup>301</sup> zadatke menadžmenta vide u pokušaju uspješne koordinacije između trokuta kojeg čine potrošači (koji se nalaze na tržištu), ljudski potencijali (odabir, raspored, vodstvo, motivacija i sl.) i neprestane inovacije te promjene u okruženju (turbulencije tržišta).

Buble<sup>302</sup> je prihvatio pristup funkcijama menadžmenta, koji se temelji na pet sljedećih funkcija:

- 1) *Planiranje* - koje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravaca djelovanja, utvrđivanje ciljeva, odabir strategije za ostvarenje ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim navedenim fazama;
- 2) *Organiziranje* - oblikovanje adekvatne organizacije poduzeća [organizacijske strukture, sustava menadžmenta i ekonomskih odnosa u poduzeću] kao instrumenta za ostvarivanje postavljenih ciljeva;
- 3) *Kadrovanje* – ima zadatak da organizacijom utvrđene uloge dodijeli konkretnim ljudima koji će ih najbolje izvršiti [identifikacija kadrova, regrutiranje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, planiranje karijere, kompenzacije te osposobljavanje i usavršavanje kadrova];
- 4) *Vođenje* – usmjeravanje svih aktera procesa rada prema željenom cilju [interpersonalni odnosi, motivacija i inspiracija ljudi, stil vođenja i komunikacija s ljudima];
- 5) *Kontroliranje* – postupak mjerenja ostvarenih izabranih ciljeva [planova], mjerenja odstupanja od planova i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.

Prema Coleu,<sup>303</sup> da bi menadžeri efikasno provodili funkciju kontroliranja, moraju se koristiti sljedećim alatom:

---

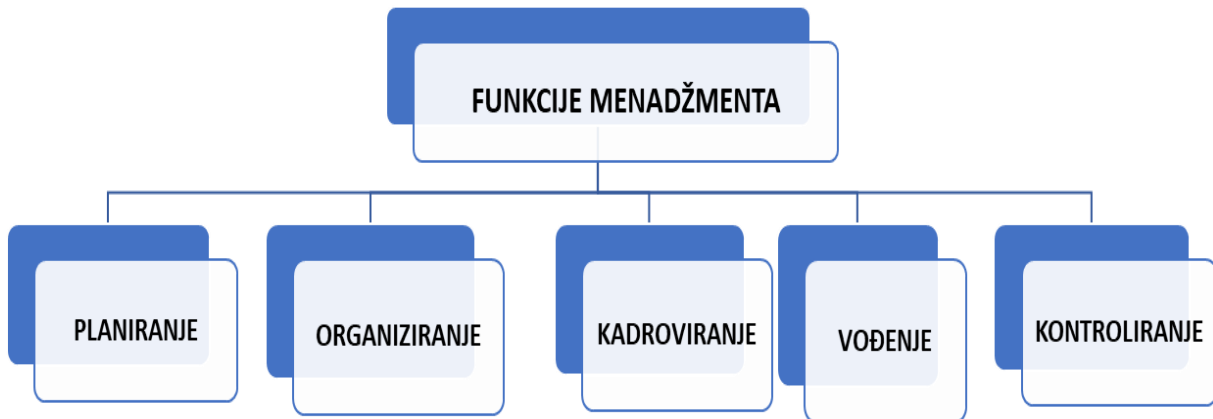
<sup>300</sup>Koontz, H, Weihrich, H.,[1988]: **Management,(Ninth Edition)**, McGraw-Hill Book Co.; New York, str. 15-18.

<sup>301</sup>Peters, T., Austin, N.,[1985]: **A Passion for Excellence**, New York, Random House, str. 65.

<sup>302</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.13.

<sup>303</sup>Cole, G.A., [1990]: **Management: Theory and Practice (3rd edition)**, London (DP Publications LTD), str. 106.

- a) Postaviti standarde performansi,
- b) Mjeriti [uspoređivati] aktualne [postignute] performanse u odnosu na standardne,
- c) Poduzimati korektivne mjere [u slučaju odstupanja] gdje je to primjereno.



Slika 22.: Funkcije menadžmenta

Izvor: Autor, prema Buble, M. [2009]

### 2.3. HIJERARHIJSKE RAZINE MENADŽMENTA

Menadžment obavlja poslove koji nisu isti na svim razinama u poduzeću. Temeljem hijerarhijske razine menadžmenta kojoj pripada, određuje se obujam i vrsta poslova menadžera. Najčešće se razlikuju tri hijerarhijske razine menadžmenta:<sup>304</sup>

1. Top Management – menadžeri na najvišoj razini,
2. Middle Management – menadžeri na srednjoj razini i
3. Lower ili First-line Management – menadžeri na prvoj razini.

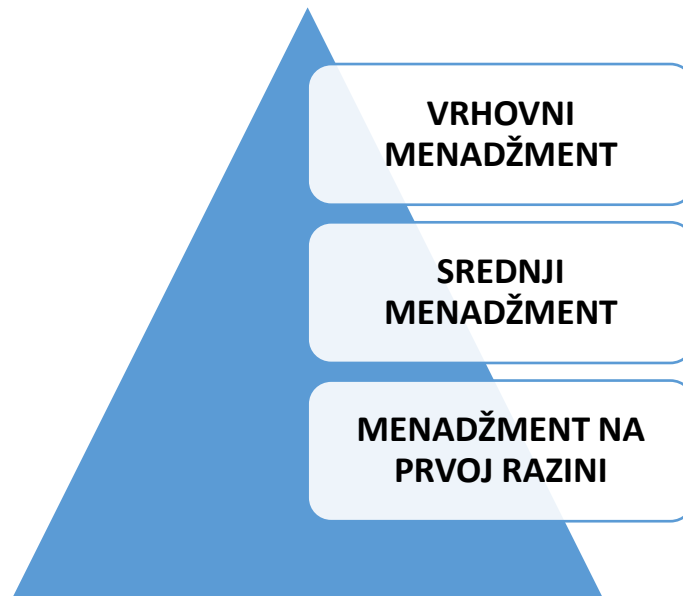
*Vrhovni menadžment* odgovoran je za poduzeće kao cjelinu i nalazi se na najvišoj hijerarhijskoj razini. Brine se za budućnost poduzeća, stvara viziju, organizacijsku kulturu, postavlja ciljeve, definira i odabire strategiju, prati i interpretira eksternu okolinu poduzeća, donosi odluke koje utječu na poduzeće kao cjelinu i sl. Najčešći nazivi tih menadžera su: predsjednik, izvršni direktor, izvršni potpredsjednik.

*Menadžeri na srednjoj razini* odgovorni su za poslovne jedinice i odjele u poduzeću. Najčešći nazivi ovih menadžera su: šef sektora, šef odjela, rukovoditelj odjela i sl. Ta razina menadžmenta odgovorna je za praktičnu realizaciju strategije i politike koju definira vrhovni

<sup>304</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.10.

menadžment. Od te razine menadžmenta se očekuje da uspostavi dobre odnose s okolinom poduzeća, njeguje i utemeljuje timski rad u organizacija te da rješava konflikte u organizaciji.

*Menadžeri na prvoj razini* izravno odgovaraju za proizvodnju dobara i usluga. Prva razina menadžera ima sljedeće nazive: šef odsjeka, linijski šef, nadzornik i sl. Osnovni zadatci menadžera na prvoj razini su: primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničkih uvjeta i motiviranje podređenih. Djeluju i imaju kratkoročnu orijentaciju.



Slika 23.: Hijerarhijske razine menadžmenta

Izvor: Autor, prema Buble, M. [2009]

## 2.4. TIPOVI MENADŽMENTA

S obzirom na djelokrug odgovornosti menadžera, možemo govoriti o sljedećim tipovima menadžmenta:<sup>305</sup>

1. Funkcijski menadžeri,
2. Linijski menadžeri,
3. Štabni menadžeri,
4. Generalni menadžeri i
5. Projektni menadžeri.

*Funkcijski menadžeri* nadležni su i rukovode odjelima te su odgovorni za izvršenje određenih funkcija, u kojima se obavljaju isti ili slični poslovi. Primjerice, odjel prodaje, odjel nabave, odjel pravnih poslova, odjel računovodstva, odjel kadrovskih poslova i sl.

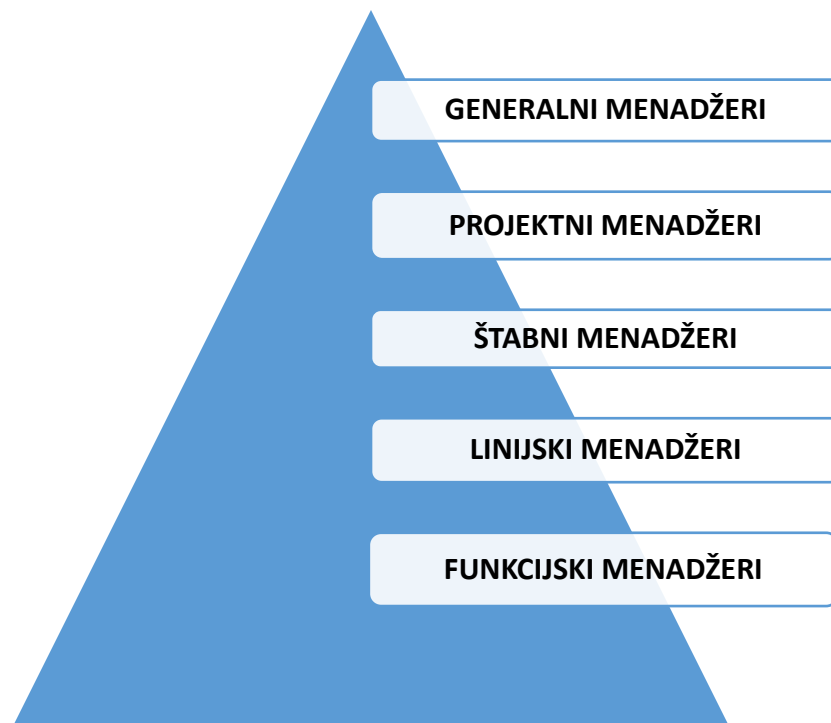
<sup>305</sup> Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.11.

*Linijski menadžeri* rukovode neposrednim izvršiteljima poslova i odgovorni su za odjele koji neposredno izvršavaju zadatke poduzeća.

*Štabni menadžeri* odgovorni su za odjele koji pružaju podršku ili servis linijskim odjelima, primjerice, šefovi tehničkog održavanja, šefovi osiguranja i sl.

*Projektni menadžeri* odgovorni su za uspješnost rada na projektu, koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Oni imaju sličnu odgovornost kao i generalni menadžeri, jer koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela uključenih u projekt.

*Generalni menadžeri* vode nekoliko odjela ili sektora poduzeća, koji izvršavaju različite poslove i odgovorni su za efikasnost i kvalitetu njihovih poslova.



Slika 24.: Tipovi menadžera s obzirom na raspon odgovornosti

Izvor: Autor, prema Buble, M. [2009]

## 2.5. STRATEŠKI MENADŽMENT

Sada već davne 1963. godine A.Chandler<sup>306</sup> definirao je strategiju kao utvrđivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjera poslovnih aktivnosti odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa za ostvarivanje utvrđenih ciljeva. Razvidno je da navedena definicija strategije sadrži sljedeće: ciljeve, potrebite aktivnosti za ostvarenje ciljeva te potrebne resurse

<sup>306</sup>Chandler, A.D.[1963]: **Strategy and structure**, The MIT Press, Cambridge, str. 25.

za ostvarenje ciljeva. Uz pojam strategije vezuje se sintagma strateški menadžment, tako da je danas pojam strategije neodvojivo povezan s tom sintagmom.

Kreitner<sup>307</sup> pojmovno određuje *strateški menadžment* kao proces koji putem strateškog planiranja, implementacije strateškog planiranja i strateške kontrole, doprinosi spremnosti poduzeća na prilagodbu promjenama u njegovoj okolini.

Buble<sup>308</sup> definira *strateško planiranje* kao kompleksan proces u kojemu poduzeće formulira svoje odgovore na zahtjeve okoline i to u četiri etape:

- 1) *Dijagnosticiranje* faktora utjecaja na izbor strategije,
- 2) *Generiranje* alternativnih strategija,
- 3) *Selekcija* generiranih strategija,
- 4) *Razvoj* strateškog plana.

U današnjem vremenu većina poduzeća ističe da ima usvojenu strategiju i to je uglavnom istina. Međutim, relativno malo poduzeća uspješno primjenjuje – implementira usvojenu strategiju. Stoga se danas sve više pažnje posvećuje prilagodbi strategije i strukture, alokaciji resursa, postavljanju ciljeva, stilu vođenja, nagrađivanju ovisno u učinku i dr.

Integralni pristup implementaciji strategije ponudili su Reed i Buckley,<sup>309</sup> koji su pošli od razmatranja prednosti i rizika koji utječu na izbor strategije. Izabrana strategija stvara stratešku namjeru o alokaciji resursa, prilagođavanju strukture i oblikovanju sustava. Koristi se tehnika postavljanja ciljeva iz kojih proizlaze planovi akcija usmjereni na ostvarivanje učinka uz utvrđeni sustav nagrađivanja menadžmenta za ostvarene učinke, a sve to za posljedicu ima utvrđivanje ciljeva korporacije. Isti autori<sup>310</sup> nude menadžmentu upute kako sustavno implementirati strategiju u osam točaka:

- 1) *Identificirajte stratešku namjeru* komparacijom prednosti s organizacijskim potrebama,
- 2) *Interpretirajte stratešku namjeru* u specifične akcije menadžmenta na organizacijskim razinama, koje su neophodne da bi se ostvarile prednosti,
- 3) *Pretočite sve akcije* u sažete *planove akcija*,
- 4) *Napravite okosnicu ključnih aktivnosti* i identificirajte *faktore kritičnog uspjeha*,

---

<sup>307</sup> Kreitner, R., [1989]: **Ibidem**, str. 187.

<sup>308</sup> Buble, M. [2009]. **Ibidem**, str. 163.

<sup>309</sup> Reed, R., Buckley, M.R., [1988]: **Strategy in Action – techniques for implementing Strategy**, Elsford, Long Range Planing 3, str. 77.

<sup>310</sup> Reed, R., Buckley, M.R., [1988]: **Ibidem**, str. 79.

- 5) *Koristite se postavljanjem ciljeva* kako biste preveli aktivnosti vezane za faktore kritičnog uspjeha u ciljeve za pojedine menadžere, a što bi trebali biti više inputi nego outputi,
- 6) *Vezujte sustav nagrađivanja i ocjene* za ciljeve individualnih menadžera,
- 7) *Koristite intervencionistički pristup* da biste obavijestili okolinu o težnjama sudionika koje se odnose na rješavanje problema na principu izbjegavanja problema,
- 8) *Konačno, pratite proces implementacije* da biste bili sigurni da se provodi u skladu s planom ili da biste modificirali plan u skladu s promjenom situacije.

Griffin<sup>311</sup> utvrđuje da strategiju čine sljedeće četiri komponente:

- 1) *Djelokrug* – domenu ili područje djelovanja, određuje tržište na kojemu će poduzeće konkurirati,
- 2) *Razmještaj resursa* – predstavlja onaj dio strategije kojim se određuje način i količine alokacije resursa po različitim područjima,
- 3) *Specifične kompetencije* – označava ono po čemu se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata odnosno temeljne kompetencije koje predstavljaju konkurentsku prednost poduzeća,
- 4) *Sinergija* – predstavlja očekivani rezultat koji se očekuje od odluka o djelokrugu, razmještaju resursa i specifičnim kompetencijama odnosno stvaranje dodatnog efekta od nadopunjavanja različitih područja poslovanja.

U suštini možemo govoriti o tri razine strategije:<sup>312</sup>

- 1) *Korporacijska strategija* – razina cjelokupnog poduzeća,
- 2) *Poslovna strategija* – razina poslovne jedinice ili strateške poslovne jedinice,
- 3) *Funkcijska strategija* – razina poslovnog funkcijskog područja.

### **3. ULOGE I VJEŠTINE MENADŽERA**

#### **3.1. ULOGE MENADŽERA**

Uloga i zadatak menadžera, proizlazi iz procesa menadžmenta. Menadžer je osoba koja planira poslovne procese, donosi odluke, organizira poslovanje organizacije, donosi odluke o izboru i angažiranju kadrova, razvija sustave nagrađivanja i stimulacija, vodi, komunicira i motivira

---

<sup>311</sup>Griffin, W.R., [1990]: Management, 3-rd, Boston (Houghton Mifflin Company), str. 182.

<sup>312</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str. 165.

kadrove te kontrolira sve proizvodne resurse. Dakle, menadžer provodi osnovne funkcije menadžmenta.

*Menadžer* je osoba koja ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da on sam izvršava te zadatke, pri čemu menadžer mora pronaći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a sve u cilju porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istovremeno računa o svojoj društvenoj odgovornosti.<sup>313</sup>

U procesu izvršavanja svojih pet temeljnih funkcija, menadžeri igraju različite uloge u organizaciji. Mintzberg<sup>314</sup> je uloge menadžera u poduzeću razvrstao na deset sljedećih uloga:

- a) *Nadzornik* – traži i prima informacije, periodično izvještava, održava personalne kontakte,
- b) *Prenositelj informacija* – predaje informacije drugim članovima organizacije,
- c) *Glasnogovornik* – prenosi informacije nečlanovima organizacije putem govora, izvještaja, bilješki,
- d) *Reprezentant* – izvršava ceremonijalne i druge dužnosti u ime organizacije,
- e) *Voda* – usmjerava i motivira podređene, obučava ih, savjetuje i komunicira s njima,
- f) *Osoba za veze* – održava veze unutar i izvan organizacije,
- g) *Poduzetnik* – inicira projekte unapređenja i razvoja,
- h) *Korektor* – poduzima korektivne akcije za vrijeme krize, u konfliktnim situacijama i sl.
- i) *Alokator resursa* – odlučuje o prioritetima, izrađuje budžet i raspoređuje resurse,
- j) *Pregovarač* – pregovara sa sindikatima, prodajom, nabavom i sl.

Prema Cinguli,<sup>315</sup> jedan od najvažnijih zadataka i uloga menadžmenta je motivirati druge, a taj zadatak se manifestira kroz sposobnost komuniciranja, davanja osobnog primjera, stvaranja izazova, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, razvijanja i treniranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja.

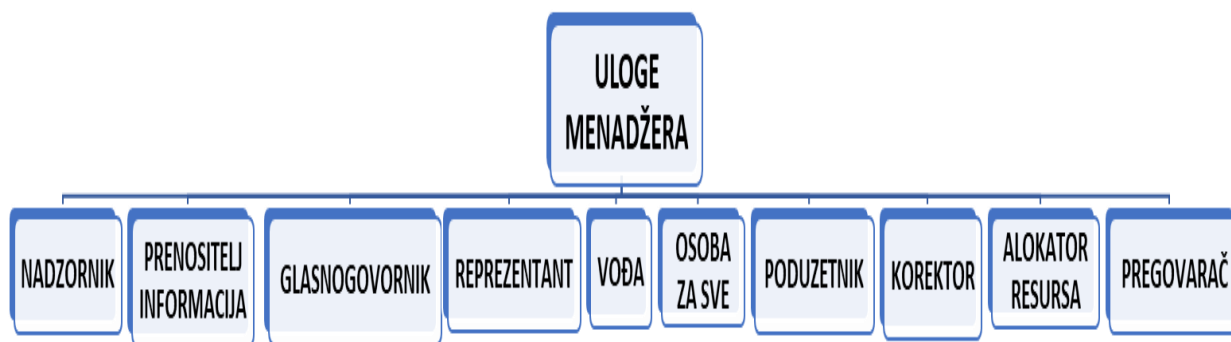
---

<sup>313</sup>Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.6.

<sup>314</sup>Mintzberg, H. [1973]: **The Nature of Managerial Work**, Harper and Row, New York, str. 92-93.

<sup>315</sup>Cingula, M.,[2005]: **Motivacija kao sastavnica modernog menadžmenta**, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, str. 25.





Slika 25.: Uloge menadžera prema Mintzbergu

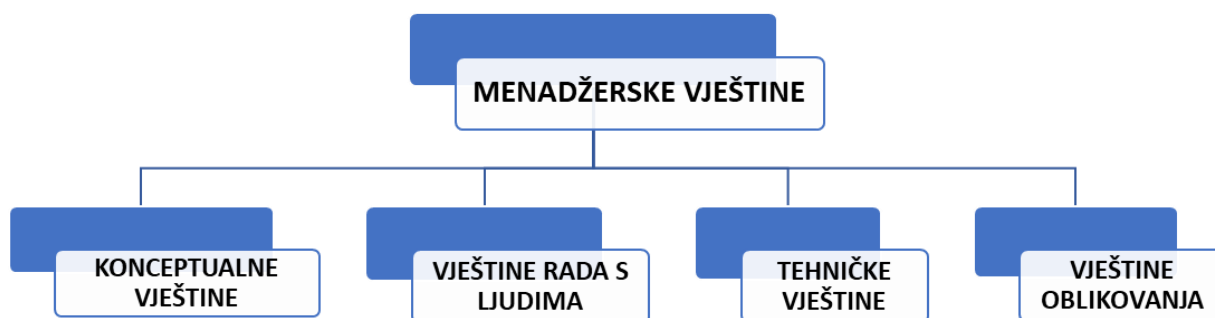
Izvor: Autor, prema Mintzberg, H. [1973]

### 3.2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

S obzirom na brojne uloge koje menadžer ima tijekom obavljanja svog posla i s obzirom na kompleksnost i zahtjevnost posla, nužno je da menadžer ima potrebite vještine. Pod *vještinama* se podrazumijevaju specifične sposobnosti koje su posljedica znanja, obrazovanja, informacija, prakse i darovitosti pojedinca. Vještina<sup>316</sup> je spretnost, okretnost, umješnost, promućurnost, stečena vježbanjem u brzu i točnu obavljanju posla.

Prema Wehrichu i Koontzu,<sup>317</sup> sve menadžerske vještine, mogu se sažeti u četiri kategorije:

1. *Konceptualne vještine,*
2. *Vještine rada s ljudima,*
3. *Tehničke vještine i*
4. *Vještine oblikovanja.*



Slika 26.: Menadžerske vještine

Izvor: Autor, prema Wehrich, H., Koontz, H.,[1994]

<sup>316</sup> Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str.1744.

<sup>317</sup>Wehrich, H., Koontz, H.,[1994]: **Menedžment**, (Deseto izdanje), Mate, Zagreb, str. 17.

Iako menadžeri moraju imati svaku od navedenih menadžerskih vještina, one nisu jednako zastupljene po razinama menadžmenta. *Konceptualne i vještine oblikovanja*, najveću važnost imaju kao odlike vrhovnog menadžmenta. *Vještine rada s ljudima*, od velikog su značenja za sve razine menadžmenta. Dok su *tehničke vještine* najvažnije za prvu razinu menadžmenta – šefove, poslovođe, nadzornike i sl.

*Konceptualna vještina menadžera* odnosi se na sposobnost spoznaje organizacije kao cjeline, uočavanje važnih čimbenika određene situacije te razumijevanje odnosa među njima. Menadžer koji ima konceptualne vještine, misli strateški te sagledava tržišni i socijalni položaj organizacije u odnosu na granu, grupaciju i ukupno okruženje. Da bi to mogao, menadžer mora imati viziju, sposobnost promišljanja, planiranja, procesiranja i selekcije informacija.

*Rad s ljudima* jedna je od temeljnih zadaća menadžera. Menadžer radi s drugima i pomoću drugih te i sam radi kao član tima. Da bi postigao učinkovitost rada drugih, menadžer mora imati vještine motivacije, pomaganja drugima, koordiniranja rada, vođenja, komuniciranja i rješavanja konflikata. Na taj način menadžer pomaže drugima da se ostvare i podržava participaciju suradnika.

*Tehničke vještine* podrazumijevaju poznavanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke, odnosno specifična znanja i analitičku sposobnost za rješavanje problema u određenim područjima (primjerice: prodaja, proizvodnja, nabava i sl.). Temeljem ovih vještina, menadžeri postaju šefovi na prvoj razini menadžerske hijerarhije.

*Menadžeri koji imaju vještine oblikovanja*, iste koriste pri rješavanju poslovnih problema organizacije na optimalan način. Menadžeri moraju znati uočiti probleme organizacije, ali moraju biti sposobni i ponuditi rješenja uočenih problema na primjenjiv način. Menadžeri bi trebali dobro poznavati ljudsku psihologiju te od svakog zaposlenika dobiti ono najbolje što on može dati u procesu izvršenja poslovnih zadataka, koji će dovesti do ostvarivanja organizacijskih ciljeva.<sup>318</sup>

Menadžerske vještine se mogu raščlaniti i operacionalizirati temeljem osnovnih određenja istih, na način predstavljen u sljedećoj tablici.<sup>319</sup>

---

<sup>318</sup>Petz, B., [1987]: **Psihologija rada**, Školska knjiga, Zagreb, 142.

<sup>319</sup> Prema, Burack, E.H., Mathys, N.J., [1980]: **Carrer Management in Organizations: A Pracitcal Resurce Planning** Approach, Brace-Park Press, str. 92-93str. 92-93; proš. i razr. od Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 444-445.

Tablica 6.: Menadžerske vještine i određenja istih

R.B.	MENADŽERSKE VJEŠTINE I ODREĐENJA ISTIH	
	VJEŠTINE	ODREĐENJA VJEŠTINA
1	<b>TEHNIČKE-STRUČNE</b>	
	Primjena znanja	Sposobnost primjene tehničkih i stručnih znanja s minimumom pomoći
	Kontrola kvalitete	Sposobnost uspostave standarda, praćenja izvršenja istih, vođenje pomoću ciljeva
	Rješavanje problema	Sposobnost analize stručnih problema, izrada alternativa i odabir rješenja istih
	Kreativnost	Sposobnost identificiranja novih tehnika, pristupa i ideja koje su primjenjive
2	<b>VODSTVENO-INTERPERSONALNE</b>	
	Osjetljivost za ljude	Sposobnost sagledavanja vlastitog utjecaja na druge, pažljive reakcije na potrebe drugih
	Motivacija	Sposobnost utvrđivanja potreba i ciljeva zaposlenika te poticanje na ostvarivanje istih
	Podučavanje	Savjetovanje, smjernice, instrukcije i poticanje drugih, omogućavanje provjere ideja drugih
	Postavljanje ciljeva	Sposobnost postavljanja mjerljivih ciljeva, koji su ekonomski i individualno zadovoljavajući
	Timski rad	Sposobnost formiranja i organizacije grupe ljudi da bi se uspješno ostvarili ciljevi
	Vrednovanje ljudi	Sposobnost objektivnog i jasnog ocjenjivanja umijeća i radne uspješnosti pojedinaca
Razvoj suradnika	Sposobnost razvijanja suradnika, pomoć kod utvrđivanja njihovih potencijala i ciljeva	
3	<b>KOMUNIKACIJSKE</b>	
	Usmene	Uspješnost usmenog izražavanja u pojedinačnim ili grupnim kontaktima
	Pisane	Sposobnost izražavanja odluka i ideja u pisanom obliku, pravopisno ispravno
	Slušanje	Sposobnost pažljivog slušanja i utvrđivanja važnih ideja ili činjenica iz komunikacije
	Prezentacija	Sposobnost razumljivog i poticajnog [za druge] prezentiranja vlastitih ideja i informacija
4	<b>DIJAGNOSTIČKO-ANALITIČKE</b>	
	Identificiranje problema	Uspješnost brzog uočavanja znakova problema, identifikacije uzroka i dijagnoze stanja
	Analiza problema	Sposobnost rasčlanjivanja spornog pitanja, razvijanja relevantnih informacija i tokova akcije
	Rješenje problema	Sposobnost razrade alternativnih rješenja problema, analize implikacija i donošenja odluke
Uočavanje promjena	Sposobnost uočavanja signala koji navješćuju promjene u unutarnjoj i vanjskoj okolini	
5	<b>STRATEGIJSKO-KONCEPTUALNE</b>	
	Kreiranje vizije	Sposobnost sagledavanja budućnosti, utvrđivanja misije i budućeg razvoja poduzeća
	Sagledavanje cjeline i holistički pristup	Sposobnost sagledavanja cjeline, međuodnosa i globalne posljedice pojedinačnih problema
	Stvaranje prioriteta	Sposobnost utvrđivanja hijerarhije ciljeva i prioriteta
	Dugoročna perspektiva	Sposobnost promatranja stvari u dugoročnoj perspektivi i predviđanja posljedica u budućnosti
Upravljanje promjenama	Sposobnost promatranja promjena kao šansi te iznalaženje odgovarajućih odgovora	
6	<b>ADMINISTRATIVNE</b>	
	Planiranje i organiziranje	Sposobnost prognoziranja potreba i utvrđivanja aktivnosti da bi se ostvarili postavljeni ciljevi
	Izvršenje i kontrola	Usmjerenje aktivnosti na ostvarenje relevantnih ciljeva i praćenje izvršenja radnih zadataka
	Odlučivanje	Sposobnost donošenja pravih odluka, utvrđivanja glavnih problema i alternativa

Izvor: Autor, prema Burack, E.H., Mathys, N.J.,[1980]

### 3.3. OBILJEŽJA MENADŽERSKOG POSLA, FUNKCIJE I KOMPETENCIJE MENADŽERA

Menadžerski posao je kompleksan, često povezan s paradoksima, tako da je življenje s paradoksima i upravljanje njima jedna od bitnih značajki menadžerskog posla.<sup>320</sup>

Menadžerski posao ima niz obilježja koja ga čine specifičnim i iznimno zahtjevnim:<sup>321</sup>

- 1) *Od menadžera se često očekuju aktivnosti i rezultati koji znatno nadilaze njihove mogućnosti. Da bi riješili taj problem, menadžeri moraju imati vještinu delegiranja zadataka i ovlasti drugima;*<sup>322</sup>
- 2) *Odgovaraju ne samo za svoj osobni rad nego i za rad drugih u organizaciji, preko kojih i postižu rezultate. Uspješnost menadžera mjeri se preko rezultata koje drugi ostvaruju, a menadžeri snose odgovornost za uspješnost i rezultate organizacije;*
- 3) *Menadžeri moraju stalno uvoditi promjene, a istodobno osiguravati stabilno funkcioniranje sustava – odnosno moraju stalno držati u ravnoteži stabilnost sustava i promjene;*
- 4) *Sposobnost menadžera mora se ogledati kako u rješavanju aktualnih pojedinačnih problema kao i rješavanju problema cjeline – trebaju istodobno misliti analitički i konceptualno;*
- 5) *Menadžeri moraju biti sposobni smanjivati obujam poslova organizacije, smanjivati troškove organizacije, ali i raditi na povećavanju proizvodnje, širenju poslovanja i sl.,*
- 6) *Moraju ostvarivati često suprotstavljene ciljeve, usklađivati različite interese odnosno često djelovati kao posrednici, diplomati i političari;*
- 7) *Menadžeri se redovito nalaze u stanju neizvjesnosti.*

Menadžeri su prisiljeni obavljati veliku količinu posla u vrlo kratkom vremenu, stalno su usmjereni na akciju te obično istodobno nadgledaju više različitih projekata. Često se događa da menadžeri rade na različitim i međusobno nepovezanim problemima te da nerijetko prelaze s problema na problem. Prosječno vrijeme koje menadžer provede na nekoj aktivnosti je 9 minuta.<sup>323</sup>

---

<sup>320</sup>Peters, T., [1988]: **Thriving on Chaos-Handbook for a Management Revolution**, Macmillan, London, str. 65.

<sup>321</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**. 444.

<sup>322</sup>Jenks, J.M., Kelly, J.M., [1990]: **Don't Do Delegate!; The Secret Power of Successful Managers**, London, Kogan Page, str. 9 i 12.

<sup>323</sup>Deutschman, A. [1995]: **The CEO's Secret of Managing Times**, Fortune, June 1, str. 135-146.

Menadžerski posao ima obilježje dugotrajnog rada odnosno trajanje menadžerskog posla se povećava kako se penju na hijerarhijskoj ljestvici.<sup>324</sup> Osim toga, istodobno s dužim trajanjem rada, menadžer je sve više usmjeren na okruženje, a sve manje vremena provodi na aktivnostima unutar organizacije.

Menadžeri svih razina najveći dio svoga radnog vremena potroše na verbalno komuniciranje, bilo putem telefona bilo u neposrednoj komunikaciji, primjerice: menadžeri srednje razine gotovo 60% svog radnog vremena troše na davanje i traženje informacija.<sup>325</sup> Dakle, na prijenos informacija menadžeri troše značajni dio svog radnog vremena odnosno veliki dio svog radnog vremena menadžeri provode u komuniciranju ili kontaktima.

Obavljanje menadžerskog posla zahtijeva multifunkcionalna znanja, sposobnosti i vještine, jer se radi vrlo složenim poslovima koji su procesno povezani u više skupina zadataka odnosno funkcija.

Autori navode različiti broj funkcija, koje se vežu uz menadžerski posao, ali se uobičajeno navodi sljedećih pet funkcija:<sup>326</sup>

- 1) Planiranje,
- 2) Organiziranje,
- 3) Upravljanje ljudskim potencijalima,
- 4) Vođenje i motiviranje te
- 5) Kontroliranje.

*Planiranje* je funkcija kroz koju menadžeri utvrđuju organizacijske ciljeve, donose odluku o aktivnostima i zadacima koji će dovesti do ostvarenja utvrđenih ciljeva, utvrđuju organizacijske resurse i načine korištenja istih.

*Organiziranje* je nastavak procesa planiranja odnosno funkcija koja osigurava pretočenje planova u konkretne zadatke i aktivnosti, zaduženje ljudi s tim aktivnostima, uspostavljanje koordinacije između ljudi i aktivnosti te utvrđivanje međusobnih veza i tokova informacija.

Vrlo važna funkcija menadžera je vezana uz *upravljanje ljudskim potencijalima*. Predmetna funkcija menadžera sastoji se od osiguranja potrebitog broja kadrova, pribavljanje i selekciju

---

<sup>324</sup>Call, M., W.Jr., Morrison, A.M., Hannan, R.L., [1978]: **Studies of Managerial Work: Results and Methods**, Greensboro, NC, Centar for Creative Leadership, Tehnical Report 9, str. 6-18.

<sup>325</sup>Horne, J.H., Lupton, T.T. [1965]: **The Work & Activities of Middle Managers: An Exploratory Study**, Journal of Management Studies, February, str. 25.

<sup>326</sup>Bahitjarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 443.

kadrova, dodjeljivanje poslova ovisno o sposobnosti kadrova („pravi čovjek na pravom mjestu“), osposobljavanje i učenje kadrova, stvaranje uvjeta za uspješan rad kadrova i sl.

*Vođenje i motiviranje ljudi* podrazumijeva utjecanje na ljude, komuniciranje s ljudima i motiviranje ljudi da izvrše svoje zadatke i aktivnosti koje su neophodne za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Menadžer upravo preko drugih i zajedno s njima, može utjecati da se ostvare utvrđeni planovi organizacije.

*Kontroliranje* je funkcija kroz koju menadžer prati izvršenje planiranih zadataka odnosno prati ostvarene rezultate i uspoređuje ih sa utvrđenim standardima. U slučaju odstupanja ostvarenih rezultata od utvrđenih standarda, menadžer poduzima korektivne mjere, uključujući i prilagođavanje odnosno mijenjanje standarda.

Tijekom trajanja svih tih procesnih funkcija, menadžer donosi odluke, koordinira aktivnosti, komunicira s suradnicima i drugim izvršiteljima te kontinuirano utječe na rukovoditelje i izvršitelje s ciljem ostvarenja planiranih ciljeva.

Razni teorijski pristupi menadžmentu stvarali su različite modele menadžmenta, iz kojih su proizlazili različite uloge i kompetencije menadžera. Na temelju tih komplementarnih modela, može se izdvojiti osam različitih uloga i dvadeset četiri kompetencije koje bi trebao imati uspješan menadžer.<sup>327</sup> Te uloge i kompetencije sažeto su prikazane u sljedećoj tablici.<sup>328</sup>

---

<sup>327</sup>Quinn, R.E.,[1998]: **Beyond Rational Management: Mastering and Paradox and Competing of High Performance**, San Francisco: Josey-Bass, str. 29.

<sup>328</sup>Quinn, R.E., et all.,[1990]: **Becoming a Master Manager: A Competence Framework**, Wiley, New York, str. 44.

Tablica 7.: Menadžerske uloge i kompetencije

R.B.	MENADŽERSKE ULOGE I KOMPETENCIJE	
	ULOGE	KOMPETENCIJE
1	VOĐA	Preuzimanje inicijative Postavljanje ciljeva Uspješno delegiranje
2	"PROIZVOĐAČ"	Osobna produktivnost i motivacija Motiviranje drugih Upravljanje vremenom i stresom
3	KOORDINATOR	Planiranje Organiziranje i oblikovanje Kontroliranje
4	"MONITOR"	Smanjenje zagušenja informacija Kritička analiza informacija Prezentiranje informacija, efektivno pisanje
5	MENTOR	Razumijevanje sebe i drugih Interpersonalne komunikacije Razvoj suradnika
6	PROMICATELJ	Izgradnja tima Participativno odlučivanje Upravljanje konfliktima
7	INOVATOR	Življenje s promjenom Kreativno mišljenje Upravljanje promjenama
8	POSREDNIK	Izgradnja i održanje temelja moći Osiguranje suglasja i predanosti Prezentiranje ideja

Izvor: Autor, prema Quinn, R.E., et all. [1990]

*Uloga vođe* od menadžera traži da inicira poslovne procese, kvalificirano utvrđuje probleme, traži rješenja, odabire najbolje rješenje, utvrđuje ciljeve, određuje uloge i zadatke, daje naputke i instrukcije drugima.

*U ulozi proizvođača*, menadžer je usmjeren na ostvarenje ciljeva organizacije, ima visoku samomotivaciju, motivira i usmjerava druge na ostvarenje ciljeva organizacije, kvalitetno upravlja osobnim vremenom i pazi da ga stres ne destabilizira.

*Menadžer u ulozi koordinatora*, vodi računa o planiranju, oblikovanju poslova i radnih zadataka, organizaciji posla, skrbi o funkcioniranju poslovnog sustava, kontrolira i nadzire poslovne procese.

*Kao monitor*, menadžer vodi računa o svemu što se odgađa u njegovoj organizacijskoj jedinici, ali i u cijeloj organizaciji. Prati i nadzire primjenu pravila, raspolaže svim relevantnim informacijama, kritički ih analiza, pregledava i odobrava izvješća te ih prezentira drugima.

*Uloga mentora* od menadžera traži da komunicira s ljudima, sluša njihova mišljenja, uvažava ih, podržava kvalitetne sugestije drugih, pomaže drugima, predlaže individualni razvoj drugih, osigurava njihov napredak i poboljšanje vještina.

*Menadžer-promicatelj*, ulaže ogromnu energiju u formiranje i razvoj tima, jer je svjestan da samo timskim radom može ostvariti planirane ciljeve. Osim toga, potiče sudjelovanje svih članova tima u procesu donošenja odluka i upravlja možebitnim konfliktima u organizaciji.

*Od inovatora* se očekuje da prati sve promjene u okruženju te da organizaciju priprema za kvalitetno i brzo prilagođavanje promjenama. Od menadžera-inovatora zahtijeva se kreativni pristup u odabiru rješenja koji će biti u skladu s trendovima u okruženju, mora brzo uočavati inovacije, imati vizionarski pogled na budućnost te o tome pravodobno izvijestiti druge, tražeći od njih podršku.

*U ulozi posrednika*, menadžer vodi računa o imidžu, izgledu i prezentaciji. Prezentacija ideja je izuzetno važna jer mora biti uvjerljiva i utjecajna. Menadžer stalno mora graditi i trajno održavati temelje moći, kako unutar organizacijske jedinice i cijele organizacije, tako i u pregovorima s okolinom.

### **3.4. OSOBINE USPJEŠNIH MENADŽERA**

Odavno je bilo zanimljivo utvrditi koje osobine posjeduju uspješni menadžeri odnosno kako prepoznati što čini razliku između uspješnih i neuspješnih menadžera. To naravno nije lako niti jednostavno utvrditi. Tako je Sloan Wilson utvrdio da tajna uspjeha bogatih i uspješnih leži u njihovoj iznimnoj i neiscrpoj energiji odnosno da je to jedina zajednička osobina svim uspješnim ljudima. Ističe da su to ljudi koji mogu ustajati toliko rano koliko je potrebno, putovati avionom i cijelo vrijeme putovanja raditi te kada doputuju nazad još imaju energije svratiti u ured i pogledati što im nudi njihov plan aktivnosti za taj dan i večer, ne pokazujući pri tome znakove umora.<sup>329</sup> Menadžerski poslovi su zahtjevni, različiti i ne trpe odlaganja nego se moraju promptno obaviti, tako da je potpuno logično da menadžer mora biti zdrav te posjedovati iznimno veliku energiju za obavljanje tih poslova.

---

<sup>329</sup>Prema, Daft, L.R.,[1994]: **Ibidem**, str.24.



Provedeno istraživanje vrhovnih menadžera o čimbenicima uspjeha menadžera, pokazalo je da vrhovni menadžeri smatraju najvažnijima sljedeće čimbenike:<sup>330</sup>

- 1) *Sposobnost* da se radi s velikim brojem različitih ljudi,
- 2) *Potreba postizanja* rezultata i ostvarivanja uspjeha,
- 3) *Preuzimanje odgovornosti* za teške i važne zadatke u ranijoj dobi,
- 4) *Stečeno iskustvo* vođenja u ranijoj dobi,
- 5) *Stečeno iskustvo* u mnogim funkcijama poduzeća prije 35 godine života.

Na taj način, vrhovni menadžeri su istaknuli da su za uspjeh menadžera bitne neke individualne osobine menadžera i čimbenici okoline u kojoj menadžer djeluje. Sposobnost rada s različitim ljudima i potreba uspješnog rada su individualne osobine menadžera, a ostala tri čimbenika vezana su za situaciju u okolini rada menadžera.

Istraživanje individualnih osobina menadžera tzv. metodom poznatih grupa, a koje je provedeno na uzorku od 41 menadžera [prva grupa - 21 menadžer koji nije uspio doći do vrha kompanije i druga grupa - 20 menadžera koji došli do vrha kompanije], pokazalo je u čemu je razlika između osobina uspješnih i neuspješnih menadžera.<sup>331</sup> Iako su članovi obje grupe menadžera bili talentirani, stručnjaci, marljivi radnici, imali ogromnu radnu energiju i ostale izvanserijske osobine za poslove menadžera, pronađena je jedna osobina prema kojoj se ove dvije grupe razlikuju. Naime, *grupe su se razlikovale po interpersonalnim vještinama odnosno sposobnosti rada s ljudima*. Samo 25% menadžera iz prve grupe - „neuspješnih“ menadžera imali su razvijene interpersonalne vještine, dok je čak 75% onih menadžera iz druge grupe koji su stigli do vrha, imalo razvijene sposobnosti rada s ljudima. Menadžeri koji nisu stigli do vrha, imali su sljedeće osobine: nepouzdanost, hladnoća, prevelika ambicioznost, neosjetljivost za druge, arogancija i sl.

Na 45 vrhovnih menadžera zaposlenih u uspješnim poduzećima u Engleskoj koje zapošljavaju preko tisuću zaposlenih, provedeno je istraživanje i utvrđene su sljedeće zajedničke osobine tih uspješnih menadžera:<sup>332</sup>

- 1) *Postignuće i ambicija* – ti ljudi su iskazali visoku potrebu za postignućem i veliku odlučnost da je ostvare, vrlo visoko samopouzdanje, pozitivan pristup životu i vjerovanje da mogu upravljati vlastitim životom;

---

<sup>330</sup>Margerison, C.,[1979]: **Highway to Top Management**, Personnel Management, (8), str. 16.

<sup>331</sup> Prema, Daft, L.R.,[1994]: **Ibidem**, str. 28.

<sup>332</sup>Prema, Hellriegel, D., Slocun, G.W.Jr.[1992]: **Management, 6th ed, Reading, MA, Addison-Wesley**, str. 281.

- 2) *Sposobnost učenja iz problema* – sve poteškoće i probleme koje su tijekom karijere bili na njihovu putu, iskoristili su kao prigodu za učenje;
- 3) *Visoka posvećenost poslu i velika radna energija* – svima je posao na prvom mjestu, a rade znatno više od uobičajene tjedne norme (60 i više sati);
- 4) *Velike analitičke vještine* – posjeduju sposobnost kvalitetne analize uočenih problema i pronalaska uspješnih rješenja istih, vješti su u postavljanju jasnih ciljeva i spremni preuzeti rizik koji su prethodno dobro predvidjeli;
- 5) *Izrazito umijeće rada s ljudima* – svjesni su da samo s ljudima mogu ostvariti organizacijske ciljeve, zato s njima razvijaju otvoreni i participativni stil, ali su isto tako spremni u nuždi posegnuti za demonstracijom moći i prinude;
- 6) *Visoka inventivnost* – uspješni menadžeri su spremni uvesti promjene u organizaciji, stalno preispituju postojeće procedure i organizaciju i radije uvode nove stvari nego što modificiraju postojeće.

Iz rezultata prethodno navedenog istraživanja u Engleskoj, vidljivo je da uspješni menadžeri velikih kompanija imaju niz specifičnih osobina koje ih razlikuju od neuspješnih menadžera, primjerice: jak karakter, veliku radnu energiju, vjeru u svoje sposobnosti, jaku motivaciju za postignućem, interpersonalne vještine i druge.

Provedeno istraživanje na slučajnom uzorku dvije tisuće menadžera u Sears, Roebuck & Co, pokazuje sljedeće osobine uspješnih menadžera:<sup>333</sup>

- 1) Visok stupanj *inteligencije*,
- 2) Visok stupanj *socijalnoga vodstva i socijalne stabilnosti*,
- 3) Visok stupanj *samopouzdanja*,
- 4) *Objektivnost* u percipiranje sebe i drugih,
- 5) Visok stupanj *tolerancije* za druge,
- 6) *Veliki interes* za priznanje i ekonomske probitke,
- 7) *Jaku usmjerenost* na ciljeve.

---

<sup>333</sup>Shultz, D.P., Shultz, S.E.,[1986]: **Psychology at Work Behavior, Rev.ed.**, Homewood, IL, Dorsey, str. 92.



Slika 27.: Osobine uspješnih menadžera

Izvor: Autor, prema Shultz, D.P., Shultz, S.E.,[1986]

### 3.5. MOTIVACIJA MENADŽERA

Za obavljanje posla u bilo kojoj djelatnosti, osim sposobnosti i znanja osobe koji ga obavlja, potrebno je da je ta osoba motivirana za izvršenje posla. Jednostavniji poslovi zahtijevaju motivaciju izvršitelja, a za izvršenje složenih poslova – motivacija izvršitelja je od posebnog značaja. Poslovi koje obavlja menadžer svakako spadaju u složene i vrlo zahtjevne poslove.

Scott i Soderberg,<sup>334</sup> ističu da je osjećaj zabave odnosno zadovoljstvo zbog vođenja kod menadžera, jedna od najvažnijih pretpostavki za uspješnost menadžera. Menadžer ili bilo koji drugi stručnjak, može se na poslu bavljati samo ako je jako motiviran. Naravno, bez visoke motivacije menadžera, ne može se očekivati niti uspješno obavljanje menadžerskog posla.

Analiza motivacije menadžmenta ima dvije važne dimenzije koje su pragmatičnog značaja:<sup>335</sup>

- 1) *Motivacijska struktura menadžerske uspješnosti* – odnosno pitanje postoji li jedinstvena potreba i motiv ili struktura međusobno povezanih potreba ili stavova, koja je nužna za postizanje uspješnosti u menadžerskom poslu odnosno postoji li razlika u motivacijskoj strukturi između uspješnih i neuspješnih menadžera;
- 2) *Utvrđivanje motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere* – odnosno utvrditi postoje li neke specifične potrebe i motivi koji objašnjavaju zašto neki ljudi žele biti menadžeri, a drugi ne žele. Utvrđivanje motivacije za izbor menadžerske

<sup>334</sup>Scott, W., Soderberg, S.[1985]: **The Art of Managing**, Broolfield, Gover, str. 61.

<sup>335</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 463.

karijere, omogućuje da se u organizaciji identificiraju osobe koje osim znanja, stručnosti i sposobnosti, imaju i menadžerske potencijale.

### 3.5.1. Tipovi menadžerske motivacije

Želja, volja odnosno motiv za obavljanjem menadžerskih poslova i potreba da se stalno ide naprijed, smatra se temeljnom pretpostavkom za uspješnost menadžera. Tako Kreitner<sup>336</sup> smatra da menadžer neće biti uspješan čak i ako ima sve sposobnosti na svijetu, ako nema stalnu želju za kretanjem naprijed.

McClelland, et al.,<sup>337</sup> pokušali su motivom postignuća definirati menadžersku motivaciju odnosno naglasili su da je osobna želja menadžera za postizanjem izvrsnih rezultata povezana sa uspjehom menadžera u obavljanju poslova. Potreba za uspjehom i napornim radom, odgovornost za rezultate i prihvaćanje zasluge za uspjeh u poslu, osnovne su karakteristike motiva postignuća.

McClelland je drugom motivu za obavljanje menadžerskog posla – potrebi za moći,<sup>338</sup> u svojim kasnijim radovima dao veće značenje od značenja motiva postignuća. I dalje je potreba za postignućem spominjana kao važan činitelj motivacije menadžera, ali su se uz nju vezale i određene opasnosti koje su mogle naškoditi menadžerskoj uspješnosti: opsjednutost menadžera osobnim uspjehom, nastojanjem menadžera da sam obavlja sve više poslova i slično, što se može loše odraziti na njegov glavni posao – rukovođenje drugima i organizacijom.

Čini se da posao menadžera sve više zahtijeva čovjeka koji može utjecati na ljude, nego nekoga tko sam obavlja posao. Vrhovni menadžer kompanije mora imati visoku potrebu za moći, tj. interes za utjecaj na ljude i ta potreba treba biti veća od one da se sviđa ljudima odnosno da ga vole.<sup>339</sup> Prema tim tvrdnjama, potreba za moći menadžera, nužna je pretpostavka za uspješnost menadžera. Ovdje se ne podrazumijeva da se potreba za moći menadžera manifestira kao svojevrsna diktatura nad suradnicima i zaposlenicima, nego se misli na jak utjecaj menadžera na ponašanje drugih koji će voditi dobrobiti organizacije kao cjeline, a ne osobnom isticanju i uzdizanju menadžera. Samokontrola menadžera i usmjerenje moći prema uspjehu organizacije odnosno korištenje utjecaja na kontrolirani način, čine uspješnog menadžera.<sup>340</sup>

---

<sup>336</sup>Kreitner, R., [1989]: **Ibidem**, str. 25.

<sup>337</sup>McClelland, D.C., et al., [1953]: **The Achievement Motive**, Appleton-Centuri Crofts, New York, str. 36.

<sup>338</sup>McClelland, D.C., [1973]: **The Two Faces of Power**, u McClelland, D.C. Steele, R.S., (eds) *Human Motivation*, Princeton, NJ, General Learning Press, str. 29.

<sup>339</sup>McClelland, D.C., Burnham, D.H. [1976]: **Power is the great motivator**, *Harvard Business Review*, 54 (2), str. 106.

<sup>340</sup>McClelland, D.C., Burnham, D.H. [1976]: **Ibidem**, str. 109.

Temeljem dominantne potrebe za moći menadžera, koja je značajna za menadžersku motivaciju, mogu se razlikovati tri tipa menadžera:<sup>341</sup>

- 1) *Afilijativni* menadžer,
- 2) Menadžer *motiviran osobnom moći* i
- 3) *Institucionalni* menadžer.

*Afilijativni menadžer* motiviran je socijalnim motivima, ima snažnu potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima, želi se drugima svidjeti odnosno želi da ga drugi u organizaciji vole. Takav tip menadžera se pokazao najmanje uspješan motivacijski tip menadžera, jer njegovi podređeni smatraju da imaju male osobne odgovornosti, organizacijske procedure nisu jasne i mala je samostalnost pripadnika timova. Takav tip menadžera donosi odluke koje su usmjerene prema ljudima, a manje prema uobičajenim procedurama, tako da zaposleni nisu nikada sigurni u ono što ih čeka u određenoj situaciji, što kod zaposlenika potiče razvoj osjećaja neodgovornosti i neizvjesnosti.

*Menadžer motiviran osobnom potrebom za moći*, stvara veći osjećaj odgovornosti zaposlenika u organizaciji, ali istovremeno očekuje da mu podređeni budu potpuno lojalni i da mu osobno služe. Dakle, nije bitna organizacija i njezina uspješnost, nego zadovoljenje motiva osobne moći menadžera. U tom slučaju, kada menadžer ode iz organizacije dolazi do znatnih poremećaja, jer je sve bilo usmjereno i podređeno menadžeru. Takav tip menadžera je nešto uspješniji od afilijativnog tipa menadžera.

*Institucionalni menadžer* ima snažnu potrebu za moći, malu potrebu da se sviđa svima u organizaciji i jaku potrebu kontrole i usmjerenja moći na ostvarivanje ciljeva organizacije. Dakle, institucionalni menadžer moć koristi kao sredstvo stimulacije drugih, ima jak osjećaj odgovornosti, stvara povoljnu organizacijsku klimu, razvija timski duh, izgrađuje jasne organizacijske procedure i postupke, radi na metodičan način, radi sve u interesu organizacije, nagrađuje napore zaposlenika usmjerene na korist organizaciji. Takav tip menadžera je za organizaciju najkorisniji i najuspješniji.

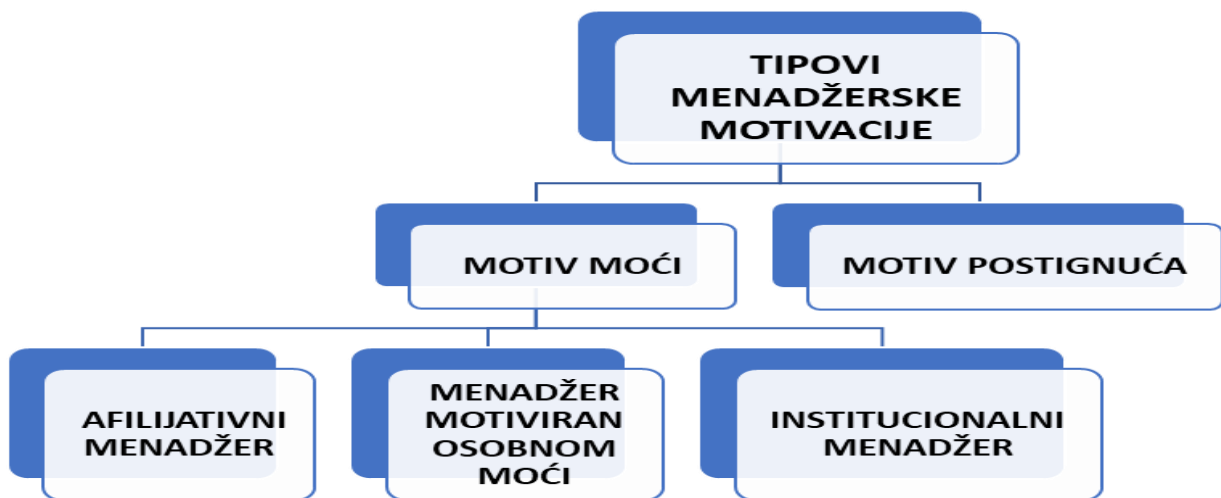
Motivacija za menadžment i uspješno obavljanje menadžerske funkcije, može se objasniti samo istodobnom analizom oba motiva: motiva za postignućem i motiva za moći.<sup>342</sup> Optimalna kombinacija ova dva motiva kod menadžera, u kojoj će prevladati prethodno navedene

---

<sup>341</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 464, prema McClelland, D.C., Burnham, D.H. [1976]: **Ibidem**.

<sup>342</sup> Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: **Ibidem**, str. 465.

pozitivne karakteristike tih motiva koje su usmjerene na ostvarenje organizacijskih ciljeva, stvaraju pretpostavke za uspjeh u obavljanju menadžerskog posla.



Slika 28.: Tipovi menadžerske motivacije

Izvor: Autor, prema McClelland, D.C., Burnham, D.H. [1976]

### 3.5.2. Značaj motivacije u identificiranju menadžerskih potencijala

Uspješnost u obavljanju menadžerskih poslova ne ovisi samo o formalnoj naobrazbi menadžera nego i o stupnju motivacije za menadžerske poslove. Zato je pri selekciji odnosno izboru određenog kandidata za menadžersku funkciju, potrebno identificirati, utvrditi i izmjeriti potrebu tog kandidata da se bavi poslovima rukovođenja. Sljedeći stavovi i motivi pojedinca utječu na njegov izbor menadžerske karijere, na brzu promociju na menadžerskoj ljestvici i na uspješnost njegove menadžerske karijere.<sup>343</sup>

- 1) *Pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta,*
- 2) *Potreba za natjecanjem,*
- 3) *Potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem,*
- 4) *Potreba za pokazivanjem moći,*
- 5) *Potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem,*
- 6) *Potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.*

*Pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta,* pokazuju da menadžer cijeni i poštuje funkcioniranje hijerarhije u organizaciji odnosno da je spreman surađivati s

<sup>343</sup>Carrell, M., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.[1995]: **Human Resource Management, 5.th ed.**, Englewood Clifts, NJ, Prentice-Hall, 298.

osobama koje su u hijerarhiji iznad njega i koje su mu samim time nadređene. Pozitivnim stavom prema autoritetima, menadžer olakšava komunikaciju s istima i lakše dobiva podršku za sebe i svoj tim od nadređenih osoba s viših razina.

*Potreba za natjecanjem* važan je motivator koji je bitan za uspjeh menadžera i za njegovu brzu promociju. Menadžer mora imati motiv natjecanja za dostupne materijalne i nematerijalne kompenzacije za sebe i za svoj tim, ako želi ostvariti uspjeh u menadžerskom poslu. Izazovi za natjecanje s kolegama mogu doći od podređenih i nadređenih u organizaciji.

*Potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem* je vrlo važna potreba koju mora osjećati menadžer da bi uspio u menadžerskom poslu. Donošenje odluka, naredbi, preuzimanje odgovornosti, nadziranje, kontrola, organizacija, nagrađivanje, kažnjavanje po potrebi i sl., aktivnosti su koje se od menadžera očekuju.

*Potreba za dokazivanjem moći nad drugima* značajni je dio menadžerskog posla, a menadžer je često mora primjenjivati nad podređenima da bi usmjerio njihove aktivnosti i djelovanje koje će optimalno doprinijeti ostvarenju organizacijskih ciljeva. Menadžer mora jasno kazati drugima što će raditi i mora pri tome osjećati zadovoljstvo što usmjerava proces u pravom smjeru, a ne smije mu pri tome biti neugodno. Da bi dokazao moć, menadžer će pri uputama naglasiti što će izvršavanje njegovih uputa pozitivno donijeti za pojedinca i organizaciju te što će neizvršavanje njegovih uputa donijeti štetno za pojedinca i organizaciju.

*Potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem* važna je potreba koju mora osjećati menadžer, jer se od njega traži da se ponaša različito od ponašanja njegovih podređenih, da njegova pozicija bude vidljiva odnosno da se nalazi u središtu poslovnih zbivanja. Poslovne aktivnosti menadžera moraju privlačiti pažnju, izazivati raspravu, ponukati kritičare da se jave, sve u cilju da se donesu optimalne poslovne odluke ili isprave manjkave donesene odluke.

*Potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti* za ono što menadžer radi čini neizostavni sastavni dio motivacije za posao menadžera. Menadžeri osobno, a najviše putem drugih zaposlenika, dužni su izvršiti planirane poslove organizacije. Odgovornost za izvršenje poslova organizacije snosi na kraju menadžer, koji mora bit svjestan da je on najodgovorniji u organizaciji i imati osjećaj odgovornosti da se planirano mora i izvršiti. Osim osjećaja odgovornosti za uspješno izvršenje poslova i radnih zadataka, menadžer mora osjećati i zadovoljstvo u slučaju uspješno obavljenog posla.

Prema Druckeru<sup>344</sup> top menadžeri moraju u sebi imati različite sposobnosti i temperamente odnosno moraju biti optimalan spoj četiri vrste ljudskih bića: „čovjeka od misli“, „čovjeka od akcije“, čovjeka za ljude“ i „pravoga čovjeka“.

## 4. MISIJA I VIZIJA

### 4.1. MISIJA

Prema Aniću<sup>345</sup>, riječ misija označava zadatak većeg značenja koji je od općeg interesa. Kada je u pitanju poduzeće, ono se osniva i djeluje radi zadovoljenja određenih društvenih potreba. Prema tome, svako poduzeće ima razlog zašto postoji, a taj razlog je upravo njegova društvena uloga - misija.

Misiju najčešće u poduzećima utvrđuju i definiraju menadžeri na najvišoj razini. Participativni menadžment uključuje i zaposlenike u definiranje misije, što stvara pozitivnu identifikaciju zaposlenika s poduzećem, jer u tom slučaju zaposlenici misiju doživljavaju kao svoju.

Iz jasne misije poduzeća moguće je utvrditi ciljeve, strategiju i planove, čija realizacija će dovesti poduzeće do poželjne pozicije za poduzeće. Iz toga se da zaključiti da je utvrđivanje misije početak odnosno temelj za determiniranje strategije poduzeća.

Prema Ashridgeovu modelu,<sup>346</sup> misija se sastoji od četiri komponente:

1. *Svrha* – mora sadržavati razlog postojanja poduzeća. Širok je raspon mogućih svrha postojanja poduzeća, ali je najčešće zadovoljenje potreba svih interesnih skupina (od zaposlenika, kupaca, vlasnika, do najšire društvene zajednice),
2. *Strategija* – njome se definira područje u kojemu poduzeće djeluje, razlozi njegova postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, razlikovne sposobnosti koje iz njih proizlaze te pozicija koju će poduzeće zauzeti,
3. *Standardi ponašanja* – načini ponašanja menadžera i zaposlenika pri obavljanju djelatnosti,
4. *Vrijednosti* – temeljna uvjerenja kojima se vode zaposlenici prigodom ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Radi se o standardiziranju i usklađivanju osobnih i organizacijskih vrijednosti odnosno usvajanju prepoznatljive organizacijske kulture.

---

<sup>344</sup>Drucker, P.F.,[1973]: **Management: Tasks, Responsibilities, Practies**, Harper&Row, New York, str. 268.

<sup>345</sup>Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str.758.

<sup>346</sup> Prema, Campbell, A., Tawady, K.,[1990]: **Mission and Buisness Philosophy: Wining Employee**, Commitmnet Oxford [Heinemann], str. 76-79.



Budući se okruženje poduzeća stalno mijenja, menadžment ima potrebu povremeno preispitati utvrđenu misiju poduzeća. Drucker<sup>347</sup> predlaže da se to učini odgovorima na sljedeća pitanja:

- ✓ *Kojim se poslom bavimo?*
- ✓ *Tko su naši kupci?*
- ✓ *Što je kupcu vrijednost?*
- ✓ *Koje su naše mogućnosti?*
- ✓ *Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?*

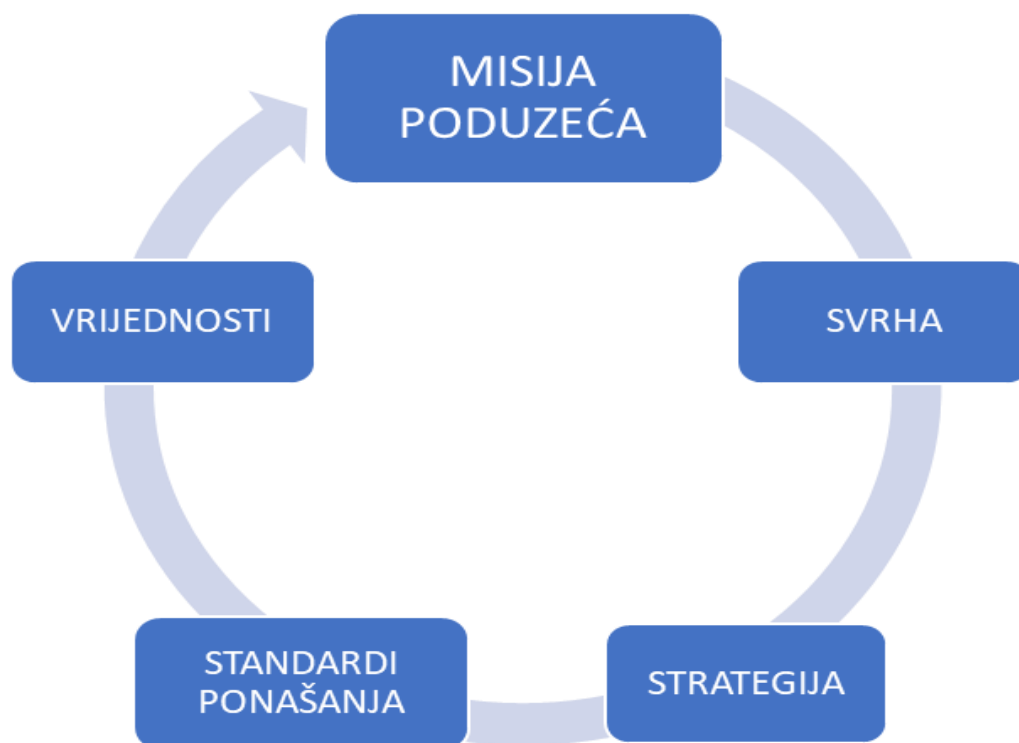
Već smo naglasili da je misija složen pojam. Prema Kotleru<sup>348</sup>, misiju čine sljedeći elementi:

- a) *Razvoj poduzeća* – iskustvo iz povijesnog razvoja poduzeća ne smije se zanemariti, jer se u potrazi za misijom moraju poštovati bitne karakteristike dotadašnjeg razvitka,
- b) *Tekuće preferencije menadžmenta i vlasnika* – pri utvrđivanju misije potrebno je u obzir uzeti ono što aktualni vlasnik i menadžeri žele odnosno koje bi ciljeve željeli ostvariti,
- c) *Okolina u kojoj egzistira poduzeće* – u okolini poduzeća nalaze se povoljne prilike, ali i opasnosti, što sve treba uzeti u obzir prilikom utvrđivanja misije,
- d) *Sredstva kojima poduzeće raspolaže* – budući su bitna za ostvarenje misije, treba ih respektirati, jer se bez adekvatnih sredstava neće moći ostvariti misija,
- e) *Specifična osposobljenost poduzeća* – poduzeće mora voditi računa pri utvrđivanju misije o tome u čemu je njegova prednost po kriteriju osposobljenosti u odnosu na druge.

---

<sup>347</sup>Prema, Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.127.

<sup>348</sup>Kotler, P.,[1988]: **Upravljanje marketingom 1**, Informator, Zagreb, str. 45.



Slika 29.: Misija poduzeća po Ashridgeovu modelu

Izvor: Autor, prema Campbell, A., Tawady, K.,[1990]

## 4.2. VIZIJA

Viziju,<sup>349</sup> Anić determinira kao sliku koju stvara mašta bez nužnog uporišta u stvarnom materijalnom svijetu odnosno kao dalekosežnu zamisao o željenom i predvidljivom razvoju događaja ili pothvata. Ako se taj termin razmatra u menadžmentu i poduzećima, tada možemo kazati da je vizija zamišljena slika stanja poduzeća u budućnosti. Viziju u pravilu, kreira menadžment i vlasnici poduzeća, ali je najbolje kada je vizija usuglašena između menadžmenta, vlasnika i zaposlenih u poduzeću odnosno kada i zaposlenici participiraju pri utvrđivanju vizije poduzeća.

Stacey,<sup>350</sup> viziju definira kao kvalitativnu, općenitu sliku realnog shvaćanja budućeg stanja, koje će nastupiti u određenom vremenskom razdoblju, kada će se testirati sadašnje odluke menadžmenta. To zapravo znači da je vizija alat menadžmenta kojim se sagledava položaj organizacije u budućem vremenu te je istovremeno alarm za prilagođavanje tom budućem događaju.

<sup>349</sup>Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str.1741.

<sup>350</sup>Stacey, D.R.,[1997]: **Strateški management i organizacijska dinamika**, Mate, Zagreb, str. 234.

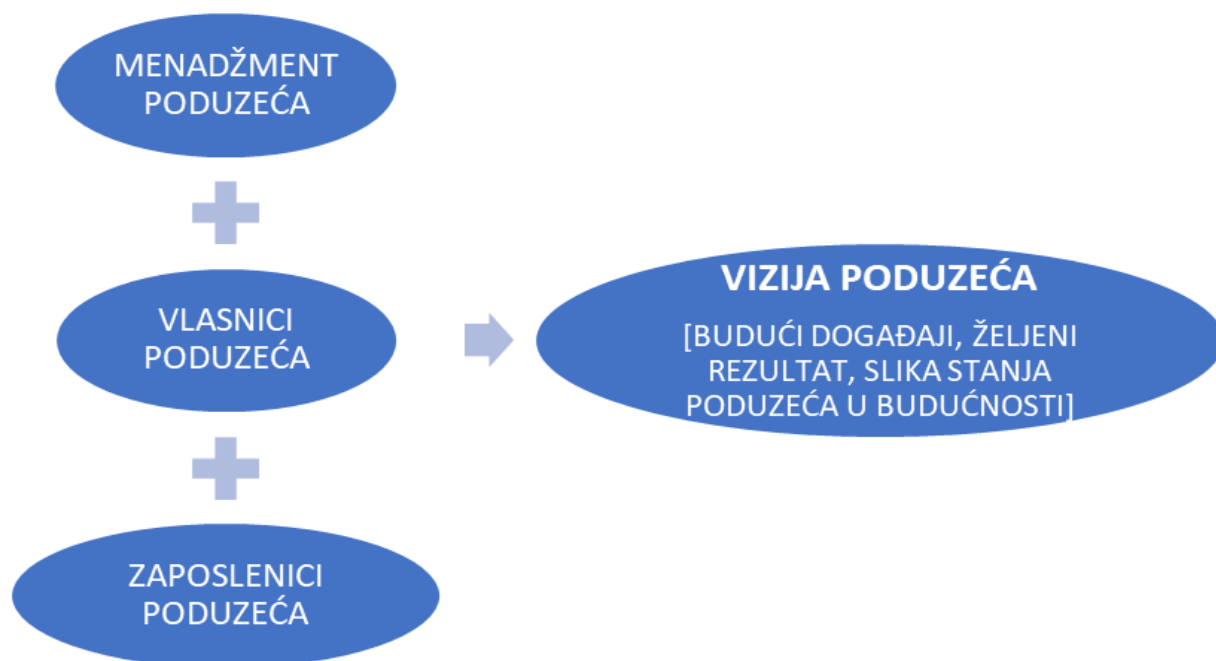
Buble,<sup>351</sup> definira viziju kao jasno predočavanje budućih događaja odnosno dugoročni željeni rezultat, unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja. Vizija mora biti poznata svim zaposlenim u organizaciji, jer na taj način znaju smjer kojim treba ići bez obzira na možebitne probleme na tom putu.

Collins i Porras,<sup>352</sup> smatraju da dobro definirana vizija sadrži dvije glavne komponente:

1. Osnovnu ideologiju i
2. Predvidivu budućnost.

*Osnovna ideologija* definira identitet jednog poduzeća, te se sastoji od: a) osnovne vrijednosti i b) osnovne svrhe. Osnovna vrijednost predstavlja sustav načela po kojima se vodi poduzeće i njegovo poslovanje. Broj osnovnih vrijednosti nije velik (do pet), a one predstavljaju svojevrsni vodič za zaposlene u organizaciji. Osnovna svrha označava razlog postojanja organizacije, a to nije samo zarada već je to, prije svega, zadovoljenje određenih društvenih potreba odnosno stvaranja doprinosa društvu.

*Predvidiva budućnost* je previđanje ciljeva poduzeća na dugi rok te predviđanje metoda za postizanje tih ciljeva. Time se predviđaju rezultati i temeljne vrijednosti poduzeća u budućnosti.



Slika 30.: Vizija poduzeća

Izvor: Autor, prema Stacey, D.R.,[1997] i Buble, M. [2009]

<sup>351</sup> Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.123.

<sup>352</sup> Prema, Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str.125.

## 5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA

Društvena odgovornost menadžmenta podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća.<sup>353</sup> To zapravo znači da menadžment poduzeća ili bilo koje druge organizacije i ustanove ima obvezu razlikovati dobro od lošega odnosno ispravno od krivoga te odabrati ono što je u tom momentu optimalno za poduzeće.

Kreitner<sup>354</sup> je definirao deset zapovijedi odnosno pokušao je utvrditi određena pravila kojih bi se menadžment trebao pridržavati ako želi doprinositi društvenoj dobrobiti:

- 1) *Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva,*
- 2) *Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema,*
- 3) *Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa,*
- 4) *Javno priznaj svoje pogreške,*
- 5) *Uključi se u prikladne socijalne programe,*
- 6) *Pomozi u rješavanju problema okoline,*
- 7) *Prati promjene u društvenoj okolini,*
- 8) *Uspostavi i poštu korporacijska pravila ponašanja,*
- 9) *Prihvati jasne standarde o socijalnim pitanjima i*
- 10) *Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.*

Klasični ekonomski model ili stocholder model i socioekonomski model ili stakeholder model,<sup>355</sup> daju različite odgovore na pitanje prema kome se menadžment treba društveno odgovorno odnositi.

*Klasični ekonomski model ili stocholder model* podrazumijeva da poduzeće u privatnom vlasništvu ima jedan osnovni cilj - postići najveći mogući profit, a time ispunjava svoju društvenu odgovornost prema vlasnicima poduzeća odnosno dioničarima.

*Socioekonomski model ili stakeholder model* polazi od toga da poduzeće ima više ciljeva odnosno da osim maksimalizacije profita dioničarima, treba imati i društvenu funkciju: podizati kvalitetu života, čuvati resurse u skladu s prirodom, uravnotežiti ekonomski i društveni povrat resursa, zajednički interesi stakeholdera o kojima ovisi opstanak poduzeća: zaposlenici,

---

<sup>353</sup> Buble, M. [2009]: **Ibidem**, str. 99.

<sup>354</sup> Kreitner, R., [1989]: **Ibidem**, str. 723.

<sup>355</sup> Kreitner, R., [1989]: **Ibidem**, str. 725-727.

dioničari, dobavljači, kupci i dr. te stakeholdera u široj društvenoj zajednici: vladine organizacije, grupe od javnog interesa, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i dr.

Daft<sup>356</sup> je ustvrdio da društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju ovisno o veličini i intenzitetu kojim menadžer pristupa istoj te razlikuje četiri razine odgovornosti:

- 1) *Ekonomska odgovornost na prvoj razini društvene odgovornosti*, jer je poduzeće temeljna ekonomska jedinica društva koja ima zadaću proizvoditi proizvode i usluge odnosno maksimizirati profite za vlasnike i dioničare,
- 2) *Zakonska odgovornost na drugoj razini odgovornosti*, odnosno poštivati zakone, propise i pravila koje su donijeli državni organi. Ekonomske ciljeve poduzeće treba ostvarivati legalno ne kršeći zakone,
- 3) *Etička odgovornost na trećoj razini odgovornosti*, odnosno donositi odluke pravično, pošteno i pravedno u odnosu na pojedince i poduzeće kao cjelinu, ne čineći pri tome štetu društvu,
- 4) *Diskrecijska odgovornost na četvrtoj – najvišoj razini društvene odgovornosti*, odnosno dobrovoljna društvena odgovornost koja podrazumijeva da poduzeće čini društvene doprinose zajednici i kvaliteti života iznad obveza ekonomske, zakonske i etičke odgovornosti.

## 6. MENADŽERI I ZAPOSLENICI U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU

Privatnim sektorom smatraju se poduzeća koja osnivaju, pokreću, financiraju i razvijaju pojedinci ili grupe radi proizvodnje proizvoda ili usluga te se ista nalaze u vlasništvu tih pojedinaca ili grupa. Osnovni cilj djelovanja tog sektora je zadovoljenje potreba korisnika proizvoda ili usluga odnosno ostvarenje profita za vlasnike udjela ili dioničare te ulaganje u opstanak i razvoj privatnih poduzeća.

Javnim sektorom smatramo tijela središnje države, regionalna i lokalna tijela, javne tvrtke i javne financijske institucije, koje osniva država ili njezini organi. Javni sektor financira se iz državnog i/ili regionalnog i/ili lokalnog proračuna. Osnovni cilj javnog sektora je kvalitetno zadovoljenje javnih potreba korisnika javnih usluga – građana, ali i ulaganje u opstanak i razvoj javnog sektora. U okviru javnog sektora postoje i ustanove koje se dijelom financiraju iz proračuna, a dijelom se financiraju od prihoda ostvarenih na tržištu.

---

<sup>356</sup>Daft, L.R.,[1997]: **Management, Forth Worth**, TX, The Dryden Press, str. 138.

Bilo je više empirijskih istraživanja koji su se bavili razlikama između privatnog i javnog sektora. Tako je Murray<sup>357</sup> utvrdio da postoje različiti pristupi upravljanju u javnom u odnosu na privatni sektor, ali da se unatoč tome navedeni sektori susreću sa sličnim izazovima i ograničenjima.

Menadžer ima gotovo istu ulogu u organizaciji, neovisno o tome nalazi li se ta organizacija u javnom ili u privatnom sektoru. Strategija poslovanja, planiranje, vodstvo, komunikacija, selekcija kadrova, upravljanje troškovima, izvješća o poslovanju, kontrola, nadzor, nagrađivanje i kazne radnika i sl., poslovi su menadžera u javnom i privatnom sektoru. Isto tako, zaposlenici u javnom i privatnom sektoru imaju sličnu ulogu u procesu poslovanja: moraju izvršavati poslove za koje su angažirani, timski raditi u sustavu, poštovati šefove i nadređene, kvalitetno opsluživati klijente i sl.

Menadžeri i zaposlenici, u javnom ili privatnom sektoru moraju biti motivirani i vrjednovani na način koji će usmjeriti njihove aktivnosti i ponašanje u smjeru ostvarivanja ciljeva organizacija u kojima su zaposleni. I menadžeri i zaposlenici, bilo u javnom ili privatnom sektoru, žele zadovoljiti svoje osobne potrebe. Plaću odnosno nagradu za obavljene posao, žele primiti menadžeri i zaposlenici u oba navedena sektora. Sigurnost i stabilnost radnog mjesta, svakako je motiv koji imaju zaposlenici i menadžeri u oba sektora.

Nutt<sup>358</sup> je svom istraživanju razlika pri donošenju odluka menadžera u javnom i privatnom sektoru, utvrdio da menadžeri iz javnog sektora imaju različiti pristup odlučivanju i da poimaju rizik na drugačiji način u usporedbi s menadžerima privatnog sektora. To je s jedne strane i razumljivo kada se u obzir uzme različiti titular vlasništva u tvrtkama javnog odnosno privatnog sektora. Ali, društveno odgovorno ponašanje, moral i etika, trebali bi biti temeljna polazišta za donošenje odluka menadžera u svim sektorima.

Istraživanje koje je proveo Houston<sup>359</sup>, pokazalo je da zaposlenike javnog sektora više motivira samoostvarenje, autonomija, priznanje, zanimljivost posla, i prilika da svakodnevno uče nove stvari od zaposlenika privatnog sektora. To ne znači da zaposlenici privatnog sektora nisu motivirani tim motivatorima, nego samo da su zaposlenici javnog sektora relativno više motivirani temeljem navedenih motivatora.

---

<sup>357</sup> Murray, M. A., [1975]: **Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay**, Public Administration Review, (35), 4: str. 371.

<sup>358</sup> Nutt, P. C., [2006]: **Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices**, Journal of Public Administration Research and Theory, (16), 2: str. 312.

<sup>359</sup> Houston, D.J. [2000]: **Public Service Motivation: A Multivariate Test**, Journal of Public Administration Research and Theory, (10), 4: str. 720.

Burgess i Ratto<sup>360</sup>, utvrdili su u svom radu da osobe koje prihvaćaju posao u javnom sektoru imaju u samom početku želju za drugačijom vrstom nagrađivanja od onih koji se zapošljavaju u privatnom sektoru, dok istraživanje Lyonsa, et al..<sup>361</sup> potvrđuje tezu da zaposlenici privatnog i javnog sektora vrjednuju plaću na gotovo identičan način.

Bitna je i predanost zaposlenika i menadžera organizaciji za koju rade, a što prema Bakotić i Bušiću<sup>362</sup> označava ponos na članstvo u organizaciji, odnosno vjerovanje u njezine ciljeve i vrijednosti te zbog toga postizanje veće razine učinkovitosti, manjeg zaostajanja na poslu i veće produktivnosti. Na temelju istraživanja koja su se bavila analizom organizacijske predanosti u privatnom i javnom sektoru, razvidno je da postoje razlike u razini predanosti između zaposlenika tih sektora. Konkretno, utvrđeno je da zaposlenici javnog sektora imaju izraženiju organizacijsku predanost u odnosu na zaposlenike privatnog sektora te da su sve komponente organizacijske predanosti izraženije kod zaposlenika javnog sektora, pa se može utvrditi da su zaposlenici javnog sektora više emocionalno privrženi organizaciji i vjeruju u njene sposobnosti u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Nadalje, zaposlenici javnog sektora imaju višu percipiranu ekonomsku vrijednost ostanka u organizaciji u odnosu na odlazak iz nje te imaju izraženiji osjećaj obveze ostajanja unutar organizacije u odnosu na zaposlenike privatnog sektora.

Cacioppe i Mock<sup>363</sup> utvrdili da postoji javna percepcija kako su zaposlenici javnog sektora manje predani organizaciji te da su oni više orijentirani na sigurnost koju im pruža posao nego što su to zaposlenici u privatnom sektoru. Zaposlenici u oba sektora računaju na sigurnost posla, ali zaposlenici u javnom sektoru računaju da su im šanse za siguran posao veće.

Balfour i Wechsler<sup>364</sup> kod zaposlenika javnog sektora nisu potvrdili hipotezu da su ti zaposlenici spremni obavljati dodatni posao. To bi se moglo protumačiti da su zaposlenici u javnom sektoru manje predani organizaciji od zaposlenika u privatnom sektoru. Navedeni autori, zaključili su da su zaposlenici u javnom sektoru motiviraniji odnosno da imaju veću

---

<sup>360</sup>Burgess, S., Ratto, M. [2003]: **The role of incentives in the public sector: Issues and evidence**, Oxford Review of Economic Policy, (19), 2: str. 295.

<sup>361</sup>Lyons, S. T., Duxbury, L. E. Higgins, C. A. [2006]: **A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees**, Public Administration Review, (6), 4: str. 615.

<sup>362</sup>Bakotić, D., Bušić, J., [2014]: **Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskom poduzećima: privatni vs javni sektor**, Ekonomski pregled, 65 (3), str. 238-240.

<sup>363</sup>Cacioppe, R., Mock, P. [1984]: **A comparison of the quality of work experience in government and private organizations**, Human Relations, 37: str. 934.

<sup>364</sup>Balfour, D., Wechsler, B. [1991]: **Commitment, performance, and productivity in public organizations**, Public Productivity & Management Review, 14: str. 361.

potrebu služenja ciljevima zajednice, ali da su manje predani organizaciji od zaposlenika u privatnom sektoru.

Baarspul<sup>365</sup>, je temeljem istraživanja zaključio da će zaposlenici javnog sektora osjećati veću predanost, samo ako njihova organizacija na koristan način služi zajednici, dok su Buelens i Van den Broeck<sup>366</sup> na temelju svog istraživanja zaključili da su zaposlenici privatnog sektora predaniji organizaciji od zaposlenika u javnom sektoru.

Kline i Peters<sup>367</sup> nisu pronašli nikakvu značajnu razliku u ponašanju zaposlenika u privatnom i javnom sektoru odnosno nisu uočili razliku po osnovi organizacijske predanosti zaposlenika privatnog i javnog sektora.

## 7. MENADŽMENT U ZDRAVSTVU

Menadžment u zdravstvu ima gotovo identične ciljeve i zadatke kao i menadžment u drugim djelatnostima. To znači da će menadžeri u zdravstvu, uvažavajući specifičnosti i razlike zdravstva u odnosu na druge djelatnosti, koristiti gotovo iste metode i alate koje koriste i menadžeri u drugim djelatnostima.

Murphy,<sup>368</sup> menadžment u zdravstvu definira kao korištenje kliničke i informatičke tehnologije, kao i menadžerskih i organizacijskih sposobnosti, da bi se osigurala optimalna zdravstvena zaštita. Porast potrebe za zdravljem i unapređenjem zdravlja, porast važnosti zdravstva i zdravstvene potrošnje, generira potrebe važnosti upravljanja poslovanjem zdravstvenih organizacija.

Menadžment u zdravstvu je jedno od najbrže rastućih zanimanja, prema Bureau of Labour Statistics [skr. BLS].<sup>369</sup> BLS predviđa da će se zapošljavanje zdravstvenih menadžera dogoditi s rastom od 16% u razdoblju od 2008. do 2018. godine te da će stopa rasta najvjerojatnije biti još i brža.

---

<sup>365</sup>Baarspul, H. C. [2009]: **Do Employees Behave Differently in Public- vs. Private - Sector Organizations?**, A State-of-the-Art Review. (<http://essay.utwente.nl/59903/>), str. 287.

<sup>366</sup>Buelens, M., Van den Broeck, H. [2007]: **An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations**, Public Administration Review, (67), 1: str. 71.

<sup>367</sup>Kline, C. J., Peters, L. H. [1991]: **Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension**, Academy of Management Journal, 34: str. 204.

<sup>368</sup>Murphy, P., [2009]: **Define Health Care Management**, Healthcare Management Review, No 6, str. 51.

<sup>369</sup>Bureau of Labour Statistics, [2010]: **Occupational Outlook Handbook**, 2010-11 edition, Retrieved From [www.bls.gov/oco/ocos014](http://www.bls.gov/oco/ocos014).



Prema Thompsonu, et all.,<sup>370</sup> menadžment u zdravstvu je profesija koja sadrži vođenje i određuje smjer zdravstvene organizacije u pružanju zdravstvenih usluga, odlučuje o podjeli rada unutar zdravstvene organizacije na odjele, jedinice odnosno usluge među njima.

Dakle, menadžment u zdravstvu ima obvezu primijeniti poznate tehnike i metode upravljanja u zdravstvenim organizacijama, da preko najvrjednijih resursa - kadrova u zdravstvu, ostvari ciljeve zdravstvene ustanove te optimalno zadovolji korisnike zdravstvenih usluga.

## 7.1. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA U ZDRAVSTVU

Gutić<sup>371</sup> navodi nekoliko specifičnosti menadžmenta u zdravstvenim ustanovama, koje iste razlikuju od poslovnog upravljanja u profitnim odnosno neprofitnim organizacijama:

- a) Zdravstvene organizacije su jedan *od najkompleksnijih sustava za upravljanje*,
- b) *Divergentni su interesi i ciljevi u zdravstvu* (vlasnici, zdravstveni radnici, pacijenti, društvena zajednica), koje je često teško uskladiti i koji nerijetko dovode do konfliktnih stanja,
- c) *Racionalizacija troškova poslovanja uz istovremeno kreiranje većeg zadovoljstva pacijenata*, temeljni je cilj menadžmenta u zdravstvu,
- d) *Ljudski resursi su slojeviti s različitim: stupnjem obrazovanja, razinama znanja, motivima i interesima, statusima, prouzročeni zahtjevima medicinske struke*,
- e) *Menadžeri u zdravstvu su gotovo isključivo liječnici, liječnici specijalisti s dugogodišnjim stažom*. Oni imaju velika iskustva u struci, a mala ili gotovo nikakva u menadžmentu. Teško je motivirati zdravstvene radnike na učenje vođenja zdravstvene ustanove na principima menadžmenta,
- f) *Problem vlasništva i transformacije vlasništva u zdravstvu*, odnosno kako uskladiti interese društva (države) i vlasnika odnosno novih vlasnika tih ustanova.

Poseban problem čini neutemeljena premisa da liječnici koji imaju izvrsne vještine i znanja u liječenju i njezi bolesnika, mogu kvalitetno upravljati bolnicom. Upravljanje bolnicom, vođenje ljudi, komunikacija, motivacija, rješavanje konflikta i sl., zahtijevaju sasvim različita znanja, sposobnosti i vještine od liječničkih. Za većinu liječnika je nepremostivi i veliki kulturni obrat, prenošenje svog fokusa s individualne razine na cijelu organizaciju.<sup>372</sup>

---

<sup>370</sup> Thompson, J.M., Buchbinder, S.B., Shanks, N.H.,[2008]: **An Overview of Healthcare Management**, Jones&Barlett Learning, str. 71.

<sup>371</sup>Gutić, D., [2015-A]: **Menadžment u zdravstvu**, Grafika d.o.o., Osijek, str. 21.

<sup>372</sup> McAlearney, A., i ostali,[2005]: **Developing Effective Physician Leaders: Changing Cultures and Transforming Organizations**, Hospital Topics, 83 [2;], str. 11-18.

## 7.2. FUNKCIJE MENADŽERA U ZDRAVSTVU

Funkcije menadžera u zdravstvu su slične funkcijama menadžera u svim drugim djelatnostima. Tako Longest,<sup>373</sup> ističe sljedeće funkcije menadžera u zdravstvu:

1. *Planiranje* – postavljanje smjera, određivanje što treba napraviti, utvrđivanje prioriteta realizacije i ciljeva;
2. *Organiziranje* – dizajniranje organizacije, formiranje zdravstvenih jedinica, definiranje područja menadžerske odgovornosti, definiranje timova i timskog rada, distribucija ovlasti i odgovornosti po funkcijama i dijelovima zdravstvene ustanove,
3. *Ljudstvo* – primanje i zadržavanje ljudskih resursa, razvoj ljudskih resursa putem strategija i taktike,
4. *Kontroling* – praćenje izvršenja aktivnosti osoblja, poduzimanje odgovarajućih korektivnih mjera za povećanje performansi,
5. *Režija* – pokretanje akcija kroz učinkovito vodstvo i inovativnost, motivaciju i komunikaciju s podređenima,
6. *Donošenje odluka* – na temelju razmatranja prednosti i nedostataka brojnih alternativa donose se učinkovite odluke.

Svjetska zdravstvena organizacija – WHO [World Health Organization]<sup>374</sup> definira sljedeće ključne funkcije i sadržaje funkcija menadžera u zdravstvu:

1. *Politika i planiranje* (razvoj lokalne politike zdravstva, strateško planiranje i utvrđivanje zdravstvenih prioriteta regije, financijska predviđanja u regiji na području zdravstvene skrbi, planiranje zdravstvenih potreba na razini regije),
2. *Financijsko upravljanje* – (proračun kapitala i ulaganja, raspodjela proračunskih sredstava, godišnji zdravstveni plan, praćenje zdravstvenih izdataka, prilagodba proračunskih sredstava tijekom godine, naknade za zdravstvene usluge i lijekove, organiziranje zdravstvenog osiguranja, naplata naknada i premija osiguranja, kriteriji subvencioniranja, revizija financiranja zdravstva),
3. *Upravljanje ljudskim resursima* (potrebe za osobljem, plan zdravstvenih radnika, zapošljavanje i otpuštanje radnika, određivanje plaća i naknada, razvoj zdravstvenog osoblja, ocjenjivanje rada zdravstvenih radnika, procjene za obuku i realizacija obuke, stručno obrazovanje i planiranje karijere zdravstvenih radnika),

---

<sup>373</sup>Longest, B.B., Rakich, J.S., Darr, K.,[2000]: **Managing Health Services, Organizations and Systems**, MD: Health Professions Press, Blatimore, str. 47.

<sup>374</sup> Prema, Gutić, D., [2015-A]: **Ibidem**, str.24.

4. *Upravljanje i odgovornost* (odlučivanje o strukturama zdravstvenog menadžmenta, interakcija sa zajednicom i zdravstvenim potrebama zajednice, upravljanje troškovima zdravstvenih usluga, izvještavanje o lokalnim zdravstvenim prioritetima, međusektorska suradnja u regiji, pregovaranje s potencijalnim donatorima za zdravstvo, definiranje uloge privatnog zdravstvenog sektora u regiji, izvršavanje zdravstvenog zakonodavstva i propisa),
5. *Upravljanje zdravstvenim uslugama* (razvoj paketa zdravstvenih usluga, razvoj popisa lijekova, klinički i javni zdravstveni protokol, razvoj zdravstvenih standarda, mehanizmi za pristup i kontrolu pristupa zdravstvenim uslugama, nabava lijekova i opreme za zdravstvo, razvoj zdravstvenih ustanova u regiji, ugovaranje zdravstvenih usluga i klinička istraživanja),
6. *Upravljanje informacijama* – (pokrivenost, integritet, pravovremenost i kvaliteta informacija o pružanju zdravstvene skrbi, praćenje standarda uspješnosti, praćenje protokola pacijenata, praćenje korištenja zdravstvenih usluga od strane siromašnih i ranjivih segmenata stanovništva, praćenje štetnih događaja za pacijente, praćenje zadovoljstva pacijenata, praćenje pokazatelja zdravstvenog stanja stanovništva, praćenje dostupnosti i kvalitete lijekova, nadzor nad izbijanjem bolesti, procjena pokrivenosti okruga zdravstvenim uslugama).

Upravljanje ljudskim resursima (potencijalima), ima prema Pržulju,<sup>375</sup> osnove u:

- 1) *Psihologiji*: Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građana kao korisnika usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija;
- 2) *Teoriji upravljanja i organizacije*: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva;
- 3) *Ergonomiji*: Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima;

---

<sup>375</sup>Pržulj, Ž.,[2002]: **Menadžment ljudskih resursa**, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, str. 187.

- 4) *Ekonomiji*: Koncept upravljanja ljudskim resursima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija;
- 5) *Sociologiji*: Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja “društvo u malom”. Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo;
- 6) *Antropologiji*: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacijske teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji;
- 7) *Andragogiji*: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja;
- 8) *Medicini rada*: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.
- 9) *Pravu*: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.



Slika 31.: Funkcije menadžmenta u zdravstvu

Izvor: Autor, prema Longest, B.B., Rakich, J.S., Darr, K.,[2000]

## 8. ZDRAVSTVENA ZAŠTITA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Zdravstvena zaštita u Republici Hrvatskoj, regulirana je Zakonom o zdravstvenoj zaštiti.<sup>376</sup> Zakonom se uređuju načela i mjere zdravstvene zaštite, prava i obveze osoba u korištenju zdravstvene zaštite, nositelji društvene skrbi za zdravlje stanovništva, sadržaj i organizacijski oblici obavljanja zdravstvene djelatnosti te nadzor nad obavljanjem zdravstvene djelatnosti. U Zakon su unesene i prihvaćene sve pozitivne stečevine Europske unije s područja zdravstvene zaštite.

### 8.1. NAČELA I MJERE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

Zdravstvena zaštita obuhvaća sustav društvenih, skupnih i individualnih mjera, usluga i aktivnosti za očuvanje i unapređenje zdravlja, sprečavanje bolesti, rano otkrivanje bolesti, pravodobno liječenje te zdravstvenu njegu i rehabilitaciju.

Zdravstvena zaštita stanovništva u primarnoj zdravstvenoj zaštiti provodi se na načelima sveobuhvatnosti, kontinuiranosti, dostupnosti i cjelovitog pristupa.

Zdravstvena zaštita stanovništva u specijalističko-konzilijarnoj i bolničkoj zdravstvenoj zaštiti, provodi se na načelima specijaliziranog pristupa.

<sup>376</sup>Zakon o zdravstvenoj zaštiti [2018], Narodne novine br.: 100/2018.

Mjere zdravstvene zaštite su:

1. *Zaštita od ekoloških čimbenika štetnih za zdravlje* uključujući sve mjere za očuvanje, unapređenje, praćenje i poboljšanje zdravstvenih i higijenskih uvjeta za život i rad čovjeka,
2. *Provođenje zdravstvenog odgoja*, prosvjeđivanje i promicanje zdravlja s ciljem unapređenja duševne i tjelesne sposobnosti osoba,
3. *Otkrivanje i otklanjanje uzroka bolesti*, odnosno sprečavanje i suzbijanje bolesti te ozljeda i njihovih posljedica,
4. *Mjere i aktivnosti za sprečavanje*, pravodobno otkrivanje i suzbijanje zaraznih i kroničnih masovnih bolesti,
5. *Mjere zdravstvene zaštite u vezi s radom* i radnim okolišem (specifična zdravstvena zaštita radnika),
6. *Liječenje i rehabilitacija oboljelih*, tjelesno i duševno oštećenih i ozlijeđenih osoba te osoba s invaliditetom,
7. *Posebne mjere zdravstvene zaštite stanovništva starijeg od 65 godina života*,
8. *Palijativna skrb* za neizlječivo bolesne, odnosno umiruće,
9. *Osiguravanje cjelovite* (preventivne, kurativne i rehabilitacijske) *zdravstvene zaštite djece i mladeži*,
10. *Osiguravanje cjelovite zdravstvene zaštite žena*, a posebno u vezi s planiranjem obitelji, trudnoćom, porođajem i majčinstvom,
11. *Opskrba lijekovima i medicinskim proizvodima* za zdravstvenu zaštitu,
12. *Pregledi umrlih*.

## **8.2. RAZINE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE**

Zdravstvena djelatnost obavlja se na:

1. Primarnoj razini,
2. Sekundarnoj razini,
3. Tercijarnoj razini te
4. Na razini zdravstvenih zavoda.

Zdravstvena zaštita *na primarnoj razini* pruža se kroz djelatnosti:

- a) Opće/obiteljske medicine,
- b) Zdravstvene zaštite predškolske djece,

- c) Preventivno-odgojnih mjera za zdravstvenu zaštitu školske djece i studenata,
- d) Javnog zdravstva,
- e) Zdravstvene zaštite žena,
- f) Stomatološke zdravstvene zaštite,
- g) Higijensko-epidemiološke zdravstvene zaštite,
- h) Medicine rada,
- i) Zdravstvene zaštite mentalnoga zdravlja, prevencije i izvanbolničkog liječenja ovisnosti,
- j) Patronažne zdravstvene zaštite,
- k) Zdravstvene njege u kući bolesnika,
- l) Hitne medicine,
- m) Sanitetskog prijevoza,
- n) Palijativne skrbi,
- o) Ljekarništva,
- p) Laboratorijske dijagnostike i
- q) Telemedicine.

Zdravstvena djelatnost *na sekundarnoj razini* obuhvaća specijalističko-konzilijarnu i bolničku djelatnost. Specijalističko-konzilijarna djelatnost u odnosu na zdravstvenu djelatnost na primarnoj razini obuhvaća složenije mjere i postupke u pogledu prevencije, dijagnosticiranja te liječenja bolesti i ozljeda, provođenja ambulantne rehabilitacije te medicinske rehabilitacije u kući korisnika, odnosno štićenika u ustanovama za socijalnu skrb. Bolnička djelatnost obuhvaća dijagnosticiranje, liječenje i medicinsku rehabilitaciju, zdravstvenu njegu te boravak i prehranu bolesnika u bolnicama.

Zdravstvena djelatnost *na tercijarnoj razini* obuhvaća pružanje najsloženijih oblika zdravstvene zaštite iz specijalističko-konzilijarnih i bolničkih djelatnosti, znanstveni rad te izvođenje nastave na temelju ugovora za potrebe nastavnih ustanova zdravstvenog usmjerenja.

Djelatnost *zdravstvenih zavoda* dio je zdravstvene djelatnosti koja se obavlja na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini zdravstvene djelatnosti, a obuhvaća javnozdravstvenu djelatnost, djelatnost transfuzijske medicine, djelatnost medicine rada, djelatnost zaštite mentalnog zdravlja, djelatnost toksikologije i antidopinga, djelatnost hitne medicine i djelatnost telemedicine.



Slika 32.: Razine zdravstvene djelatnosti

Izvor: Autor, prema Zakonu o zdravstvenoj zaštiti

### 8.3. OSNIVANJE JAVNE ZDRAVSTVENE USTANOVE

Javne zdravstvene ustanove osnivaju se temeljem Zakona o ustanovama.<sup>377</sup> i Zakona o zdravstvenoj zaštiti.<sup>378</sup> Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, sporta, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti.

Javnu zdravstvenu ustanovu može osnovati:

1. Republika Hrvatska,
2. Općina, grad, županija i Grad Zagreb,
3. Druga fizička i pravna osoba ako je to zakonom izrijekom dopušteno,
4. Jedinica lokalne samouprave te fizička i pravna osoba, ako je to zakonom izrijekom dopušteno.

<sup>377</sup>Zakon o ustanovama [1993], Narodne novine br., 76/1993; 29/1997; 47/1999; 96/2001 i 35/2008.

<sup>378</sup>Zakon o zdravstvenoj zaštiti [2018], Narodne novine br.: 100/2018.



Republika Hrvatska može osnovati: državni zdravstveni zavod, kliniku kao samostalnu ustanovu, kliničku bolnicu i klinički bolnički centar.

Opću bolnicu može osnovati jedinica područne (regionalne) samouprave.

Specijalnu bolnicu može osnovati jedinica područne (regionalne) samouprave, grad i druga pravna osoba.

Dom zdravlja, zavod za hitnu medicinu i zavod za javno zdravstvo može osnovati jedinica područne (regionalne) samouprave.

Polikliniku, lječilište, ustanovu za zdravstvenu njegu, ustanovu za palijativnu skrb i ljekarničku ustanovu mogu osnovati jedinica područne (regionalne) samouprave te druga pravna i fizička osoba.

Ustanovu za zdravstvenu skrb mogu osnovati fizičke osobe sa završenim sveučilišnim diplomskim studijem zdravstvenog usmjerenja.

#### **8.4. VRSTE ZDRAVSTVENIH USTANOVA**

Na primarnoj razini zdravstvene zaštite postoje sljedeće ustanove:

- a) *Dom zdravlja* - zdravstvena ustanova za pružanje zdravstvene zaštite stanovništvu određenog područja,
- b) *Vojno zdravstveno središte Ministarstva obrane i Oružanih snaga Republike Hrvatske* - vojna zdravstvena ustanova za pružanje zdravstvene zaštite djelatnicima Ministarstva obrane i pripadnicima Oružanih snaga Republike Hrvatske,
- c) *Ustanova za zdravstvenu skrb* - zdravstvena ustanova u kojoj se pruža zdravstvena zaštita u sklopu zdravstvene djelatnosti,
- d) *Ustanova za zdravstvenu njegu* - zdravstvena ustanova koja provodi zdravstvenu njegu i rehabilitaciju bolesnika po uputama doktora medicine i
- e) *Ustanova za palijativnu skrb* - zdravstvena ustanova koja ima palijativni interdisciplinarni tim kućnih posjeta [liječnik, medicinska sestra, fizioterapeut, socijalni radnik s posebnom naobrazbom za pristup umirućem] ambulantu za bol i palijativnu skrb te dnevni boravak i stacionar.

Na sekundarnoj razini zdravstvene zaštite postoje sljedeće ustanove:

- a) *Poliklinika* - zdravstvena ustanova u kojoj se obavlja specijalističko-konzilijarna zdravstvena zaštita, dijagnostika i medicinska rehabilitacija, osim bolničkog liječenja,

- b) *Bolnica* - zdravstvena ustanova koja obavlja djelatnost dijagnostike, liječenja, medicinske rehabilitacije i zdravstvene njege bolesnika te osigurava boravak i prehranu bolesnika. Mogu biti: opće i specijalne,
- c) *Lječilište* - zdravstvena ustanova u kojoj se prirodnim ljekovitim izvorima provodi preventivna zdravstvena zaštita, specijalistička i bolnička rehabilitacija.

Na tercijarnoj razini zdravstvene zaštite postoje sljedeće ustanove:

- a) *Klinika* - zdravstvena ustanova koja obavlja najsloženije oblike zdravstvene zaštite iz neke specijalističko-konzilijarne djelatnosti te se u njoj izvodi nastava visokih učilišta i provodi znanstveni rad za djelatnost za koju je osnovana,
- b) *Klinička bolnica* - opća bolnica u kojoj najmanje dvije od navedenih djelatnosti (interna medicina, kirurgija, pedijatrija, ginekologija i porodiljstvo) nose naziv klinika kao i najmanje još dvije druge djelatnosti drugih specijalnosti odnosno dijagnostike,
- c) *Klinički bolnički centar* - opća bolnica u kojoj osim naziva klinika za djelatnost interne medicine, kirurgije, pedijatrije, ginekologije i porodiljstva, naziv klinika ima više od polovice ostalih specijalnosti i u kojima se izvodi više od polovice nastavnog programa medicinskog, stomatološkog odnosno farmaceutsko-biokemijskog fakulteta.

Na razini zdravstvenih zavoda postoje sljedeće ustanove:

- a) *Hrvatski zavod za javno zdravstvo* - zdravstvena ustanova za obavljanje djelatnosti epidemiologije karantenskih i drugih zaraznih bolesti te kroničnih masovnih nezaraznih bolesti, javnog zdravstva, zdravstvenog prosvjećivanja s promicanjem zdravlja i prevencije bolesti, zdravstvene ekologije, mikrobiologije, školske medicine, mentalnog zdravlja i prevencije ovisnosti,
- b) *Hrvatski zavod za transfuzijsku medicinu* - zdravstvena ustanova koja obavlja promidžbu i organizaciju davalatstva, prikupljanje krvi i prikupljanje plazme za preradu, preradu plazme, testiranje krvi, osiguranje potreba za krvnim pripravcima i lijekovima proizvedenim iz krvi, osiguranje kvalitete krvnih pripravaka, distribuciju pripravaka, dijagnostička ispitivanja, terapijske postupke, kontrolu i nadzor transfuzijskog liječenja, prikupljanje matičnih stanica, tipizaciju tkiva i konzultaciju u kliničkoj medicini,
- c) *Hrvatski zavod za telemedicinu* - zdravstvena ustanova za uvođenje i promicanje primjene tehnika i tehnologija u dijagnostici i liječenju na daljinu,
- d) *Hrvatski zavod za toksikologiju* – zdravstvena ustanova koja obavlja ispitivanje kemikalija u zraku, vodi, tlu, rijekama, moru, biljnom i životinjskom svijetu, hrani za

ljude i životinje, u redovitim uvjetima, u izvanrednim događajima ili pri sumnji na izvanredni događaj i predlaže mjere zaštite,

- e) *Hrvatski zavod za hitnu medicinu* - zdravstvena ustanova za provođenje mjera hitnoga zdravstvenog zbrinjavanja, hitnog prijevoza oboljelih i ozlijeđenih osoba u odgovarajuću zdravstvenu ustanovu te zdravstvenog zbrinjavanja za vrijeme prijevoza.



Slika 33.: Sekundarna razina zdravstvene zaštite

Izvor: Autor, prema Zakonu o zdravstvenoj zaštiti

## 8.5. EKONOMSKE KARAKTERISTIKE ZDRAVSTVA I ZDRAVSTVENIH USLUGA

Poboljšanje vrijednosti zdravstvene usluge pružene pacijentima, osnovni je cilj svakog zdravstvenog sustava. Vrijednost zdravstvene usluge dobijemo kada u odnos stavimo pozitivne ishode za pacijente od pružene zdravstvene usluge prema utrošenim resursima za pružene usluge. Prema tome, kvantiteta i obujam zdravstvene usluge odnosno skuplje zdravstvene usluge, ne jamče izravno kvalitetniji i bolji zdravstveni sustav.

Svaka država teži maksimalno zadovoljiti zdravstvene potrebe svoga stanovništva, jer je zdravlje ljudi pretpostavka njihove motivacije i poslovnog angažiranja, što kao logičnu posljedicu ima povećanje osobne i društvene proizvodnosti odnosno povećanje gospodarskog rasta i razvoja. Povećanje gospodarskog rasta, omogućuje državi veće izdvajanje za zdravstvene djelatnosti. S obzirom na ekonomsku snagu države, pojedinoj državi to uspijeva više ili manje.

Kada je zdravlje u pitanju, mora se uzeti u obzir da ono nije dobro ili roba odnosno da za zdravlje ne vrijede temeljni tržišni zakoni (ponuda i potražnja, tržišni mehanizmi alokacije resursa i sl.). No, ekonomike i upravljanja troškovima u zdravstvenoj djelatnosti nužno mora biti, kako bi se sustav uopće mogao održati.

Ostojić i sur.,<sup>379</sup> ističu da su pojedinci oni koji potražuju zdravlje, ali ga istodobno i „proizvode“. Dobro zdravlje pojedinca predstavlja kapitalno dobro, koje ima utjecaj na pojedinca i na cjelokupno društvo, jer je činjenica da zdravi ljudi manje vremena provode na bolovanju, odnosno da su sposobniji za rad i obavljanje radnih aktivnosti, što u konačnici povećava dohodak i zadovoljstvo, ali i mogućnost da se više izdvaja za zdravstvene usluge, za obrazovanje i sl. Veći BDP omogućuje veće izdvajanje i ulaganje u zdravstvene usluge, a to povratno djeluje na poboljšanje zdravlja i prevenciju bolesnih stanja, što vodi poboljšanju zdravlja ljudi na višu razinu i još većem povećanju BDP-a itd.

Prema Jurkoviću<sup>380</sup>, zdravstvo i zdravstvene usluge imaju sljedeće karakteristike:

1. *Neregularnost i nepredvidivost* izbijanja bolesti za pojedinca,
2. *Postojanje tzv. eksternih efekata* (eksternalija) - usluge ili potrošnja zdravstvene ustanove ne uzrokuje samo njoj troškove ili koristi, već se odražava i na troškove ili koristi drugih privrednih ili neprivrednih subjekata, pojedinca i same države,
3. *Izuzetno važna uloga medicinskih stručnjaka u prosuđivanju nužnosti*, opsega i načina medicinskog tretmana u konkretnom slučaju, jer je pojedinac u većini slučajeva nesposoban ocijeniti svoje zdravstveno stanje,
4. *Dvostruki karakter izdataka za zdravstvenu zaštitu*: 1) oni su uvijek potrošnja, nešto što izravno povećava životni standard odnosno kvalitetu života pojedinca i 2) istodobno su i investicija u velikom broju slučajeva,
5. *Zdravstveno područje istodobno je intenzivno i radom i kapitalom*, tj. po jedinici outputa zahtijeva relativno visoko angažiranje rada i kapitala,
6. *Povezanost i međuzavisnost osnovne djelatnosti* (pružanja zdravstvenih usluga) s procesom obrazovanja novih kadrova, koja je toliko istaknuta da zdravstvo ima gotovo sve karakteristike proizvodnje vezanih proizvoda – cijena koštanja zdravstvene usluge, osim cijene same zdravstvene usluge, mora obuhvatiti i cijenu obrazovanja stručnjaka u zdravstvu,

---

<sup>379</sup>Ostojić, R., Bilas, V., Franc, S.,[2012]: **Stanje i perspektive razvoja europskih zdravstvenih sustava**, Denona d.o.o., Zagreb, str. 8.

<sup>380</sup>Jurković, P.,[1986]: **Osnove ekonomike društvenih djelatnosti**, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, str. 120.

7. *Zdravstvena djelatnost je netečevinskog karaktera* - angažman zdravstvene djelatnosti i njezin primarni zadatak nije definiran na području privređivanja, nije u svezi s neposrednim stvaranjem i maksimiziranjem profita i ekonomskog viška kao što je to slučaj s poduzetničkim sektorom. Međutim, poželjno je da zdravstvene ustanove ne stvaraju gubitke u poslovanju odnosno da stvaraju pozitivnu razliku između prihoda i rashoda, kako bi taj „višak“ mogli ulagati u poboljšanje kvalitete zdravstvene usluge.

## **8.6. ULOGA KADROVA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU**

Kadrovi predstavljaju najznačajniji kapital koji znanjem, sposobnostima i vještinama najviše pridonosi uspjehu organizacije. Ljudski kapital stvara onu presudnu prevagu u konkurentskoj tržišnoj utakmici. Turizam kao privredna grana, a posebno zdravstveni turizam jest radno intenzivan. To znači da se usluge u turizmu temelje na značajno visokom udjelu ljudskog rada. Menadžment ljudskih potencijala mora ostvariti takav pristup zaposlenicima u zdravstvenom turizmu kako bi oni pružili svoj poslovni optimum i unaprijedili kvalitetu zdravstvenih usluga.

Zdravstveni turizam sastoji se od korištenja ljekovitih čimbenika u prirodi, koji mogu biti klimatski, toplički i morski. Korisnik zdravstvenog turizma je turist, hotelski gost, koji živi odabranim načinom života, a odvaja dio dana za medicinski program koji mu odredi liječnik.

<sup>381</sup> Dakle, zdravstveni turizam pojavljuje se u sklopu ukupne turističke ponude, kao oblik organiziranog boravka turista na određenoj destinaciji koja ima prirodne ljekovite činitelje, gdje im se pod liječničkim nadzorom pružaju medicinske usluge [bolničkog liječenja, medicinske rehabilitacije, balneoterapije, kineziterapije, aktivnog odmora, dijetalnog režima prehrane i sl.].

U centrima zdravstvenog turizma, u raznim organizacijskim oblicima, zaposleni su medicinski stručnjaci [liječnici različitih specijalnosti, medicinske sestre, fizioterapeuti, maseri, pomoćno medicinsko osoblje] te nemedicinski stručnjaci [kuhari, konobari, recepcionari, prodajno osoblje, financijsko-računovodstveni stručnjaci, pravni stručnjaci, stručnjaci za održavanje, domaćice i sl.]. Osim kvalitetne medicinske usluge, kupci odnosno korisnici zdravstvene usluge, očekuju i kvalitetnu ugostiteljsku uslugu, tako da je za povoljan dojam ili ocjenu ukupne zdravstvene usluge, potrebna iznimno dobra organiziranost i suradnja svih segmenata zdravstvene usluge.

---

<sup>381</sup>Ivanišević, G., [2000]: *Prirodni ljekoviti činitelji u zdravstvenom turizmu*, Zdravstveni turizam za 21. stoljeće, Zbornik radova, Opatija, str.81.

Trend razvoja zdravstvenog turizma iznimno je visok od početka 21. stoljeća. Takovom razvoju doprinijela je povećana svijest ljudi o potrebi brige za vlastito zdravlje, ali isto tako i promjene u načinu života i rada suvremenog čovjeka, povećanje slobodnog vremena i dohotka stanovništva.<sup>382</sup>

Zdravlje je jedan od najstarijih, tajnih i najjačih motiva turističkog putovanja i turizam uvijek i u svim svojim oblicima ispunjava zdravstvenu funkciju.<sup>383</sup>

U prošlosti se zdravlje u turizmu doživljavalo kao motivacijski čimbenik za dolazak turista u neko područje ili mjesto, a danas ono dobiva drukčije značenje i sadržaj te se pretvara u brigu o zaštiti zdravlja turista.<sup>384</sup>

Lječilišni turizam danas je nadopunjen aktivnim zdravstveno-rekreativnim turizmom, koji sve više postaje značajni oblik zdravstvenog turizma. A takav oblik zdravstvenog turizma nazivamo wellness i obuhvaća kretanje, tjelesno vježbanje, zdravu prehranu, opuštanje, ovladavanje stresom do ugone i zadovoljstva.<sup>385</sup>

Važno je napomenuti da se medicinske usluge pružaju na način da se stručnim pregledom utvrde početne funkcionalne sposobnosti pojedinca, nakon toga odredi se medicinska terapija čiju realizaciju prati stručno osoblje te se na kraju terapije daje završno mišljenje o stanju zdravlja pojedinca.

Kvaliteta usluge u zdravstvenom turizmu ovisi o brojnim faktorima, a kao ključni faktori uspjeha u zdravstvenom turizmu navode se:<sup>386</sup>

- ✓ *Stručnost osoblja* – na svim područjima usluga potrebno je raspolagati educiranim kadrovima koji se kontinuirano usavršavaju;
- ✓ *Kontinuirano inoviranje proizvoda* – pratiti konkurenciju i trendove te inovirati usluge i proizvode;
- ✓ *Kontinuirano osuvremenjivanje opreme* – wellness sadržaja, hidroterapije i sl.;
- ✓ *Poznavanje potreba svojih gostiju* - pružiti im najkvalitetniju uslugu;
- ✓ *Posebnost* – graditi prepoznatljivost kroz neke atrakcije;
- ✓ *Ustaljena kvaliteta* – konzistentnost u kvaliteti pruženih usluga.

---

<sup>382</sup>Čavlek, N., i ostali,[2011]: **Turizam**, Školska knjiga, Zagreb, str. 359.

<sup>383</sup>Alfier, D., [1994]: **Turizam**, Institut za turizam, Zagreb, str. 209.

<sup>384</sup>Vukonić, B.,[2010]: **Turizam: budućnost mnogih iluzija**, Plejada, Zagreb, str. 167-168.

<sup>385</sup>Andrijašević, M., Bartoluci, M., [2004]: **Uloga wellnessa u suvremenom životu**, Act Turistica, Ekonomski fakultet, Zagreb, str.130.

<sup>386</sup>Telišman-Košuta, N., [2005]: **Konkurentna pozicija zdravstvenog turizma**, HGK, Institut za turizam, Zagreb, str. 10.

Unutar navedenih ključnih faktora koji tvore kvalitetu usluga u zdravstvenom turizmu, ključno mjesto pripada stručnom osoblju. Kvalitetan odabir kadrova i njihovo stalno usavršavanje kroz razne oblike učenja i izobrazbe, čine ono što stvara posebnost i konkurentsku prednost određene turističke destinacije. Stoga bi turističko-zdravstvene organizacije trebale osigurati razne oblike učenja i izobrazbe svojih zaposlenika, utjecati da zaposlenici postanu svjesni značenja i važnosti kontinuiranog usavršavanja za postizanje kvalitete usluge te vrjednovati postignuti napredak u usavršavanju zaposlenika.

Upravljanje kvalitetom zaposlenika u zdravstvenom turizmu, moguće je ostvariti kroz:<sup>387</sup>

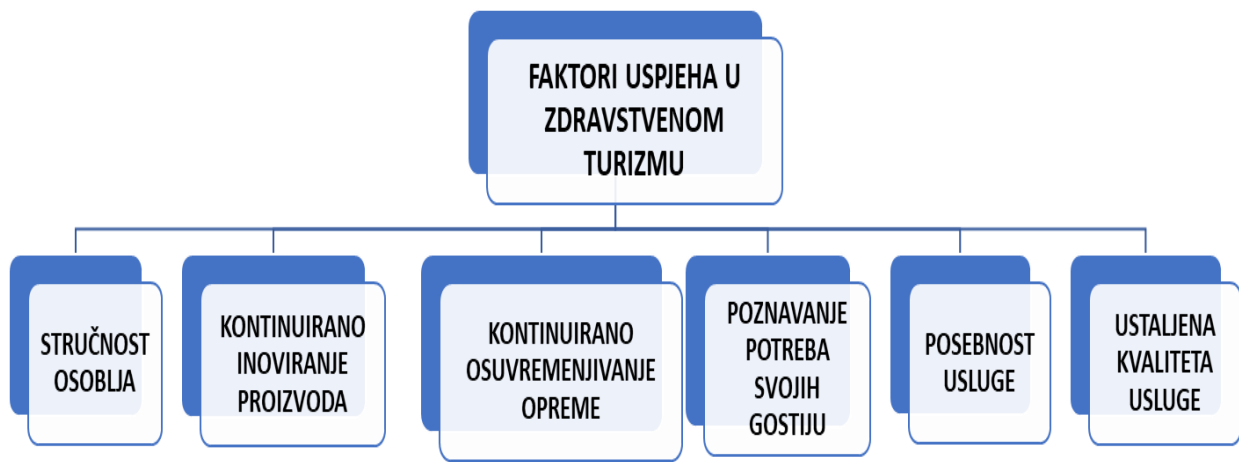
- 1) *Identificiranje i klasificiranje znanja i kompetencija* ljudi s potrebama organizacije;
- 2) *Razvoj i korištenje planova učenja* kako bi se osigurale sadašnje i buduće potrebe organizacije;
- 3) *Oblikovanje i promoviranje* mogućnosti individualnog i timskog učenja;
- 4) *Učenje kroz radno iskustvo*;
- 5) *Usuglašavanje individualnih i timskih ciljeva* s ciljevima organizacije;
- 6) *Ocjenjivanje i pomoć* ljudima u poboljšanju njihovih rezultata.

Učiti i usavršavati se [nastavak obrazovanja uz rad, sudjelovanjem na seminarima/konferencijama, tečajevima, putem stručnih publikacija, putem medija, razmjenom informacija s drugim sličnim organizacijama, angažiranjem konzultanata za kvalitetu, učenjem od najkvalitetnijih u organizaciji i sl.], moraju svi zaposleni u zdravstvenom turizmu, menadžeri i zaposlenici. Ako je menadžment spreman na učenje i usavršavanje, ta se pozitivna odlika prenosi na sve zaposlene. Svi u organizaciji mogu napredovati i raditi bolje, biti kreativniji i učinkovitiji, raditi timski, što utječe na veće razumijevanje i stvaranje povjerenja među zaposlenicima te na taj način pridonosi povećanju kvalitete usluge i boljim ostvarenim rezultatima organizacije. Ulaganje u suvremenu tehnologiju, opremu i moderne poslovne prostore, nužno je za iskorak i za ravnopravnu utakmicu s konkurencijom, ali ako ne ulaže u ljude i njihov razvoj, organizacija koja se bavi zdravstvenim uslugama, neće imati poželjnu kvalitetu usluge i neće stvoriti prednosti u odnosu na konkurenciju. Usavršavanje postojećih znanja, stvaranje novih znanja i vještina, za posljedicu imaju rast poslovnih nematerijalnih resursa što je temelj za diferencijaciju organizacija koje se bave zdravstvenim turizmom. Naravno, preduvjet za usavršavanje postojećih znanja i vještina te stjecanje novih znanja i vještina zaposlenika, jest spremnost zaposlenika za učenje i promjene odnosno spremnost i želja

---

<sup>387</sup>Wongrassamee, S., Gardiner, D., Simmons, J.E.L., [2003]: **Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and EFQM Excellence Model**, Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, str.29.

zaposlenika za osobni razvoj. Menadžment organizacije ima ključni utjecaj na unapređenje poslovanja odnosno na planiranje i provedbu kontinuiranog obrazovanja zaposlenika odnosno menadžment ljudskih potencijala ima glavni zadatak osigurati zadovoljne i učinkovite zaposlenike u organizaciji koja se bavi pružanjem zdravstvenih usluga. Samostalna kadrovska služba ili odjel za upravljanje ljudskim potencijalima koji će imati ravnopravno mjesto u organizacijskoj shemi svakog zdravstveno-turističkog centra, temeljna je pretpostavka za kvalitetno upravljanje ljudskim resursima odnosno utvrđivanja potreba za novim zaposlenicima i njihovom izobrazbom te načina unapređenja potrebnih znanja i vještina zaposlenika.<sup>388</sup>



Slika 34.: Faktori uspjeha u zdravstvenom turizmu

Izvor: Autor, prema Telišman-Košuta, N., [2005]

## 9. OSTVARENI REZULTATI POSLOVANJA

Prema Aniću,<sup>389</sup> uspjeh je dostignuće cilja, povoljan ishod neke aktivnosti, postizanje bogatstva, slave ili položaja, uspješan je onaj koji ostvaruje ciljeve, a uspješnost je svojstvo onoga što je uspješno. Sljedeći značenja riječi uspjeh, uspješan i uspješnost, možemo kazati da poduzeće posluje uspješno kada ostvaruje svoje ciljeve odnosno da je uspješno ono poduzeće koje ostvaruje svoju viziju.

Prema Babiću,<sup>390</sup> ekonomsku uspješnost poslovanja poduzeća određuju sljedeće usporedbe:

1. Jesu li proizvedeni proizvodi ili obavljene usluge, *po obujmu i kvaliteti dovoljni za zadovoljenje zahtjeva i potreba potrošača,*

<sup>388</sup>Bartoluci, M., Birkić, D.,[2011]: **Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu**, Acta Turistica Nova, Vol (5), No.1, str. 71.

<sup>389</sup>Anić, V. [2006]: **Ibidem**, str. 1687.

<sup>390</sup>Babić, Š., [1967]: **Uvod u ekonomiku poduzeća**, Školska knjiga, Zagreb, str. 26.



2. *Zadovoljava li odnos između vrijednosti učinka i vrijednosti uloženi faktora,*
3. *Jesu li ukupno raspoloživa sredstva iskorištena tako da je poslovanjem ostvaren najveći mogući iznos za pokrivanje svih troškova (dobavljačima, plaće, doprinosi, porezi i sl.).*

Prema Erikson i Shorey,<sup>391</sup> model uspješnog poslovanja sastoji se od sljedeća četiri čimbenika:

1. *Sudionici* – dioničari, kupci, zaposlenici, dobavljači, distributeri. Poduzeće mora težiti zadovoljavanju minimalnih očekivanja svih grupa sudionika. Postoji dinamička veza između zadovoljstava pojedinih grupa sudionika, a poduzeće ne smije zanemariti niti jednu skupinu;
2. *Procesi* – poduzeće može ostvariti ciljeve zadovoljavanja korisnika samo efikasnim upravljanjem i vezivanjem radnih procesa. Upravljanje poslovnim procesima, potiče na timski rad, u kojemu svi odjeli poduzeća moraju sudjelovati;
3. *Resursi* – poduzeće mora racionalno koristiti i motivirati radnu snagu, materijale, strojeve, informacije, energiju i sl. U slučaju da je to racionalnije, poduzeće će angažirati radnu snagu izvan poduzeća ili će premjestiti proizvodnju u drugi dio države ili drugu državu. Prema Prahaladu i Hamelu,<sup>392</sup> osnovna kompetencija (superiornost) radnika poduzeća i poduzeća kao cjeline, ima tri karakteristike: a) izvor je konkurentske prednosti, b) ima vrlo veliku potencijalnu širinu primjenjivosti i c) konkurenti je ne mogu lako kopirati;
4. *Organizacija i organizacijska kultura* – organizacija poduzeća se sastoji od: strukture, politike i korporativne kulture. Struktura i politika mogu se lakše promijeniti od promjene kulture poslovanja poduzeća. Međutim, sva tri čimbenika moraju biti kvalitetna da bi poduzeće poslovalo uspješno.

Uzimajući u obzir različite interesne skupine vezane za poslovanje poduzeća možemo istaknuti i različita poimanja uspješnog poslovanja od strane tih skupina. Budući se interesne skupine zainteresirane za uspješnost poslovanja poduzeća mogu svrstati u nekoliko grupa, navesti ćemo kako te grupe shvaćaju uspješnost poslovanja poduzeća:

- a) *Korisnici proizvoda i/ili usluge*, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako njegovi proizvodi i/ili usluge u potpunosti zadovoljavaju očekivanu vrijednost korisnika tih proizvoda i/ili usluga za uloženi novac,

---

<sup>391</sup>Erikson, T.J., Shorey, C.E.,[1992]: **Buisness Strategy: New Thinking for the '90S**, Prism, četvrto tromjesječe, str. 255.

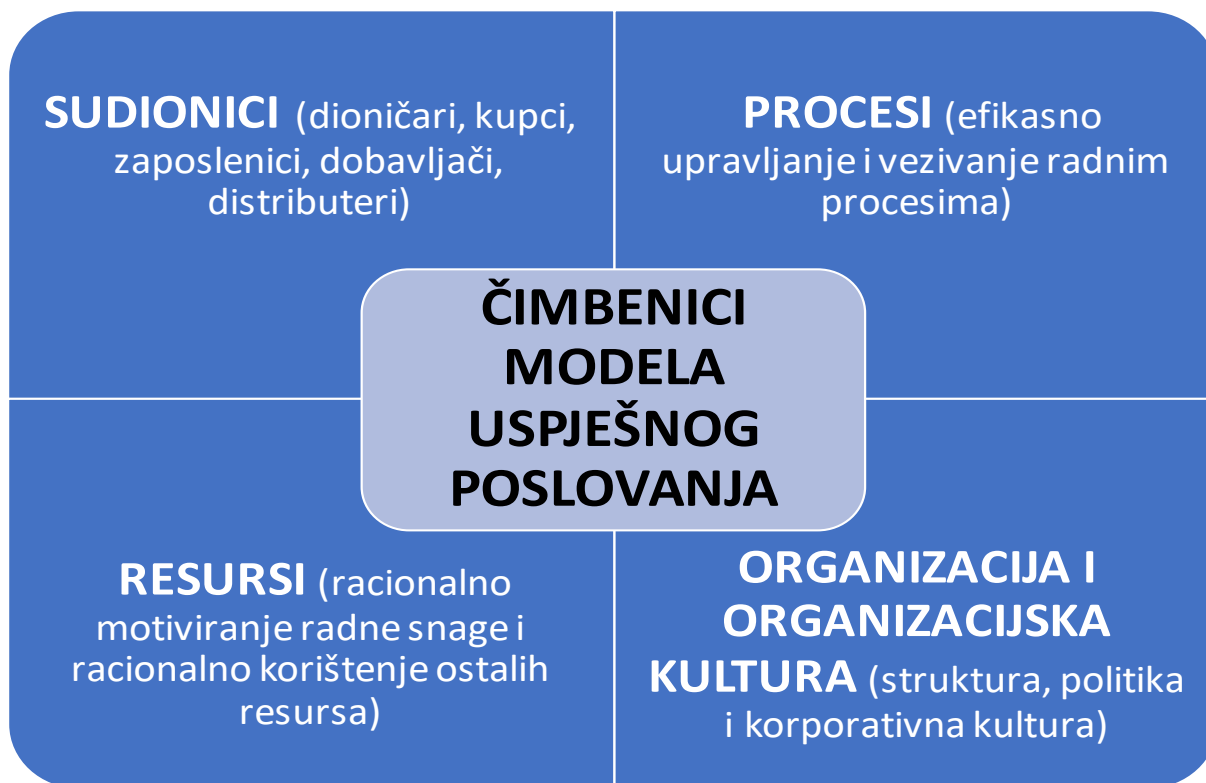
<sup>392</sup>Prahalad, C.K., Hamel, G.,[1990]: **The Core Competence of the Corporation**, Harward Buisness Review, 6-7, str.81.

- b) *Zaposlenici poduzeća*, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako im poduzeće omogućuje siguran posao, dobre radne uvjete, mogućnost napredovanja u poslu, očekivane materijalne i nematerijalne kompenzacije i sl.
- c) *Vlasnici poduzeća*, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako im poslovni rezultati poduzeća omogućuju brzi povrat uloženog kapitala, iznadprosječnu dividendu, mogućnost ulaganja u održivi razvoj, stalno povećanje udjela na tržištu i sl.,
- d) *Dobavljači poduzeća*, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako poduzeće kontinuirano kupuje određene količine njihovih proizvoda i/ili usluga te posebno u slučaju kada se narudžbe povećavaju, ako im poduzeće plaća račune o dospijeću, ako nema lažnih reklamacija i sl.,
- e) *Banke i drugi potencijalni kreditori*, smatraju da poduzeće uspješno posluje, ako konstantno ostvaruje dobit, ako ima veliku vrijednost imovine, ako imovina poduzeća nije opterećena hipotekama, ako vraćaju kreditne anuitete prema otplatnom planu i sl.,
- f) *Državni proračun i fondovi*, smatraju da poduzeće posluje uspješno, ako plaća sva javna davanja u rokovima predviđenim zakonima (porezi, prirezi, doprinosi, članarine, naknade i sl.),
- g) *Društvena okolina poduzeća*, smatra da poduzeće posluje uspješno, ako vodi računa o nezagađivanju svoje okoline, zaštiti okoliša odnosno ako posluje na društveno odgovoran način.

Svaka organizacija, ustanova ili poduzeće, mora težiti maksimalno kvalitetno zadovoljiti potrebe svojih kupaca, jer nezadovoljni korisnici usluga ili proizvoda vrlo brzo šire svoje nezadovoljstvo u okruženju, što dovodi do izbjegavanja korištenja usluga ili proizvoda, a time i neuspješnom poslovanju. Knauer<sup>393</sup> tvrdi da nezadovoljan kupac o svom nezadovoljstvu obavijesti u prosjeku 9 drugih ljudi, koji će dalje informirati o tome svoje poznanike, što se dalje širi geometrijskom progresijom.

---

<sup>393</sup>Knauer, V.,[2000]: **Increasing Customer Satisfaction**, Pueblo, Co: United States Office of Consumer Affairs, str. 45.



Slika 35.: Čimbenici modela uspješnog poslovanja

Izvor: Autor, prema Erikson, T.J., Shorey, C.E.,[1992]

### 9.1. POKAZATELJI I METODE UTVRĐIVANJA OSTVARENIH REZULTATA

Analiza poslovne uspješnosti ima zadatak utvrditi koliko je i s kolikim uspjehom poduzeće u određenom razdoblju ostvarilo utvrđene ciljeve odnosno koliko je uspješno poslovalo u odnosu na konkurente iz grupacije.

Prema Belaku,<sup>394</sup> analiza poslovne uspješnosti koja obuhvaća analizu financijskih izvještaja, analizu tržišnih pokazatelja i utvrđivanje ključnih pokazatelja financijske performanse, jedan je od najpopularnijih i najviše korištenih računovodstvenih postupaka širom svijeta.

Namjena i svrha analize uspješnosti poslovanja je dvostruka:

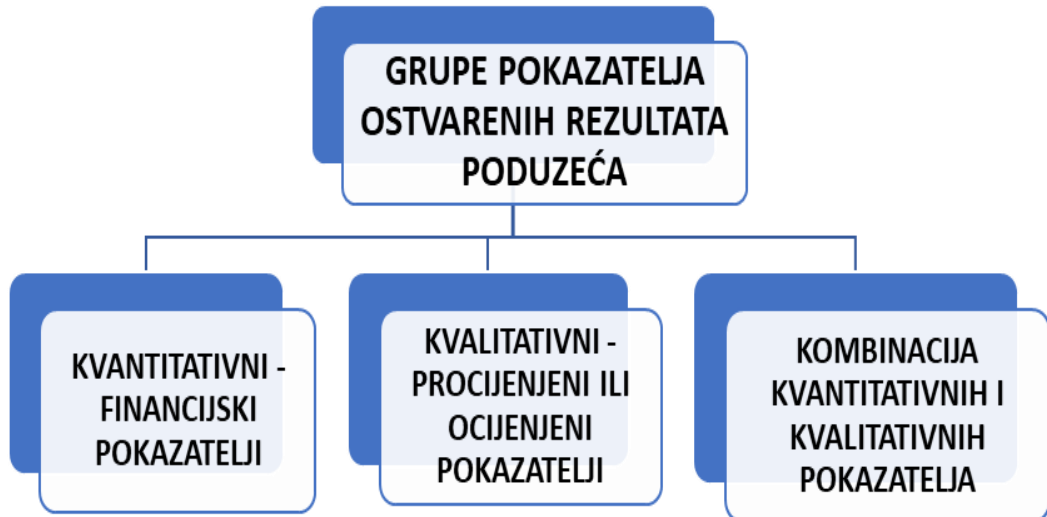
1. *Interna* – pokazuje vlasnicima poduzeća, menadžmentu i zaposlenicima rezultate poslovanja poduzeća u određenom razdoblju te ujedno predstavlja osnovu za donošenje mjera i aktivnosti usmjerenih na poboljšanje i unapređenje poslovanja u budućnosti,
2. *Eksterna* – pokazuje dobavljačima, kupcima, kreditorima, bankama, državnim fondovima, poreznoj upravi i ostalim potencijalnim poslovnim partnerima, kako posluje

<sup>394</sup>Belak, V.,[2014]: **Analiza poslovne uspješnosti** , RRIF, Zagreb, str. 1.

poduzeće što značajno utječe na njihovu odluku o poslovanju s tim poduzećem odnosno utječe na procjenu hoće li to poduzeće moći ispunjavati svoje obveze prema njima.

Postoje tri osnovne grupe pokazatelja ostvarenih rezultata poslovanja:

- 1) *Financijski* – kvantitativni pokazatelji,
- 2) *Procijenjeni odnosno ocijenjeni* – kvalitativni pokazatelji i
- 3) *Kombinacija* kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.



Slika 36.: Grupe pokazatelja ostvarenih rezultata

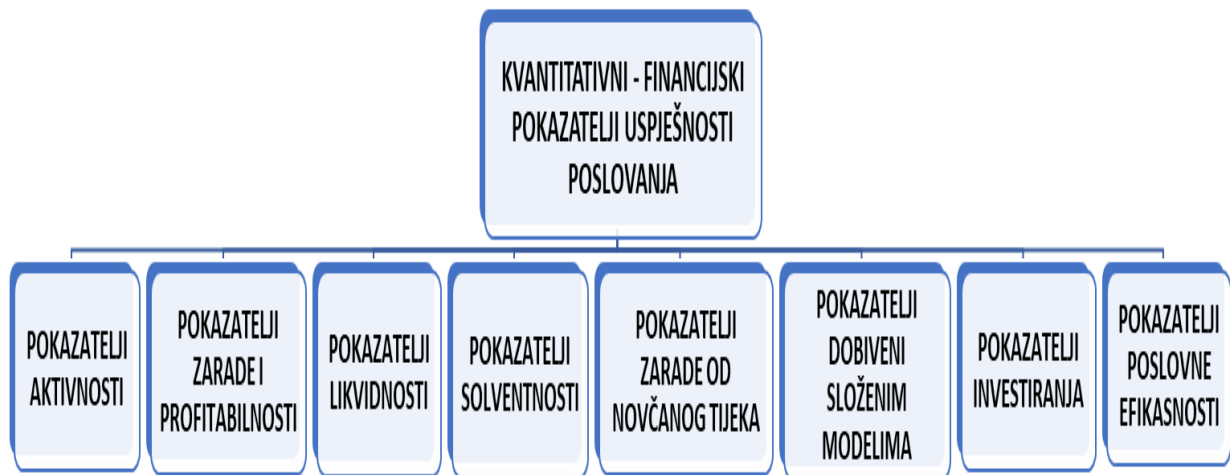
Izvor: Autor

## 9.2. FINANCIJSKI POKAZATELJI OSTVARENIH REZULTATA

Belak,<sup>395</sup> ističe sljedeće ključne grupe financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja:

- [1] Pokazatelji aktivnosti,
- [2] Pokazatelji zarade i profitabilnosti,
- [3] Pokazatelji likvidnosti,
- [4] Pokazatelji solventnosti,
- [5] Pokazatelji zarade od novčanog tijeka,
- [6] Pokazatelji dobiveni primjenom složenih modela,
- [7] Pokazatelji efikasnosti investiranja i
- [8] Pokazatelji poslovne efikasnosti.

<sup>395</sup> Belak, V.,[2014]. *Ibidem*, str. 2.



Slika 37.: Kvantitativni – financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja

Izvor: Autor, prema Belak, V.,[2014]

### 9.2.1. Pokazatelji aktivnosti

Najčešće se koriste sljedeći financijski pokazatelji aktivnosti poduzeća:<sup>396</sup>

1. Kretanje prihoda,
2. Koeficijent obrtaja aktive i
3. Kapitalna intenzivnost.

Pokazatelji aktivnosti najčešće mjere opseg poslovnih aktivnosti koje stvaraju prihod i stupanj korištenja imovine pri stvaranju tog prihoda.

*Kretanje prihoda* je vrlo značajan pokazatelj financijskog poslovanja poduzeća tijekom razdoblja jedne godine odnosno tijekom određenog višegodišnjeg razdoblja (primjerice, pet ili deset godina). Najčešće se prati kretanje prihoda od prodaje, poslovnih prihoda i ukupnih prihoda.

*Koeficijent obrtaja aktive* pokazuje koliko poduzeće koristi svoju imovinu (aktivu) za postizanje poslovnog rezultata. Najčešće se računa prema obrascu: koeficijent obrtaja aktive = prihod od prodaje / prosječna aktiva.

*Pokazatelj kapitalne intenzivnosti*, pokazuje koliko prihoda stvaraju aktivnosti poduzeća pomoću nekretnina, postrojenja i opreme te je bitan za proizvodna i donekle za veća trgovinska

<sup>396</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**,str. 17.

poduzeća. Računa se po obrascu: kapitalna intenzivnost = prihod od prodaje / vrijednost nekretnina, postrojenja i opreme.

### 9.2.2. Pokazatelji zarade i profitabilnosti

*Zarada* se može definirati kao sposobnost povećanja bogatstva vlasnika poduzeća (putem netodobiti i vrijednosti poduzeća), kreditora i investitora (kamate) i države (porezi i doprinosi), a profitabilnost je uži pojam koji se odnosi na povećanje bogatstva poduzeća i njegovih vlasnika. Osnovni pokazatelji profitabilnosti su.<sup>397</sup>

1. Povrat na investirano i
2. Profitna marža.

*Povrat na investirano* računa se po obrascu: povrat na investirano = profit / investirano (ROI). Postoji više kategorija pokazatelja povrata na investirano: a) povrat na vlasnički kapital = netoprofit / vlasnički kapital (ROE), b) povrat na ukupno korišteni kapital = netodobit / ukupno korišteni kapital (ROCE), c) povrat na aktivu = netodobit / aktiva (ROA).

*Profitna marža* računa se po obrascu: profitna marža = profit / prihod. Postoje sljedeće kategorije pokazatelja profitne marže: a) neto profitna marža = neto profit / ukupni prihod, b) operativna profitna marža = dobit od prodaje / prihod od prodaje, c) poslovna profitna marža = poslovna dobit / poslovni prihodi.

*Operativna dobit* dobije se kada se prihodi od prodaje umanje za operativne rashode. *Netodobit* se dobije kada se od ukupnih prihoda odbiju ukupni rashodi i porez na dobit.

### 9.2.3. Pokazatelji likvidnosti

*Likvidnost* je pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća koji pokazuje sposobnost poduzeća za plaćanje tekućih obveza. Ako je poduzeće likvidno, to znači da može plaćati svoje tekuće obveze odnosno da poduzeće nije u opasnosti od financijske propasti ili bankrota.

Likvidnost se može mjeriti sljedećim pokazateljima:<sup>398</sup>

- ✓ Radni kapital,
- ✓ Tekući odnos,
- ✓ Brzi tekući odnos,
- ✓ Trenutačna likvidnost,

<sup>397</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 32.

<sup>398</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 131.

- ✓ Obrambeni interval,
- ✓ Odnos radnog kapitala i tekuće pasive,
- ✓ Odnos radnog kapitala i aktive,
- ✓ Stupanj likvidne rezerve,
- ✓ Stupanj likvidne ugroženosti,
- ✓ Pokriće zaradom od novčanog tijeka,
- ✓ Odnos prihoda i radnog kapitala,
- ✓ Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca,
- ✓ Razdoblje naplate potraživanja i
- ✓ Netopotraživanja.

*Radni kapital* dio je tekuće imovine odnosno aktive, a služi za pokrivanje tekućih obveza poduzeća dok se ne naplate prodani proizvodi ili usluge odnosno dok ne uslijedi priljev novca od prodanih proizvoda ili usluga. Računa se prema sljedećem obrascu: radni kapital = tekuća aktiva - tekuća pasiva.

*Tekući odnos* pokazuje odnos između tekuće aktive i tekuće pasive, a pokazuje koliko je pokriće tekućih obveza koje imaju rok dospijanja do dvanaest mjeseci s tekućom imovinom koja se može koristiti za plaćanje u roku kraćem od dvanaest mjeseci. Poduzeće je likvidno, ako je taj odnos = 2 ili više od 2. Računa se prema sljedećem obrascu: tekući odnos = tekuća aktiva / tekuća pasiva.

*Brzi tekući odnos* pokazuje sposobnost poduzeća za plaćanje obveza u kratkom roku, neovisno o pokriću obveza temeljem prodaje zaliha proizvoda. Ovaj pokazatelj se zapravo oslanja na likvidnost temeljem raspoloživih novaca na računima poduzeća, na blagajni poduzeća, temeljem kratkoročnih financijskih plasmana i kratkoročnih potraživanja. Poduzeće je likvidno, ako je taj odnos = 1 ili više od 1. Računa se prema sljedećem obrascu: brzi tekući odnos = (tekuća pasiva - zalihe) / tekuća pasiva.

*Trenutačna likvidnost ili gotovinska likvidnost*, pokazatelj je sposobnosti poduzeća za trenutačno plaćanje obveza. Radi se o pokazatelju koji se oslanja na gotovinu kojom poduzeće raspolaže. Računa se prema sljedećem obrascu: trenutačna likvidnost = gotovina / tekuća pasiva.

*Obrambeni interval* izražava se u broju dana, a pokazuje koliko dana poduzeće može preživjeti sa sadašnjom razinom poslovne aktivnosti (prihoda od prodaje proizvoda ili usluga), u slučaju da se ne naplati novac od prodaje zaliha ili izostane novac iz nekih drugih izvora. Računa se

prema sljedećem obrascu: obrambeni interval (broj dana) = (tekuća aktiva-zalihe) / prosječna dnevna gotovina od poslovne aktivnosti.

*Odnos radnog kapitala* (tekuća aktiva-tekuća pasiva) i *tekuće pasive*, pokazuje koliko radni kapital prosječno pokriva radni ciklus i naplatu potraživanja. Poduzeće je likvidno, ako je taj odnos = 1 ili više od 1. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos radnog kapitala i tekuće pasive = radni kapital / tekuća pasiva.

*Odnos radnog kapitala* (tekuća aktiva-tekuća pasiva) i *aktive* (imovine), pokazuje postotni udio radnog kapitala u imovini poduzeća. Opća kontrolna mjera odnosa radnog kapitala i imovine poduzeća iznosi 25%,<sup>399</sup> ali se kreće ovisno o djelatnosti, od cca 6% (naftna industrija) do cca 64% (duhanska industrija). Računa se prema sljedećem obrascu: odnos radnog kapitala i aktive = radni kapital / aktiva.

*Odnos radnog kapitala* (tekuća aktiva-tekuća pasiva) i *prihoda*, pokazuje postotni udio radnog kapitala u odnosu na ostvareni prihod poduzeća. Opća kontrolna mjera odnosa radnog kapitala i prihoda poduzeća iznosi 25%. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos radnog kapitala i prihoda (%) = radni kapital / prihod.

*Odnos novčanog tijeka* (neto-dobit uvećana za deprecijaciju i amortizaciju) kao rezultat zarade od novčanog tijeka i tekućih obveza, pokazuje koliko (u postotcima) poduzeće može zaradom od novčanog tijeka pokrivati tekuće obveze. Kontrolna mjera je 40%. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos novčanog tijeka i tekućih obveza (%) = zarada od novčanog tijeka / tekuće obveze.

*Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca*, pokazuje koliko se prihodi od prodaje obrnu tijekom godine odnosno koliko je dana prosječno potrebno poduzeću za naplatu potraživanja od kupaca. Računa se da je 12,5% optimalan udio potraživanja od kupaca u ukupnoj imovini poduzeća. To zapravo znači da opća kontrolna mjera koeficijenta obrtaja potraživanja od kupaca iznosi 8 odnosno da je optimalno razdoblje naplate potraživanja od kupaca cca 46 dana. Računa se prema sljedećem obrascu: koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca = (prihod od prodaje) / [(potraživanja od kupaca 01.01. + potraživanja od kupaca 31.12.)/2].

*Netopotraživanja od kupaca* pokazuju odnos između potraživanja od kupaca i obveza prema dobavljačima. Radi se o značajnom pokazatelju likvidnosti, a optimalan odnos potraživanja i

---

<sup>399</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 163.



obveza, trebao bi biti 2 ili više od 2. Računa se prema sljedećem obrascu: netopotraživanja od kupaca = potraživanja od kupaca-obveze prema dobavljačima.

#### 9.2.4. Pokazatelji solventnosti

*Solventnost poduzeća* ima veliko značenje, jer dobra solventnost značajno smanjuje rizike poslovanja poduzeća na dugi rok, a može se definirati kao sposobnost poduzeća da plaća sve svoje obveze na dugi rok. Stoga se analiza i prognoza solventnosti poduzeća radi dugoročno, što uvijek nije lako, jer je teško precizno procijeniti rezultate poslovnih aktivnosti u budućnosti.

Solventnost se može mjeriti sljedećim pokazateljima:<sup>400</sup>

- ✓ Stupanj zaduženosti,
- ✓ Stupanj samofinanciranja i multiplikator glavnice,
- ✓ Financijska snaga,
- ✓ Koeficijent financijske stabilnosti,
- ✓ Odnos ukupnih obveza i vlasničkog kapitala (glavnice),
- ✓ Odnos dugoročnih vanjskih obveza i vlasničkog kapitala (glavnice),
- ✓ Adekvatnost korištenog kapitala,
- ✓ Indeks financijske poluge,
- ✓ Odnos pokrića kamata.

*Stupanj zaduženosti* pokazuje odnos ukupnih obveza i ukupne imovine (aktive) odnosno pokazuje koliki je postotak imovine poduzeća financiran iz kratkoročnih i dugoročnih obveza. Opća kontrolna mjera je 50%, a prihvatljivim rizikom smatra se 67%. Računa se prema sljedećem obrascu: stupanj zaduženosti (%) = ukupne obveze (kratkoroč.+dugoroč.) / aktiva.

*Stupanj samofinanciranja* pokazuje odnos vlasničkog kapitala (vlasničke glavnice) i aktive (imovine) poduzeća, odnosno pokazuje koliki je udio vlasničkog kapitala u ukupnoj imovini poduzeća. Optimalni postotni udio vlasničkog kapitala u imovini poduzeća je 50%, a prihvatljiv je i udio od 33%. Računa se prema sljedećem obrascu: stupanj samofinanciranja (%) = vlasnički kapital / aktiva.

*Multiplikator glavnice* je inverzna funkcija od stupnja samofinanciranja, a pokazuje koliko puta veću aktivu podržava vlasnički kapital. Kontrolna mjera je do 2, što znači da su u slučaju vrijednosti multiplikatora glavnice od 2 ili manje, obveze poduzeća manje od vlasničkog

---

<sup>400</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 177.

kapitala. Računa se prema sljedećem obrascu: multiplikator glavnice = aktiva / vlasnički kapital.

*Financijska snaga* pokazuje odnos zarade od novčanog tijeka (neto dobit+deprecijacija+amortizacija) i ukupnih obveza (umanjene za dugoročna rezerviranja), a pokazuje koliko poduzeće pokriva ukupne obveze temeljem zarade od novčanog tijeka. Kontrolna mjera je 1, a poželjno je da je ovaj koeficijent i veći od 1. Računa se prema sljedećem obrascu: financijska snaga = 5 (zarada od novčanog tijeka) / ukupne obveze.

*Koeficijent financijske stabilnosti* pokazuje odnos vlasničkog kapitala uvećanog za dugoročne obveze i dugotrajnu imovinu, a pokazuje kakav je odnos pokriva dugotrajne imovine poduzeća iz vlasničkog kapitala i dugoročnih obveza. Optimalna kontrolna mjera je 1,5, a poželjan je i veći koeficijent. Računa se prema sljedećem obrascu: koeficijent financijske stabilnosti = (vlasnički kapital+dugoročne obveze) / dugotrajna imovina.

*Odnos ukupnih obveza i vlasničkog kapitala* (glavnice), pokazuje koliko ukupne obveze (kratkoročne+dugoročne+dugoročna rezerviranja) opterećuju vlasničku glavicu. Kontrolna mjera je 1, a prihvatljivim rizikom smatra se 2. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos ukupnih obveza i vlasničkog kapitala = ukupne obveze / vlasnički kapital.

*Odnos dugoročnih vanjskih obveza i vlasničkog kapitala*, pokazuje koliko dugoročne vanjske obveze opterećuju vlasničku glavicu. Opća kontrolna mjera je 1,25. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos dugoročnih vanjskih obveza i vlasničkog kapitala = dugoročne vanjske obveze / vlasnički kapital.

*Adekvatnost korištenog kapitala* (svih dugoročnih izvora financiranja), pokazuje odnos korištenog kapitala i potrebnog korištenog kapitala (dugotrajna imovina+radni kapital). Dugoročni izvori financiranja moraju pokriti dugotrajnu imovinu i radni kapital, što znači da ovaj koeficijent solventnosti treba biti 1 ili veći od 1. Računa se prema sljedećem obrascu: adekvatnost korištenog kapitala = korišteni kapital / potreban korišteni kapital.

*Indeks financijske poluge* pokazuje odnos povrata na vlasnički kapital [ROE] i povrata na aktivu [ROA], odnosno pokazuje učinke financiranja vanjskim dugoročnim obvezama. Kontrolna mjera je 1, a poželjno je da je veći od 1. Računa se prema sljedećem obrascu: indeks financijske poluge = povrat na vlasnički kapital (ROE) / povrat na aktivu (ROA).

*Odnos pokriva kamata* mjeri odnos netodobiti uvećane za porez na dobit i rashode kamata i rashoda kamata, a pokazuje koliko se poduzeće može najviše zadužiti iz vanjskih izvora

financiranja odnosno pokazuje koliko se puta kamate obrnu u zbroju netodobiti, poreza na dobit i rashoda kamata. Opća kontrolna mjera je 4 do 6. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos pokrića kamata = (netodobit+porez na dobit+rashodi od kamata) / rashodi od kamata.

### 9.2.5. Pokazatelji stvaranja nove vrijednosti

Investitori u poslovne projekte, vlasnici poduzeća ili dioničari poduzeća, kreditori, banke, vlasnici obveznica i sl., vrlo su zainteresirani da poduzeće stvara novu vrijednost. O tome stvara li poduzeće novu vrijednost ili ne, ovisi i njihova odluka o ulaganju.

Najčešće se koriste sljedeći pokazatelji stvaranja nove vrijednosti:<sup>401</sup>

- ✓ Neto preostali profit,
- ✓ Odnos održive novostvorene vrijednosti za vlasnike i dioničare,
- ✓ Dodana vrijednost kao mjera aktivnosti tvrtke,
- ✓ Odnos dodane vrijednosti i imovine,
- ✓ Odnos dodane vrijednosti i prihoda,
- ✓ Dodana vrijednost po zaposlenome,
- ✓ Dodana vrijednost po jedinici plaće,
- ✓ Ekonomska dodana vrijednost (EVA),
- ✓ Tržišna dodana vrijednost (MVA).

*Neto preostali profit* je pokazatelj koji u odnos stavlja netodobit poduzeća i oportunitetnu zaradu vlasnika kapitala. Tako se utvrđuje koliko vlasnik poduzeća ili dioničari stvarno ekonomski zarađuju od poslovanja poduzeća u odnosu na zaradu od alternativnog ulaganja kapitala (primjerice, ulaganje novca u štednju). Ako je iznos preostalog profita viši od iznosa oportunitetne zarade, vlasnik kapitala ima interes zadržati kapital i dalje u poduzeću. Računa se prema sljedećem obrascu:  $\text{neto preostali profit} = \text{netodobit} - \text{oportunitetna zarada vlasnika kapitala}$ .

*Odnos održive novostvorene vrijednosti za vlasnike i dioničare*, služi za prognozu ostvarivanja novostvorene vrijednosti u budućnosti, jer isključuje poslovne aktivnosti koje se ne ponavljaju. Taj koeficijent pokazuje koliko je puta ponavljajuća neto operativna poslovna dobit (EBIT) veća od oportunitetnog troška kapitala. Kontrolna mjera je 1, a poželjno je da bude viša od 1. Računa se prema sljedećem obrascu:  $\text{odnos održive novostvorene vrijednosti} = \text{neto operativna dobit} / \text{oportunitetni trošak vlasničkog kapitala}$ .

---

<sup>401</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 199.

*Dodana vrijednost* je razlika između prihoda i vrijednosti kupljenih dobara i usluga, a ima sljedeću strukturu:<sup>402</sup>

- a) Plaće i naknade osoblju-zaposlenicima,
- b) Porezi i doprinosi iz plaće-državi,
- c) Kamate kreditorima i imateljima obveznica,
- d) Porez na dobit za javni sektor,
- e) Dobit koju zadržava kompanija i
- f) Dobit koja se isplaćuje vlasnicima.

*Dodana vrijednost* pokazuje uspješnost poslovanja poduzeća, a njezina raspodjela utječe na motivaciju i mogućnosti razvoja poduzeća. Optimalna i stimulatívna raspodjela dodane vrijednosti na sve navedene sudionike, potiče uspješnost poslovanja poduzeća, a time i gospodarstva u cjelini.

*Odnos dodane vrijednosti i imovine (aktive) poduzeća*, iskazuje se u postotcima, a pokazuje koliki je udjel dodane vrijednosti u vrijednosti imovine odnosno koliko imovina stvara dodane vrijednosti. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos dodane vrijednosti i imovine = dodana vrijednost / imovina.

*Odnos dodane vrijednosti i prihoda poduzeća*, iskazuje se u postotcima, a pokazuje koliki je udjel dodane vrijednosti u ukupnom prihodu poduzeća odnosno koliko ukupni prihod stvara dodane vrijednosti. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos dodane vrijednosti i prihoda = dodana vrijednost / ukupni prihod.

*Odnos dodane vrijednosti i prosječnog broja zaposlenih u poduzeću*, pokazuje koliko dodane vrijednosti stvara svaki zaposlenik poduzeća. Računa se prema sljedećem obrascu: dodana vrijednost po zaposlenom = dodana vrijednost / prosječan broj zaposlenih.

*Odnos dodane vrijednosti i troškova plaća i ostalih primanja zaposlenih u poduzeću*, pokazuje koliko dodane vrijednosti stvara jedinica plaće zaposlenika poduzeća. Računa se prema sljedećem obrascu: dodana vrijednost po jedinici plaće = dodana vrijednost / troškovi plaća i ostalih primanja zaposlenih.

*Ekonomska dodana vrijednost* dobije se tako da se zaradu prije kamata i poreza (EBIT) umanjimo za oportunitetni trošak kapitala (vlastitog i posuđenog). Pozitivan iznos EVA, pokazuje da poduzeće stvara dodanu vrijednost za vlasnike, dioničare i investitore, a negativan EVA

---

<sup>402</sup> Belak, V.,[2014]; **Ibidem**, str. 205.

pokazuje da poduzeće ne stvara dodanu vrijednost te da nisu ostvareni interesi vlasnika, dioničara i investitora. Računa se prema sljedećem obrascu: ekonomska dodana vrijednost = zarada prije kamata i poreza (EBIT) – oportunitetni trošak kapitala (vlastiti i posuđeni).

*Tržišna dodana vrijednost (MVA)* pokazuje razliku između tržišne vrijednosti poduzeća i knjigovodstvene vrijednosti poduzeća, odnosno pokazuje kolika je tržišna vrijednost poduzeća u odnosu na vrijednost vlasničkog kapitala koji su vlasnici u njega uložili. Računa se prema sljedećem obrascu: tržišna dodana vrijednost = tržišna vrijednost glavnice – knjigovodstvena vrijednost glavnice.

### 9.2.6. Pokazatelji investiranja

*Pokazatelji investiranja* koriste se za utvrđivanje zarade ulagača u dionice ili udjele, a mogu se koristiti i za procjenu buduće zarade ulagača. Najčešće se koriste sljedeći pokazatelji investiranja:<sup>403</sup>

- ✓ Zarada po dionici (EPS),
- ✓ Dividenda po dionici (DPS),
- ✓ Odnos cijene i zarade po dionici,
- ✓ Odnos tržišne cijene i knjigovodstvene vrijednosti po dionici,
- ✓ Prinos po dionici,
- ✓ Investicijski multiplikator,
- ✓ Pokriće dividende,
- ✓ Prihod od prodaje po dionici,
- ✓ Tržišna kapitalizacija,
- ✓ Vrijednost poduzeća.

*Zarada po dionici* pokazuje koliko je poduzeće ostvarilo zarade po jednoj običnoj dionici, nakon što se odbije dio dobiti za dividende koju uživaju povlašteni dioničari. Računa se prema sljedećem obrascu: zarada po dionici = (neto dobit – povlaštene dividende) / broj običnih dionica.

*Dividenda po dionici* stavlja u omjer ukupan iznos dividende za obične dionice i broj običnih dionica, a pokazuje koliki je dio neto dobiti (dividende) poduzeće namijenilo za isplatu

---

<sup>403</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 221.

dividendi po jednoj običnoj dionici. Računa se prema sljedećem obrascu: dividenda po dionici = ukupna iznos dividende običnih dionica / broj običnih dionica.

*Odnos cijene i zarade po dionici* stavlja u omjer tržišnu cijenu dionice i zaradu po dionici, a pokazuje za koliko godina bi ulagač u dionice vratio novčano ulaganje u dionice kada bi se i u budućnosti ostvarivali jednaki rezultati. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos cijene i zarade po dionici (P/E) = tržišna cijena dionice / zarada po dionici.

*Odnos tržišne cijene i knjigovodstvene vrijednosti po dionici* stavlja u omjer tržišnu cijenu dionice i knjigovodstvenu vrijednost dionice, a pokazuje koliko tržište vrjednuje dionice u odnosu na njihovu knjigovodstvenu vrijednost. Knjigovodstvena vrijednost dionice dobije se kada se ukupna glavnica podijeli s brojem dionica. Računa se prema sljedećem obrascu: odnos tržišne cijene i knjigovodstvena vrijednost po dionici (P/B) = tržišna cijena dionice / knjigovodstvena vrijednost dionice.

*Prinos po dionici* stavlja u omjer dividendu po dionici i tržišnu cijenu dionice, a pokazuje koliko ulagač zarađuje dividende prema tržišnoj cijeni dionice. Iskazuje se u postotnom iznosu, a trebao bi biti veći od ulaganja kapitala u oročenu štednju. Računa se prema sljedećem obrascu: prinos po dionici (DY) = dividenda po dionici / tržišna cijena dionice.

*Investicijski multiplikator* stavlja u omjer tekuću tržišnu cijenu dionice i tržišnu cijenu dionice u prethodnom razdoblju, a pokazuje koliko ulagač zarađuje ili ne zarađuje na promjeni tržišne cijene dionice. Iskazuje se koeficijentom, koji je manji, veći ili jednak 1. Računa se prema sljedećem obrascu: investicijski multiplikator (IMU) = tekuća tržišna cijena dionice / tržišna cijena dionice u nekom prihodnom razdoblju.

*Pokriće dividende* stavlja u omjer zaradu po dionici (EPS) i dividendu po dionici, a pokazuje koliko puta zarada po dionici pokriva isplaćene dividende. Iskazuje se koeficijentom, a što je veće pokriće dividende, otvara se veća mogućnost isplate dividendi vlasnicima dionica. Računa se prema sljedećem obrascu: pokriće dividende = zarada po dionici (EPS) / dividenda po dionici.

*Prihod od prodaje po dionici* stavlja u omjer prihod od prodaje i broj dionica, a pokazuje koliko prihoda poduzeće zarađuje po dionici. Računa se prema sljedećem obrascu: prihod od prodaje po dionici (SPS) = prihod od prodaje / broj dionica.

*Tržišna kapitalizacija* dobiva se umnoškom broja dionica i tržišne cijene dionice, a pokazuje koliko na tržištu vrijedi glavica poduzeća. Računa se prema sljedećem obrascu: tržišna kapitalizacija = broj dionica \* tržišna cijena dionice.

*Tržišna vrijednost poduzeća* je pokazatelj ukupne vrijednosti cjelokupnog poslovanja poduzeća. Model izračunavanja vrijednosti poduzeća, izgleda ovako:<sup>404</sup>

- ✓ Tržišna vrijednost poduzeća [EV] =
- a) obične dionice po tržišnoj vrijednosti +
  - b) povlaštene dionice po tržišnoj vrijednosti +
  - c) nekontrolirajući (manjinski) interes po tržišnoj vrijednosti +
  - d) ukupni dugovi po tržišnoj vrijednosti +
  - e) rezerviranja i druge slične stavke +
  - f) pridružene kompanije po tržišnoj vrijednosti –
  - g) gotovina i gotovinski ekvivalenti -.

### **9.3. MJERENJE OSTVARENIH REZULTATA METODOM BALANCED SCORECARDA**

Svaka poslovna organizacija želi uspješno poslovati. U povijesti je tradicionalna metoda mjerenja uspješnosti poslovanja bila financijska, a proizlazila je iz knjigovodstvenih evidencija. To će i nadalje dominantno tako ostati, ali suvremeni uvjeti poslovanja, traže i nove paradigme vezane uz mjerenje uspješnosti poslovanja. Naime, naglasak se, prema uredniku Harvard Business Reviewa, Tomas Stewartu,<sup>405</sup> sve više prebacuje na tzv. „meku“ imovinu, poput vještina, sposobnosti, ekspertize, kultura, lojalnosti i sl., a što čini imovinu znanja odnosno intelektualni kapital, koji određuje uspjeh ili neuspjeh.

Prema Davenportu,<sup>406</sup> ljudi posjeduju urođene sposobnosti, ponašanja, osobnu energiju i vrijeme što čini ljudski kapital odnosno valutu koju ljudi donose i ulažu u svoje poslove. Radnici, a ne organizacije, posjeduju taj ljudski kapital i odlučuju kada, kako i gdje će ga uložiti.

S obzirom da financijske mjere uspješnosti poslovanja ne mogu u potpunosti udovoljiti zahtjevima suvremenog strateškog menadžmenta, logično je da se te mjere pokušaju dopuniti nefinancijskim pokazateljima učinaka. Razlozi za to, prema Nivenu,<sup>407</sup> su sljedeći:

---

<sup>404</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 229.

<sup>405</sup> Stewart, T.,[2005]: **Leading to Greatness**, radna knjiga na 11th Annual Worldwide Luminary Series, str. 64.

<sup>406</sup> Davenport, T.O.,[1999]: **Human Capital**, Jossey-Bass, San Francisco, str. 29.

<sup>407</sup> Niven, P.R.,[2007]: **Balanced Scorecard**, Masmedia, Zagreb, str. 21-23.

- a) *Financijske mjere nisu usklađene s današnjom poslovnom stvarnošću* (vrijednost se ne iskazuje samo u dugotrajnoj imovini, već vrijednost počiva u idejama ljudi, odnosu između klijenata i dobavljača, kulturama koje su sposobne za inovaciju i kvalitetu),
- b) *Financijske mjere pružaju izvrstan pregled prošlih rezultata i događaja u poduzeću, ali nemaju moć predviđanja budućnosti,*
- c) *Financijske mjere obično ojačavaju funkcionalnu razdvojenost, a trebale bi spajati organizaciju odnosno promatrati organizaciju kao cjelinu,*
- d) *Na uštrb dugoročnog razmišljanja, promoviraju se kratkoročni financijski efekti.*

Prema navedenom, kao logična se nameće potreba da se ostvari ravnoteža između povijesne točnosti financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja s motivatorima i pokretačima učinkovitosti u budućem razdoblju te potreba uvažavanja i usmjeravanja snage nematerijalne imovine, a sve s ciljem provođenja utvrđenih strategija. Iako je postojanje kvalitetne i realne strategije poduzeća vrlo bitno za njegovu budućnost, danas nije problem u tome da poslovne organizacije nemaju usvojene i izrađene strategije, nego je problem u oživljavanju iste odnosno djelovanju u skladu s njome na dnevnoj razini. Istraživanje Charana i Colvina,<sup>408</sup> otkrilo je da 70 % neuspjeha top menadžera – glavnih direktora nije posljedica loše strategije, već njihove nesposobnosti u provođenju usvojenih strategija. Autori i promotori Balanced scorecarda, uvjereni su da upravo ova metoda mjerenja uspješnosti poslovanja, dopunjava tradicionalnu metodu mjerenja uspješnosti poslovanja financijskim pokazateljima.

### **9.3.1. Podrijetlo i definicija Balanced scorecarda**

Robert Kaplan (profesor računovodstva na Sveučilištu Harvard) i David Norton (konzultant iz Bostona), razvili su 1990. godine Balanced scorecard (skr. BSC), nakon istraživačke studije koja je imala za cilj istražiti nove metode mjerenja učinka. Na kraju su se odlučili za ideju BSC, koja mjerama učinka obuhvaća *poslovne aktivnosti u cijelom poduzeću* (klijenti, unutarnji poslovni procesi, zaposlenici, dioničari). S obzirom da se taj alat pokazao dobar i primjenjiv u provedbi strategije, Kaplan i Norton su ga 1996. godine opisali u udžbeniku.<sup>409</sup> U međuvremenu, BSC doživio je primjenu u brojnim poduzećima (profitnim i neprofitnim) diljem svijeta.

Prijevod sintagme - Balanced scorecard na hrvatski jezik mogao bi biti „*model uravnoteženih postignuća*“ ili „*bilanca postignuća*“. Taj model nastoji financijskim pokazateljima – mjerama

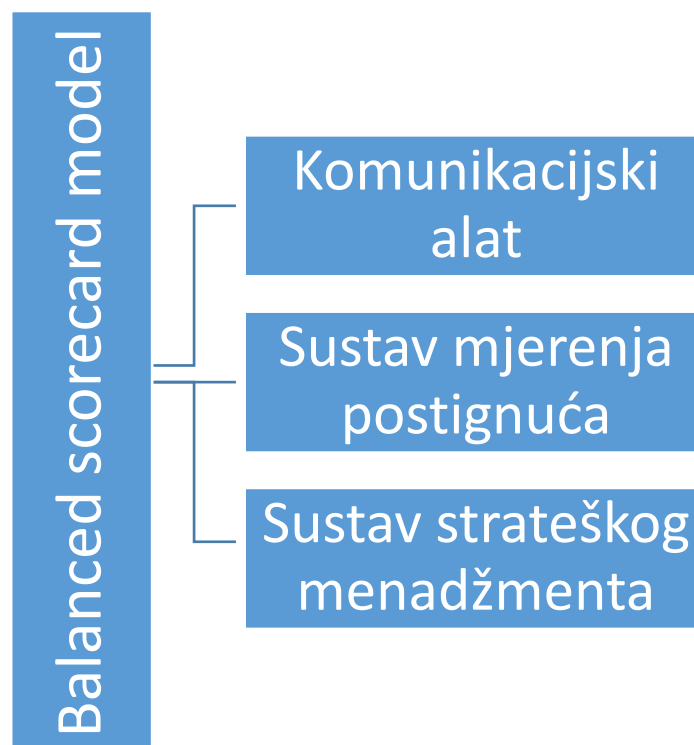
<sup>408</sup>Charan, R., Colvin, G.,[1999]: **Why CEO-s Fail**, Fortune, lipanj 1999., str. 12.

<sup>409</sup>Kaplan, R. S., Norton, D.P.,[1996]: **The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action**; Boston, Harvard Business School Press.; str. 53.



uspješnosti poslovanja koji se temelje na računovodstvenim evidencijama, dodati i nefinancijske pokazatelje te ih zajedno (financijske i nefinancijske) povezati sa strategijom poduzeća. *Sustav strateškog menadžmenta* odnosno provedba strategije poduzeća u praksi, osnovna je postavka BSC. Taj alat bi se mogao definirati kao pažljivo odabran skup mjera dobivenih iz strategije neke organizacije, koji se mogu kvantificirati, a koji ima sljedeće namjene:

- a) *Komunikacijski je alat,*
- b) *Sustav je mjerenja postignuća i*
- c) *Sustav je za strateško upravljanje.*<sup>410</sup>



Slika 38.: Namjena Balanced scorecarda

Autor: Prema, Kaplan, R. S., Norton, D.P.,[1996]

Provođenje usvojene strategije moguće je ako su svi menadžeri organizacijskih jedinica i svi radnici upoznati sa strategijom. Zato treba razviti sustav strateških mapa, koje grafičkim prikazom označavaju što se treba raditi kako bi se uspješno provela strategija. Strateška mapa se ne sastoji od mjera ili bodovanja rezultata, ali se u njoj svim grupama priopćava što se mora uraditi ako se žele ostvariti krajnji ciljevi. U tom smislu, *strateška mapa* je snažni

<sup>410</sup>Niven, P.R.,[2007]: **Ibidem**, str. 33.

komunikacijski alat koji svima unutar poduzeća pokazuje put kojim treba kročiti da bi se došlo do određenog strateškog cilja.

BSC se koristi i kao *sustav mjerenja postignuća*. Prijašnji sustavi za mjerenje uspješnosti poslovanja, uglavnom su se koristili financijskim i nefinancijskim pokazateljima, za mjerenja rezultata prošlih aktivnosti, dok BSC uvodi i *mjere procjene rezultata budućih aktivnosti*. U tom smislu, Norton i Kaplan razvili su četiri perspektive učinka: *financije, klijenti, unutarnji procesi te učenje i razvoj zaposlenika*. Te mjere dobivaju se iz ciljeva koji se nalaze u strateškoj mapi, koja služi za izravan i razjašnjavajući prijevod strategije organizacije. U modelu BSC, mjere prošlih performansi nazivaju se pokazatelji „lag“ odnosno pokazatelji konačnih rezultata aktivnosti (financijski i nefinancijski), dok se usmjeravajući pokazatelji nazivaju „lead“ i govore o tome kako poduzeće nešto radi te koje bi aktivnosti trebalo poduzeti da bi se u budućnosti ostvarili rezultati.<sup>411</sup> Na temelju utvrđene veze između „lag“ i „lead“ pokazatelja, procjenjuje se postignuće koje će omogućiti poboljšanje „lag“ pokazatelja u budućnosti. Kaplan i Norton su financijske pokazatelje smatrali važnim pokazateljima za utvrđivanje uspješnosti poslovanja i nikada se njih nisu odricali u modelu BSC.

BSC je presudan alat strateškog upravljanja u sferi usklađivanja kratkoročnih aktivnosti sa strategijom. Kaplan i Norton,<sup>412</sup> utvrdili su pet načela koje u procesu strateškog upravljanja trebaju koristiti poduzeća:

- 1) Prevođenje strategije u izvedbene termine,
- 2) Usmjeravanje organizacije prema strategiji,
- 3) Prevođenje strategije u pojedinačne svakodnevne poslove,
- 4) Oblikovanje strategije kao kontinuiranog procesa i
- 5) Mobilizacija vodstva za promjene.

### 9.3.2. Model Balanced scorecarda

Model BSC-a temelji se na odabranoj i usvojenoj misiji, viziji i strategiji poduzeća, a na osnovi kojih se utvrđuju operativni planovi, mjerila i proračuni za četiri sljedeće perspektive:<sup>413</sup>

- 1) *Financijska* perspektiva,
- 2) Perspektiva *kupaca*,

---

<sup>411</sup>Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 311.

<sup>412</sup>Kaplan, R. S., Norton, D.P.,[1996-A]: **Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, [siječanj-veljača 1996.], str. 75-85.

<sup>413</sup>Niven, P.R.,[2007]: **Ibidem**, str. 40.

- 3) Perspektiva *internog poslovanja* i
- 4) Perspektiva *usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih*.

*Financijska perspektiva* mjeri se financijskim pokazateljima i daje odgovor na pitanje koje su vrijednosti ostvarene ili će biti ostvarene za poduzeće, dioničare i ostale ulagače. Financijska mjerila i pokazatelji trebaju uvjeriti i motivirati dioničare i ostale ulagače da zadrže ili kupe udjele u nekom poduzeću.

*Perspektiva kupaca* treba odgovoriti na pitanja: koja je ciljana skupina kupaca, koliko je poduzeće sposobno uslužiti kupce, kako će se unaprijediti te odnose te što treba učiniti da bi kupci bili zadovoljni. Drugim riječima, treba voditi računa o važnosti zadovoljstva kupaca, radi zadržavanja postojećih kupaca i pridobivanja novih kupaca. Time se postiže lojalnost kupaca, koji su uvjereni da su dobili adekvatnu vrijednost za novac.

*Perspektiva internog poslovanja* treba odgovoriti na pitanje kako će se poboljšati interni poslovni proces. Unapređenje internog poslovnog procesa izravno utječe na održavanje i unapređivanje zadovoljstva zaposlenika, a neizravno na zadovoljstvo dioničara i kupaca.

*Perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih* odgovara na pitanje kako će se povećati znanja, kompetencije i vještine zaposlenih, a time i njihova efektivna snaga. Naravno, da će se usavršavanjem i rastom efektivne snage zaposlenih stjecati nova znanja i vještine, koja će omogućiti unapređenje internog procesa i uvođenje novih organizacijskih i tehnoloških postupaka, što će dalje omogućiti kvalitetnije zadovoljenje potreba kupaca.

Ravnoteža se u BSC nastoji uspostaviti na tri sljedeća područja i to između:<sup>414</sup>

- 1) *Financijskih i nefinancijskih* pokazatelja uspješnosti,
- 2) *Eksternih i internih stranaka* poduzeća (dioničari, kupci, zaposlenici) i
- 3) „*Konačnih*“ *pokazatelja performanse* (lag indicators) i „*usmjeravajućih*“ *pokazatelja performanse* (lead indicators).

Da bi se postigla ravnoteža u BSC, potrebno je utvrditi odnose utjecaja pojedine perspektive odnosno odrediti na koju perspektivu se stavlja naglasak ili važnost za ostvarenje strateških ciljeva. Intenzitet utjecaja svake perspektive određuje se na temelju procjene stručnjaka o međusobnom odnosu između perspektiva (primjerice, 1:2, 3:1 i sl.).

---

<sup>414</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 321.



Slika 39.: Model Balanced scorecarda

Izvor: Autor, prema Kaplanu i Nortonu [1996-A]

#### 9.4. MODEL EFQM POSLOVNE IZVRSNOSTI ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

Model EFQM poslovne izvrsnosti ustanovljen je 1988. godine od strane Europske zaklade za kvalitetu (European Foundation for Quality Management). Prema Wikipediji, tim modelom se koristi oko 30.000 poduzeća u Europi.

Razvoj modela EFQM počinje 1991. godine, a 1999. godine prikazan je model s osam temeljnih koncepcija. Taj model danas ima devet kriterija utemeljenih na tih osam koncepcija. Radi se o sljedećim kriterijima:

- 1) Vodstvo,
- 2) Strategija,
- 3) Ljudi,
- 4) Partnerstvo i resursi,
- 5) Procesi, proizvodi i usluge,
- 6) Rezultati kod kupaca,
- 7) Rezultati kod ljudi,
- 8) Društveni rezultati i
- 9) Poslovni rezultati.

Sedam od devet kriterija ima postotak utjecaja 10%, a rezultati kod kupaca i poslovni rezultati imaju postotak utjecaja 15%.

Prema Belaku,<sup>415</sup> kao tri glavna izazova za budućnost utvrđena 2013. godine, ističu se: ljudski kapital, izvedbena izvrsnost i inovativnost.

Tablica 8.: Prikaz utjecaja kriterija na procjenu poslovne izvrsnosti prema EFQM modelu

<b>UTJECAJ KRITERIJA ZA PROCJENU POSLOVNE IZVRSNOSTI I MJERE ZA OCJENU POSTIGNUĆA</b>			
<b>R.B.</b>	<b>KRITERIJI - POKRETAČI</b>	<b>UTJECAJ [PONDER] KRITERIJA U %</b>	<b>BROJ BODOVA</b>
1	VODSTVO	10	100
2	STRATEGIJA	10	100
3	LJUDI	10	100
4	PARTNERSTVO I RESURSI	10	100
5	PROCESI, PROIZVODI I USLUGE	10	100
6	REZULTATI KOD KUPACA	15	150
7	REZULTATI KOD LJUDI	10	100
8	DRUŠTVENI REZULTATI	10	100
9	POSLOVNI REZULTATI	15	150
<b>U K U P N O</b>		<b>100</b>	<b>1.000</b>

Izvor: Autor, prema EFQM modelu

Tablica 9.: Ocjena postignuća [poslovne izvrsnosti] prema EFQM modelu

<b>OCJENA POSTIGNUĆA - POSLOVNE IZVRSNOSTI PODUZEĆA</b>		
<b>R.B.</b>	<b>BROJ BODOVA</b>	<b>OPIS OCJENE POSTIGNUĆA - POSL.IZVRSNOSTI</b>
1	DO 400	NEZADOVOLJAVAJUĆA RAZINA
2	OD 401 - DO 750	ZADOVOLJAVAJUĆA RAZINA
3	751 I VIŠE	VISOKA RAZINA

Izvor: Autor, prema EFQM modelu

Da bismo primijenili model EFQM poslovne izvrsnosti, potrebno je svaki kriterij poslovne izvrsnosti raščlaniti na podkriterije, koji najbolje opisuju pojedini kriterij. Temeljem razrada modela EFQM poslovne izvrsnosti prema Belaku,<sup>416</sup> moguće je procjenjivati poslovnu izvrsnost poduzeća. Nakon dodjeljivanja određenog broja bodova svakom segmentu pojedinog kriterija, zbroje se ukupni bodovi za sve kriterije i podjele sa 1000 te pomnože sa 100, da bi se dobio postotak poslovne izvrsnosti poduzeća.

<sup>415</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 334-335.

<sup>416</sup> Belak, V.,[2014]: **Ibidem**, str. 336-342.

Tablica 10.: Kriteriji i podkriteriji za procjenu poslovne izvrsnosti prema EFQM modelu

PODKRITERIJI ZA PROCJENU POSLOVNE IZVRSNOSTI PREMA EFQM MODELU			
R.B.	KRITERIJI - POKRETAČI	PODKRITERIJI - Analitika kriterija	Ocjene-Bodovi
1	VODSTVO	Razvija misiju, viziju, vrijednost i etiku	
		Brzo reagira na promjene u okolini	
		Usmjereno je na dodavanje vrijednosti za kupce	
		Kreira održivu budućnost	
		Podržava kreativnost i inovativnost	
2	STRATEGIJA	Temelji se na sadašnjim i budućim potrebama te očekivanjima dioničara	
		Temelji se na informacijama iz sustava mjerenja, istraživanja, učenja i eksternih aktivnosti	
		Politika i strategija su razvijene, revidirane i osuvremenjene	
		Politika i strategija su strukturirane i razvijene kroz ključne procese	
3	LJUDI	Ljudski resursi su planirani i upravljani za izvršenje strategije	
		Znanje ljudi i njihove sposobnosti se identificiraju, razvijaju i unapređuju	
		Ljudi su uključeni u unaprjeđenje aktivnosti i osposobljenosti za akcije	
		Razvijen je dijalog između vodstva i zaposlenika	
		Ljudi su nagrađeni, dobivaju priznanje, vodi se briga o njihovoj sigurnosti i zdravlju	
4	PARTNERSTVO I RESURSI	Odnosi s ključnim partnerima su planirani i usklađeni sa strategijom	
		Financijski resursi definirani su po izvoru kratkoročno i dugoročno te prema strategiji	
		Nekretnine, oprema i materijali maksimalno su iskorišteni i bez štete za okoliš	
		Tehnologija se najbolje koristi i razvija prema novim naprednim tehnologijama	
		Informacije i znanje dostupni su svim zaposlenicima	
5	PROCESI	Procesi su sustavno oblikovani i upravljani [ISO ili odgovarajući drugi standardi]	
		Procesi se unapređuju s ciljem povećanja zadovoljstva za kupce i vrijednosti za dioničare	
		Proizvodi i usluge su dizajnirani i razvijeni prema potrebama i očekivanju kupaca	
		Proizvodi i usluge se proizvode, isporučuju i servisiraju prema preuzetim obvezama	
		Uveden je model stalnog unapređenja procesa	
6	REZULTATI KUPACA	Kvaliteta i uporabljivost proizvoda i usluga	
		Cijena u odnosu na kvalitetu i uporabljivost	
		Kvaliteta postprodajnog procesa	
		Namjera kupaca da ostanu lojalni	
		Uvažavanje sugestija kupaca	
		Mali postotak pogrešaka na proizvodima	
		Mali intenzitet žalbi kupaca	
		Vjernost kupaca [trajanje odnosa]	
7	REZULTATI KOD LJUDI	Indeks motivacije	
		Dugotrajnost i sigurnost zaposlenja	
		Indeks zadovoljstva	
		Mali postotak bolovanja	
		Mali intenzitet pritužbi od strane zaposlenika	
		Zadovoljstvo zaposlenika unaprjeđenjem znanja i vještina	
8	DRUŠTVENI REZULTATI	Ponašanje organizacije prema zajednici	
		Uključenost u aktivnosti zajednice	
		Odnos s okolinom	
		Uklapanje u aktivnosti zajednice	
		Žalbe i prosvjedi zajednice	
		Razina otpada i utjecaj na okoliš	
9	POSLOVNI REZULTATI	Profitabilnost - povrat na vlasnički kapital [ROE]	
		Tekući odnos - tekuća aktiva i tekuća pasiva [likvidnost]	
		Stupanj zaduženosti - odnos ukupnih obveza i ukupne imovine [solventnost]	
		Odnos tržišne dodane vrijednosti - razlika trž. vrijed. i knjigov. vrijed.pod. [MVA odnos]	
		BEX [indeks poslovne izvrsnosti] - trenutačna poslovna izvrsnost i očekivana izvrsnost	
<b>SVEUKUPNO BODOVA</b>			
<b>% POSLOVNE IZVRSNOSTI = [SVEUKUPNO BODOVI/1.000]*100</b>			

Izvor: Autor, prema EFQM modelu i Belaku [2014]

Model EFQM za procjenu poslovne izvrsnosti poduzeća temelji se uglavnom na procjenama te je sastavljen pretežito od „usmjeravajućih“ kriterija i pokazatelja. Financijski pokazatelji, relativno su malo zastupljeni, što ovaj model čini prilično nepouzdanim, jer je zasnovan na uglavnom subjektivnim doživljajima procjenitelja. Stupanj utjecaja – ponder pojedinog kriterija je također određen bez nekog čvrstog temelja. Koliko god dominacija financijskih pokazatelja nije dobra pri mjerenju uspješnosti, smatramo da ovakav pristup temeljen uglavnom na procjenama i sumnjivo utvrđenim utjecajima pojedinih kriterija, nije dobar pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća.

## **9.5. ANALIZA OMEĐIVANJA PODATAKA (AOMP) ZA OCJENJIVANJE EFIKASNOSTI POSLOVANJA**

Analiza omeđivanja podataka (AOMP) neparametarska je deterministička metoda *ocjenjivanja relativne efikasnosti usporedivih organizacijskih jedinica donositelja odluke*, s obzirom na sličnu tehnologiju rada i obavljanje sličnih poslovnih aktivnosti, na temelju *empirijskih podataka o njihovima inputima i outputima*. Metoda povezuje nekoliko znanstvenih područja (matematiku, ekonomiju, operacijska istraživanja, menadžment), temelji se na *linearnom programiranju*, a najprije se koristila za ocjenjivanje efikasnosti poslovanja neprofitnih organizacija (škola, bolnica, vojnih ustanova i sl.), da bi se kasnije koristila i za ocjenjivanje efikasnosti poslovanja profitnih organizacija (poduzeća, osigurateljna društva, banke i sl.).

AOMP metoda datira još iz osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada je Edward Rodes u svojoj doktorskoj disertaciji pokušao procijeniti relativnu efikasnost škola sa više inputa i outputa, bez uobičajenih informacija o cijenama i troškovima. Kao rezultat tog istraživanja, ustanovljena je metoda omeđivanja podataka pod nazivom CCR<sup>417</sup>, koja je nazvana po autorima: Charnesu, Cooperu i Rodesu.

Iz područja AOMP metode, napisano je više od četiri tisuće znanstvenih radova<sup>418</sup> te je razvijeno više modela analize omeđivanja podataka koji se razlikuju po usmjerenosti modela na inpute i outpute, po izboru prinosa na obujam djelovanja (stalni ili promjenjivi) i sl. U

---

<sup>417</sup>Charnes, A., Cooper, W.W., Rodes, E.,[1978]: **Measuring the Efficiency of Decision Making Units**, European Journal of Operational Research, (2), 6, 429-444.

<sup>418</sup>Emrouznejad, A., Parker, B.R., Tavares, G.,[2008]: **Evaluation of Research in Efficiency and Productivity: A Survey and Analysis of the First 30 years of scholarly literature in DEA**, Journal of Socio-Economic Planning Sciences, (42), 3, str. 151-157.

Republici Hrvatskoj metoda AOMP, primjenjivana je u industriji,<sup>419</sup> poljoprivredi,<sup>420</sup> bolnicama<sup>421</sup> i sl.

Analiza omeđivanja podataka predstavlja skup metoda i modela koji su zasnovani na linearnom programiranju. Donositelji odluke su proizvodne ili neproizvodne organizacijske jedinice, koje imaju iste inpute i outpute, a međusobno se razlikuju po razini resursa kojima raspolažu i razinama aktivnosti unutar procesa transformacije inputa u outpute. Podatci o inputima i outputima unose se za sve organizacijske jedinice – donositelje odluka, u linearni program koji predstavlja odabrani model AOMP. Time se ocjenjuje efikasnost pojedinog donositelja odluke unutar skupa svih usporedivih donositelja odluke, tako da se višestruki inputi pretvaraju u višestruke outpute.

Efikasnost pojedinog donositelja odluke, mjeri se u odnosu na druge donositelje odluka, pa u tom odnosu dobivamo relativnu efikasnost pojedinog donositelja odluke, koja se nalazi između 0 i 1. Prema Rabar,<sup>422</sup> AOMP određuje empirijsku granicu efikasnosti (granicu proizvodnih mogućnosti) omeđujući inpute odozdo, a outpute odozgo, a zato što je određuju (najbolji) donositelji odluka, granica efikasnosti je ostvariv cilj kojemu trebaju težiti neefikasni donositelji odluka. Oni efikasnost postižu projekcijom na efikasnu granicu, uspoređujući svakog donositelja odluka s najboljim. Najuspješnija jedinica, koja određuje granicu efikasnosti, dobiva ocjenu 1, a mjerenje neefikasnosti ostalih jedinica vrši se u usporedbi s tom granicom efikasnosti.

Model CCR temelji se na pretpostavci konstantnog prinosa uparivanju inputa i outputa te se maksimalizira njihov omjer, stvarajući virtualni output i input. Model BBC<sup>423</sup> temelji se na varijabilnom prinosu i pogodan je u slučaju rastućega ili padajućeg prinosa. Odabir inputa i outputa je subjektivan, što čini ograničenje u primjeni AOMP kao alata odlučivanja.

---

<sup>419</sup>Hunjet, D., [1998]: **Efikasnost poslovnih sredstva hrvatske industrije po regijama**, Magistarski rad, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb.

<sup>420</sup>Bahovec, V, Neralić, L., [2001]: **Relative efficiency of Agricultural Production in Country Districts of Croatia**, Mathematical Communications-Supplement, 1, str. 111-119.

<sup>421</sup>Rabar, D.,[2010]: **Ocjenjivanje efikasnosti poslovanja hrvatskih bolnica metodom analize omeđivanja podataka**, Ekonomski pregled, 61 [9-10], str. 523.

<sup>422</sup> Rabar, D.,[2010]: **Ibidem**, str. 533.

<sup>423</sup>Banker, R.D., Charnes, A., Cooper, W.W., [1984]: **Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis**, Management Science, (30), 9, str. 1092.



## 9.6. BENCHMARKING METODA MJERENJA OSTVARENIH REZULTATA

Okolina organizacije sastoji se od brojnih čimbenika koji utječu na poslovanje organizacije, a koje menadžment mora uvažavati prilikom donošenja odluka. Poznavati što veći broj čimbenika iz okoline organizacije, osnovni je preduvjet da menadžeri donesu optimalne odluke o poslovnim ciljevima organizacije. Za istraživanje okoline organizacije koristi se više metoda, a jedna od njih je Benchmarking metoda. Ostvareni rezultati poslovanja organizacije, Benchmarking metodom se uspoređuju s drugim organizacijama te se na taj način organizaciji pruža mogućnost učenja i poboljšavanja vlastitog poslovanja.

Popularizacija Benchmarkinga nastupila je osamdesetih godina 20-tog stoljeća i to nakon što su japanske tvrtke počele intenzivno slati svoje menadžere po svijetu, s ciljem unapređivanja poslovnih procesa, organizacije poslovanja i jačanja konkurentske sposobnosti japanskih poduzeća.

Pojam – benchmarking dolazi iz korijena riječi benchmark,<sup>424</sup> koja se na hrvatski jezik prevodi kao: referentna točka, mjerilo, pokazatelj, etalon, a izvorno znači nivelacijsku spravu za određivanje referentnih veličina različitih točaka zemljišne površine.

Inače, pojam benchmarking bi se mogao prevesti na hrvatski jezik kao komparativna analiza s usporedbom. Benchmarking još nije adekvatno preveden na hrvatski jezik, pa se još uvijek koristi engleski naziv.

Benchmarking osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima u cilju pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti.<sup>425</sup>

U početku se Benchmarking metoda najviše koristila u proizvodnim poduzećima, a danas se vrlo uspješno koristi u osiguravajućim društvima, bankama, zdravstvenim organizacijama, državnim institucijama, neprofitnim organizacijama i sl. Interes za primjenu Benchmarkinga, raste sve više u poslovnoj praksi, jer se pokazao kao koristan instrument za kontinuirano uspoređivanje i mjerenje rezultata poslovanja organizacije te za uspoređivanje s drugim organizacijama. Na taj način organizacija ima priliku učiti od najuspješnijih u svojoj branši, a primijenjena stečena znanja iskoristiti za povećanje uspješnosti poslovanja.

---

<sup>424</sup>Filipović, R., i ostali [1995]: **Englesko-hrvatski rječnik**, Školska Knjiga, Zagreb, str. 89.

<sup>425</sup>Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]: **Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4, Zagreb, str. 332.

Može se kazati da je Benchmarking postupak postavljanja ciljeva, definiranja programa i politika radi postizanja rezultata većih od ostalih u sektoru i/ili kod konkurencije.<sup>426</sup> U tom postupku, utvrđuje se poslovna pozicija i rezultati vlastite organizacije, prikupljaju podatci o poslovnim rezultatima subjekta usporedbe (standarda s kojim se mjerimo) te pronalazi optimalni put za poboljšanje tržišne pozicije vlastite organizacije s ciljem dostizanja poslovnih rezultata izabranog subjekta usporedbe. Dakle, Benchmarking postupak daje odgovor na pitanja tko je bolji i zašto je bolji odnosno osigurati rješenja i instrumente za poboljšanje performansi vlastite organizacije.

Benchmarkingom se mogu uspoređivati kvaliteta proizvoda i usluge, cijena proizvoda i usluge, poslovni procesi, troškovi poslovanja, ukupni prihodi, tržišni udjeli, zadovoljstvo kupaca, kvaliteta organizacije, ostvareni profit, tehnička rješenja, strategija, povrat na investicije, ekonomičnost, rentabilnost, povrat na uloženi kapital, prihod po zaposlenome, stanje i promet zaliha i sl., s ciljem da organizacija uoči vlastite nedostatke u odnosu na konkurenciju te pronade mogućnosti otklanjanja istih.

Primjena Benchmarkinga u poslovanju može osigurati brojne prednosti:<sup>427</sup>

- ✓ *Unapređenje kvalitete proizvoda i usluga,*
- ✓ *Unapređenje poslovnih procesa,*
- ✓ *Snižavanje troškova poslovanja,*
- ✓ *Povećanje zadovoljstva kupaca,*
- ✓ *Otvoravanje novim poslovnim mogućnostima,*
- ✓ *Usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju,*
- ✓ *Postizanje konkurentske prednosti,*
- ✓ *Povećanje kreativnosti unutar organizacije,*
- ✓ *Unapređenje kvalitete organizacije u cjelini,*
- ✓ *Povećanje profita.*

S obzirom na područje primjene, Benchmarking možemo dijeliti na:

- a) *Interni* – primjenjuje se i provodi unutar organizacije i
- b) *Eksterni* – provodi se usporedba s drugom ili drugim organizacijama.

---

<sup>426</sup>Štoković, I., [2004]: **Benchmarking“ u turizmu**, Ekonomski pregled, 55 (1-2) str. 70.

<sup>427</sup>Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]: **Ibidem**, str. 332.

S obzirom na to s kime se organizacija uspoređuje razlikuju se sljedeće četiri vrste benchmarkinga:<sup>428</sup>

- 1) *Interni benchmarking*,
- 2) *Eksterni konkurentni benchmarking*,
- 3) *Eksterni funkcionalni benchmarking i*
- 4) *Eksterni generički benchmarking*.

*Interni benchmarking* predstavlja usporedbu funkcija [nabave, prodaje, proizvodnje, marketinga i sl.], profitnih centara ili centara odgovornosti unutar same organizacije. Provodi se u početnoj fazi korištenja metode Benchmarkinga, jer su svi podatci za usporedbu lako dostupni i niski su troškovi provedbe metode. Na tu vrstu Benchmarkinga odlučuju se organizacije koje imaju poslovne jedinice dislocirane u drugim gradovima i zemljama, da bi se dobio uvid u poslovanje svih organizacijskih cjelina, uočili možebitni problemi, da bi se utvrdile najbolje organizacijske jedinice, a ujedno pronašli putovi rješavanja i otklanjanja nedostataka u lošijim organizacijskim jedinicama.

*Eksterni konkurentni benchmarking* podrazumijeva usporedbu organizacije s njezinim izravnim i najjačim konkurentima ili organizacijama na drugim tržištima koje se bave istom djelatnošću. Uspoređuju se proizvodi, usluge, prihodi, troškovi, procesi, udjeli na tržištu, stopa rasta, povrat na investirano, stupanj zadovoljstva kupaca i sl.

*Eksterni funkcionalni benchmarking* podrazumijeva usporedbu s najboljim svjetskim organizacijama koje provode slične procese u različitim industrijama, pri čemu Benchmarking partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Budući te organizacije nisu izravni konkurenti, lakše je doći do informacija i provesti proces Benchmarkinga.

*Eksterni generički benchmarking* predstavlja uspoređivanje s najboljim organizacijama neovisno o djelatnosti kojom se bave ili tržištu kojem pripadaju.

S obzirom na to što se uspoređuje, razlikuju se sljedeće tri vrste benchmarkinga:<sup>429</sup>

- 1) *Procesni benchmarking*,
- 2) *Izvedbeni benchmarking i*
- 3) *Strateški benchmarking*.

---

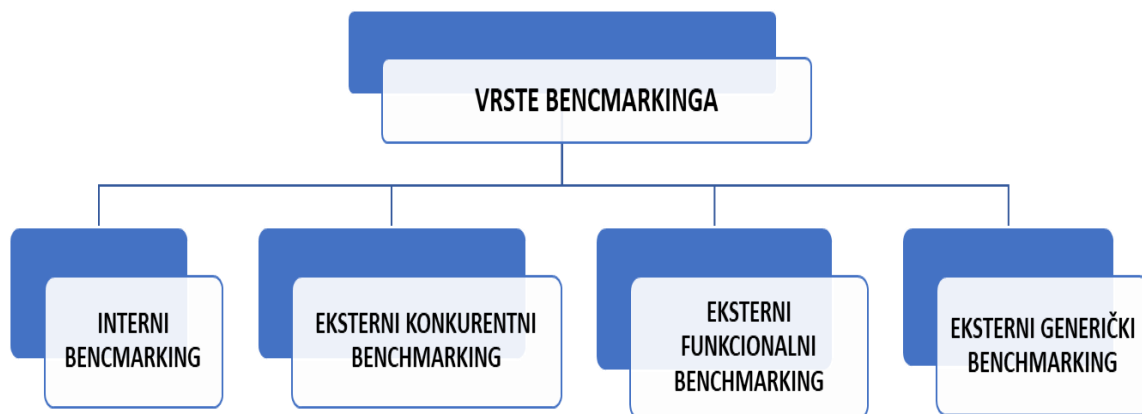
<sup>428</sup>Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]: **Ibidem**, str. 334.

<sup>429</sup>Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]: **Ibidem**, str. 335.

*Procesni benchmarking* u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On promatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmjeren je na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji.

*Izvedbeni benchmarking* polazi od procjene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućuje menadžerima procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. U prvi plan stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj je oblik Benchmarkinga postao standardno sredstvo postizanja konkurentske prednosti u različitim industrijama.

*Strateški benchmarking* usmjeren je prema pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koja donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od Procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju.



Slika 40.: Vrste benchmarkinga

Izvor: Autor, prema Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]

Veliki broj autora koji se bave Benchmarkingom kao instrumentom mjerenja i uspoređivanja rezultata poslovanja organizacije, utvrđivalo je broj faza kojima se ostvaruje proces Benchmarkinga u svakodnevnoj poslovnoj praksi. Razlikuju se mišljenja o broju faza kojima se ostvaruje proces Benchmarkinga. Tako Xerox navodi deset faza, AT&T devet faza, a Motorola navodi pet faza procesa Benchmarkinga.

Proces Benchmarkinga može se predstaviti u četiri osnovne faze: <sup>430</sup>

- 1) Definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka,

<sup>430</sup>Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]: **Ibidem**, str. 337.

- 2) Analiza prikupljenih podataka,
- 3) Odluka o najboljem rješenju i
- 4) Primjena rješenja.

Kako je vidljivo, proces Benchmarkinga započinje upoznavanjem s problemom i prikupljanjem podataka, a završava primjenom rješenja. Na taj način se zaokružuje proces Benchmarkinga te bi implementacijom rješenja trebalo doći do unapređenja poslovnih procesa i rješenja uočenih problema.

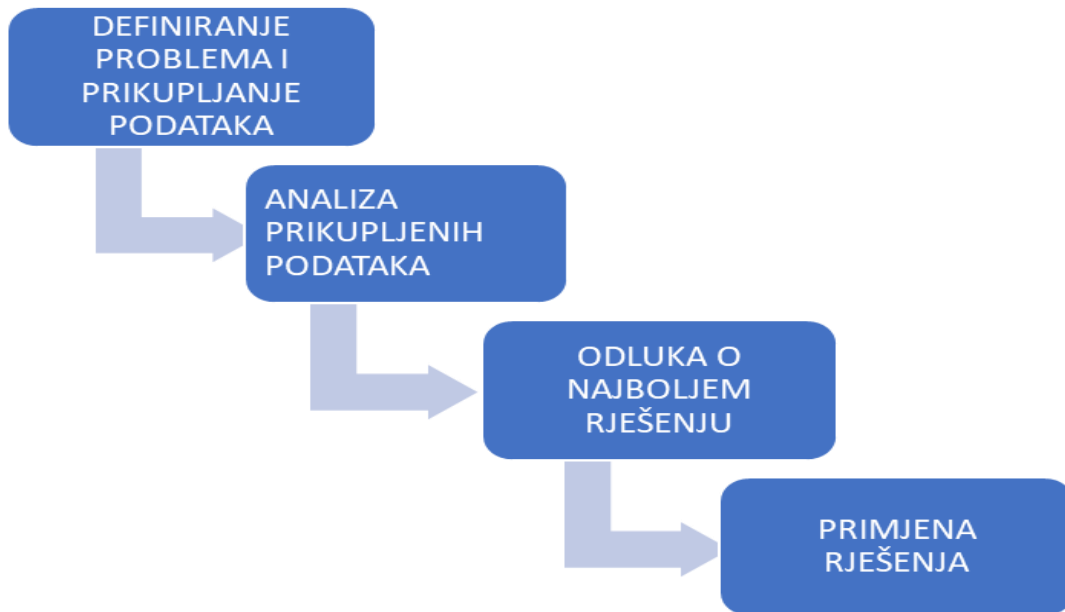
*Definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka*, početna je faza procesa Benchmarkinga. O kvaliteti, obujmu, točnosti, sveobuhvatnosti i analitičnosti ove faze ovisi kvaliteta daljnjih faza Benchmarkinga. U ovoj fazi se formira benchmarkinški tim, analiziraju procesi unutar organizacije i utvrđuju čimbenici uspjeha odnosno uočavaju problemi, odabire benchmarking partner i prikupljaju se podatci.

*Analiza prikupljenih podataka* predstavlja drugu fazu Benchmarkinškog procesa. Prikupljene podatke potrebno je sistematizirati i standardizirati, kako bi se eliminirale možebitne razlike između Benchmarking partnera, a koje su vezane za razlike u okruženju i zakonodavstvu. U ovoj fazi se analizom identificiraju odstupanja prakse u vlastitoj organizaciji u odnosu na poslovnu praksu najbolje organizacije te utvrđuju uzroci tih odstupanja. Analiza završava identifikacijom čimbenika koji utječu na bolje poslovne rezultate Benchmarkinškog partnera.

*Odluka o najboljem rješenju* je treća faza u Benchmarkinškom procesu. Nakon što je identificirao čimbenike koji utječu na bolje poslovne rezultate Benchmarkinškog partnera, a istovremeno uočio potencijalne probleme u organizaciji, Benchmarkinški tim donosi odluku o potrebitom rješenju organizacijskih problema. U ovoj fazi utvrđuju se: plan implementacije rješenja, aktivnosti, potrebiti resursi [financijski i nefinancijski], analiziraju se troškovi, koristi i rizici implementacije rješenja. Sve se priprema kako bi menadžment organizacije mogao donijeti odluku o primjeni predloženog rješenja na temelju argumentiranih i dokumentiranih prijedloga.

*Fazom primjene rješenja* završava se Benchmarkinški proces. Ako se menadžment organizacije odluči podržati predloženo rješenje Benchmarkinškog tima, u ovoj fazi se implementira predloženo rješenje organizacijskih problema. Uvode se predložene promjene te prate i kontroliraju ostvareni rezultati nakon uvođenja promjena. Benchmarking proces mora biti stalan, kako bi organizaciji davao pouzdane i aktualne informacije o tome kako stoji u odnosu

na konkurente. Zato faza primjene rješenja treba biti ujedno i početak novog ciklusa Benchmarkinškog procesa.



Slika 41.: Faze procesa benchmarkinga

Izvor: Autor, prema Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]

## **IV. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA O POVEZANOSTI MOTIVIRANOSTI MENADŽERA I OSTVARENIM REZULTATIMA JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA**

### **1. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE**

Na temelju definiranog znanstvenog problema, predmeta, svrhe i ciljeva ovog Rada, te istraživačkih pitanja, postavljena je (kao afirmativna) sljedeća osnovna hipoteza istraživanja:

H1: Postoji pozitivna povezanost između stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta.

Uz osnovnu hipotezu, postavljene su još dvije (pomoćne) afirmativne hipoteze:

H2 – postoji pozitivna povezanost između stupnja materijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta,

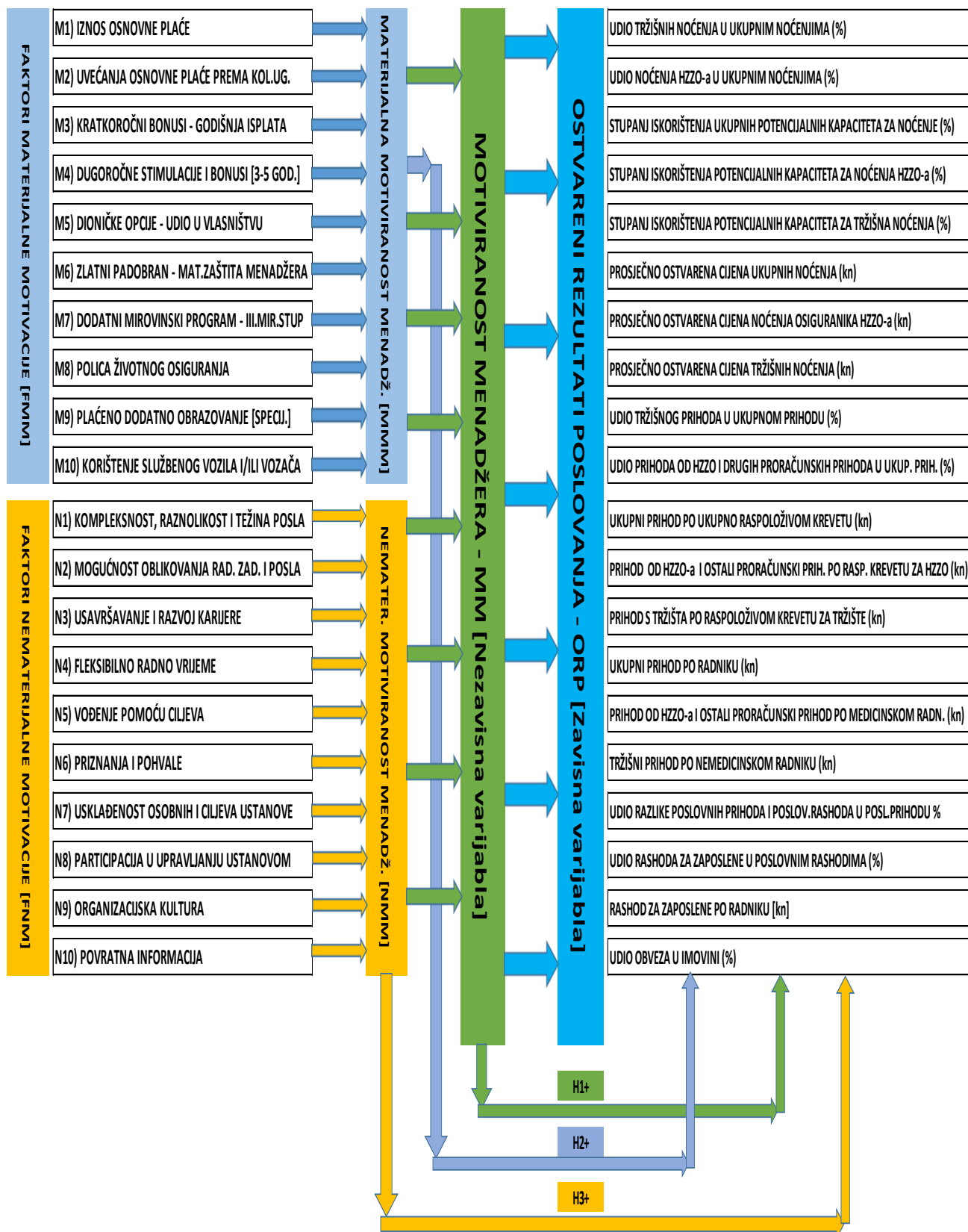
H3 – postoji pozitivna povezanost između stupnja nematerijalne motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta.

### **2. MODEL ZA ISTRAŽIVANJE**

Model za istraživanje povezanosti motiviranosti menadžera javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj, nastao je kao posljedica istraživačkih pitanja koja su se nametnula tijekom promišljanja o temi doktorske disertacije. Naime, tijekom proučavanja obilne znanstvene literature koja se odnosi na motivaciju i ostvarene rezultate poslovanja, došlo se do izlučivanja faktora (čimbenika) materijalne i nematerijalne motivacije te faktora (čimbenika) ostvarenih rezultata poslovanja. Kao odgovor na istraživačka pitanja postavljene su hipoteze istraživanja i tako je nastao Model za istraživanje povezanosti motiviranosti menadžera javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj i ostvarenih rezultata istih.

Model za istraživanje povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj prikazan je na sljedećoj slici.

## MODEL ZA ISTRAŽIVANJE



Slika 42.: Model za istraživanje

Izvor: Autor



### 3. METODOLOŠKI ASPEKT ISTRAŽIVANJA

#### 3.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA

Instrument istraživanja – Anketni upitnik kombiniran sa Tehnikom skaliranja ili skalom procjene [Likertova skala], sastojao se od ukupno 47 tvrdnji, koje su ispitanici ocjenjivali sljedećim ocjenama: 1 - „uopće se ne slažem“, 2 - "više se ne slažem nego slažem", 3- "podjednako se slažem i ne slažem", 4 -"uglavnom se slažem" te 5 - „potpuno se slažem“.

Čimbenici materijalne i nematerijalne motivacije [kompenzacije] menadžera, odabrani su prema Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 613-713 i prema Buble, M. [2009]: Menadžment, Drugo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 439-468.

Prva grupa od 10 tvrdnji [od rednog broja 1 do rednog broja 10] odnosila se na sljedeće odabrane čimbenike materijalne motiviranosti menadžera: osnovna plaća, uvećanja osnovne plaće temeljem kolektivnih ugovora, kratkoročni bonusi – godišnja isplata, dugoročne stimulacije i bonusi [3-5 godina], dioničke opcije, „zlatni padobran“- materijalna zaštita menadžera u slučaju gubitka posla, III. Mirovinski stup, polica životnog osiguranja, dodatno obrazovanje – specijalizacija te korištenje vozila i/ili vozača.

Druga grupa od dodatnih 10 tvrdnji [od rednog broja 11 do rednog broja 20] odnosila se na sljedeće odabrane čimbenike nematerijalne motiviranosti menadžera: kompleksnost, raznolikost i težina posla, mogućnost oblikovanja radnih zadataka i posla, usavršavanje i razvoj karijere, fleksibilno radno vrijeme, vođenje pomoću ciljeva, priznanja i pohvale, usklađenost osobnih ciljeva i ciljeva ustanove, participacija u upravljanju ustanovom, organizacijska kultura te povratna informacija.

Sljedeće 2 tvrdnje [tvrdnje od rednog broja 21 do 22] mjerile su potrebu menadžera za postignućem i moći odnosno što to određuje uspješnog menadžera, prema McClelland, D.C., Burnham, D.H. [1976]: Power is the great motivator, Harvard Business Review, 54 (2), 100-110: osobna želja menadžera za postizanjem izvrsnih rezultata i osobna potreba menadžera za moći.

Naredne 3 tvrdnje [od rednog broja 23 do 25], poslužile su za identificiranje tipova menadžera: afilijativni menadžer, menadžer motiviran osobnom moći i institucionalni menadžer, sukladno Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 464.

Sljedećih 5 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 26 do 30], ponudile su stavove i motive menadžera koji utječu na menadžera da izabere menadžersku karijeru, prema Carrell, M., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.[1995]: Human Resource Management, 5.th ed., Englewood Clifts, NJ, Prentice-Hall str.384: pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta, potreba za natjecanjem, potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem, potreba za pokazivanjem moći, potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem.

Grupa od 6 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 31 do 36], nudile su vještine koje mora imati menadžer prema, Burack, E.H., Mathys, N.J.,[1980]: Carrer Management in Organizations: A Pracitcal Resurce Planning Approach, Brace-Park Press, str. 92-93: tehničko-stručne, vodstveno-interpersonalne, komunikacijske, dijagnostičko-analitičke, strategijsko-konceptualne i administrativne vještine.

Naredna grupa od 8 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 37do 44], ponudila je potrebite uloge i kompetencije menadžera prema Quinn, R.E.,et all.,[1990]: Becoming a Master Manager: A Competence Framework, Wiley, New York, str.21: vođa, proizvođač, koordinator, monitor, mentor, promicatelj, inovator i posrednik.

Posljednja grupa od 3 tvrdnje [tvrdnje od rednog broja 45 do 47], nudila je karakteristike koje determiniraju motiviranog menadžera, prema Rheinberg, F., [2004]: Motivation [prijevod-Motivacija], Naklada Slap; Jastrebarsko, str. 13: spreman je uložiti rad te sva svoja raspoloživa znanja, vještine i kompetencije radi ostvarenja ciljeva, ništa ga ne može odvratiti od namjere da zajedno s drugima ostvari utvrđene ciljeve i ne može biti miran i zadovoljan sve dok zajedno s drugima ne ostvari utvrđene ciljeve.

Tablica 11.: Instrument istraživanja – Anketni upitnik za menadžere javnih specijalnih bolnica i lječilišta

EPMIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZ PODRUČJA MOTIVACIJE I OSTVARENIH REZULTATA U JAVNIM SPECIJALNIM BOLNICAMA I LJEČILIŠTIMA U RH		
Poštovani ravnatelji, zamjenici ravnatelja, pomoćnici ravnatelja, pročelnici službi i voditelji odjela, molim Vas izdvojite 15-tak minuta svog vremena i popunite ovaj Upitnik!		
Ocjene tvrdnji iz Upitnika koristit će se isključivo u svrhu znanstvenog istraživanja i jamčim Vam da ni na koji način neće biti zlorabljene.		
Za svaku tvrdnju možete odabrati jednu ocjenu intenziteta (1-5), upisom nekog znaka (primjerice: znaka X ili osjenčanjem) u kućicu u kojoj se nalazi odabrana ocjena.		
Opis predloženih ocjena za predložene tvrdnje: 1= "uopće se ne slažem"; 2= "više se ne slažem nego slažem"; 3= "podjednako se slažem i ne slažem"; 4= "uglavnom se slažem"; 5= "potpuno se slažem"		
NAZIV SPECIJALNE BOLNICE ILI LJEČILIŠTA (dopisati):		
RAVNATELJ, ZAMJENIK RAVNATELJA, POMOĆNIK RAVNATELJA, PROČELNIK SLUŽBE, VODITELJ ODJELA (upišite ili označite Vašu funkciju):		
GODINA ROĐENJA (dopisati godinu):		
STRUČNA SPREMA (primjerice: specijalist fiz.med. dr.med., dipl. oec., prof.dr.sc. dr.med., dr.sc.dipl.iur. i sl.):		
NA FUNKCIJI SAM OD GODINE (dopisati godinu):		
ZAVRŠIO(-LA) SAM DODATNO MENADŽERSKO OBRAZOVANJE ILI SPECIJALIZACIJU U PODRUČJU MENADŽMENTA: DA ili NE		
UPITNIK ZA MENADŽERE JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA		
R.B.	TVRDNJE	Ocjena [1-5]
1	Fiksni iznos osnovne plaće motivira menadžera javne specijalne bolnice [skr. SB] ili lječilišta [skr.LJ] na obavljanje menadžerske funkcije.	1 2 3 4 5
2	Uvećanja-dodatci na osnovnu plaću i ostala materijalna prava temeljem odredbi kolektivnih ugovora, motiviraju menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
3	Kratkoročni-godišnji bonusi [novčane nagrade] menadžeru temeljem ostvarenih rezultata ustanove, motiviraju menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
4	Dugoročni-bonusi 3-5 godina [novčane nagrade] menadžeru temeljem ostvarenih rezultata ustanove, motiviraju menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
5	Pravo na kupnju dionica [udjela]-stjecanje udjela u vlasništvu ustanove po fiksnoj ili povlaštenoj cijeni, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
6	Pravo na materijalne kompenzacije u slučaju gubitka menadžerskog položaja i prestanka posla, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
7	Uplata ustanove u III. Mirovinski stup u ime i za račun menadžera - individualna kapitalizirana štednja, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
8	Polica životnog osiguranja za slučaj smrti i doživljenja koju plaća ustanova, a korisnik je menadžer, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
9	Plaćanje dodatnog obrazovanja i/ili specijalizacije i studijskih putovanja menadžeru od strane ustanove, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
10	Mogućnost da menadžer koristi službeno vozilo i/ili službenog vozača ustanove tijekom cijelog dana, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
11	Složenost-kompleksnost, različitost-nemonotonost i težina menadžerskog posla, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
12	Mogućnost oblikovanja radnih zadataka, planiranja, organizacije i vođenja ukupnog posla ustanove, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
13	Poslovno učenje, profesionalno usavršavanje i razvoj poslovne karijere tijekom menadžerskog mandata, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
14	Fleksibilno radno vrijeme [vrijeme dolaska i odlaska s posla] petodnevni radni tjedan u javnoj ustanovi, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
15	Vođenje ustanove pomoću ciljeva koje sam donosi uz participaciju radnika i suglasnost Upravnog vijeća, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
16	Javne pohvale i priznanja menadžeru za profesionalni doprinos ostvarenju ciljeva ustanove, motiviraju menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
17	Podudarnost/usklađenost poslovnih ciljeva ustanove i osobnih profesionalnih ciljeva menadžera, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
18	Mogućnost da zajedno s Upravnim vijećem ustanove donosi strateške ciljeve i sudjeluje u upravljanju, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
19	Organizacijska kultura ustanove [stavovi, vrijednosti, norme, vjerovanja i pogledi većine zaposlenika] motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5
20	Korištenje povratnih informacija kao instrumenta kontrole i nadzora ostvarenja planiranih ciljeva, motivira menadžera javne SB ili LJ.	1 2 3 4 5

21	Osobna želja menadžera SB ili LJ za postizanjem izvrsnih poslovnih rezultata povezana je sa uspjehom menadžera u obavljanju poslova.	1	2	3	4	5
22	Osobna potreba menadžera SB ili LJ za moći u ustanovi povezana je sa uspjehom menadžera u obavljanju poslova.	1	2	3	4	5
23	Menadžer SB ili LJ ima potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima, želi se drugima sviđjeti i da ga svi vole.	1	2	3	4	5
24	Menadžer SB ili LJ ima potrebu snažno utjecati na zaposlenike, veliku želju za moći, potrebu da mu zaposlenici budu osobno lojalni.	1	2	3	4	5
25	Menadžer SB ili LJ ima potrebu za moći, slabu potrebu za dobrim odnosima s drugima i jaku potrebu za ostvarivanjem ciljeva ustanove.	1	2	3	4	5
26	Na izbor menadžerske karijere u SB ili LJ utječu pozitivni stavovi menadžera prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta.	1	2	3	4	5
27	Na izbor menadžerske karijere u SB ili LJ utječe potreba menadžera za natjecanjem.	1	2	3	4	5
28	Na izbor menadžerske karijere u SB ili LJ utječe potreba menadžera za dokazivanjem i potvrđivanjem.	1	2	3	4	5
29	Na izbor menadžerske karijere u SB ili LJ utječe potreba menadžera za pokazivanjem moći nad drugima [pozitivne i negativne sankcije].	1	2	3	4	5
30	Na izbor menadžerske karijere u SB ili LJ utječe potreba menadžera za centralnom pozicijom i različitim ponašanjem od drugih u Ustanovi	1	2	3	4	5
31	Menadžer SB ili LJ treba imati tehničko-stručne sposobnosti (primjena znanja, kontrola kvalitete, rješavanje problema, kreativnost).	1	2	3	4	5
32	Menadžer SB ili LJ treba imati vodstveno-interpersonalne sposobn. (motivacija, timski rad, vrednovanje ljudi, razvoj suradnika, određ. ciljeva).	1	2	3	4	5
33	Menadžer SB ili LJ treba imati komunikacijske sposobnosti (usmene, pisane, slušanje, prezentacija, itd.).	1	2	3	4	5
34	Menadžer SB ili LJ treba imati dijagnostičko-analičke sposobn. (identificiranje problema, analiza i rješenje problema, uočavanje promjena).	1	2	3	4	5
35	Menadžer SB ili LJ treba imati strategijsko-konceptualne sposobn. (vizija, sagledavanje cjeline, stvaranje prioriteta, upravljanje promjenama).	1	2	3	4	5
36	Menadžer SB ili LJ treba imati administrativne sposobnosti (planiranje, organiziranje, izvršenje, kontrola, odlučivanje).	1	2	3	4	5
37	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude vođa (preuzima inicijativu, postavlja ciljeve, delegira zadatke i sl).	1	2	3	4	5
38	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude "proizvođač" (osobno produktivan i motiviran, motivira druge, upravlja vremenom i stresom).	1	2	3	4	5
39	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude koordinator (organiziranje i oblikovanje, planiranje, kontroliranje).	1	2	3	4	5
40	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude "monitor" (upravlja informacijama, kritička analiza informacija, efikasna prezentacija informacija).	1	2	3	4	5
41	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude mentor (razumije sebe i druge, interpersonalne komunikacije, razvoj suradnika).	1	2	3	4	5
42	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude promicatelj (izgradnja tima, participativno odlučivanje, upravljanje konfliktima).	1	2	3	4	5
43	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude inovator (življenje s promjenama, kreativno mišljenje, upravljanje promjenama).	1	2	3	4	5
44	Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude posrednik (izgradnja i održanje moći, osiguranje suglasja i predanosti, prezentiranje ideja).	1	2	3	4	5
45	Menadžer SB ili LJ motiviran je ako je spreman uložiti rad te sva svoja raspoloživa znanja, vještine i kompetencije radi ostvar. ciljeva ustanove.	1	2	3	4	5
46	Menadžer SB ili LJ motiviran je ako ga ništa ne može odvratiti od namjere da zajedno s drugima ostvari utvrđene ciljeve ustanove.	1	2	3	4	5
47	Menadžer SB ili LJ motiviran je ako ne može biti miran i zadovoljan sve dok zajedno s drugima ne ostvari utvrđene ciljeve ustanove.	1	2	3	4	5

Molimo Vas da mi popunjeni Upitnik vratite/pošaljete na jedan od sljedećih načina:

\* E-mail: [vice.barbir@outlook.com](mailto:vice.barbir@outlook.com)

\* Telefaks: 021/612-493

\* Redovnom poštom na adresu: Vice Barbir, Splitska 57A, HR-21300 Makarska

**Napomene:**

*U slučaju bilo kakvih nejasnoća rado ću se odazvati na poziv preko mog dalje navedenog mobilnog telefona.*

*Rezultate ovog istraživanja ću vam rado poslati ukoliko to navedete ili na bilo koji način zatražite.*

Unaprijed hvala i srdačan pozdrav!

Mr. sc. Vice Barbir (GSM: 099/3932835)

Izvor: Autor, na temelju: Bahtijarević-Šiber, F. [1999]; Buble, M. [2009]; McClelland, D.C., Burnham, D.H. [1976]; Carrell, M., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.[1995]; Burack, E.H., Mathys, N.J.,[1980]; Quinn, R.E.,et all.,[1990] i Rheinberg, F., [2004]

### **3.2. VREMENSKI, PROSTORNI I SADRŽAJNI OBUHVAT ISTRAŽIVANJA**

Empirijsko istraživanje provedeno je od 01. listopada 2018. godine do 31. siječnja 2019. godine. Podatci o ostvarenim rezultatima javnih specijalnih bolnica i lječilišta prikupljeni su u razdoblju od 01. listopada do 01. prosinca 2018. godine, a Anketni upitnici su prikupljeni u razdoblju od 01. prosinca 2018. godine do 31. siječnja 2019. godine.

Podatci o ostvarenim rezultatima javnih specijalnih bolnica i lječilišta, prikupljeni su iz više različitih izvora: 1] javno objavljenih: Bilanci, Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima, Izvještaja o rashodima prema funkcijskoj klasifikaciji, Izvještaja o promjenama u vrijednosti i obujmu imovine i obveza, Izvještaja o obvezama i Bilješki; 2] službenih izvještaja koje objavljuje HZZO i 3] izravno od ravnatelja putem osobnih zamolbi.

Anketni upitnici poslani su na mail adrese 120 potencijalnih ispitanika. Podatci o osobama koje su anketirane prikupljeni su od ravnatelja javnih specijalnih bolnica i lječilišta, putem dostupnih podataka na internetu te iz raspoloživih osobnih podataka i kontakata.

Upitnici, zajedno sa popratnim pismom i uputama za ispunjavanje anketnog upitnika, poslani na mail adrese 15 ravnatelja, 15 zamjenika ravnatelja, 15 pomoćnika ravnatelja, 30 pročelnika službi i 45 voditelja odjela.

Nakon slanja anketnih upitnika slijedilo je animiranje ispitanika, prvo slanjem maila i sms poruka na adrese svih primatelja ankete, a potom, u više navrata, kroz osobne kontakte i nazivanje telefonom.

### **3.3. VARIJABLE ISTRAŽIVANJA I FAKTORI ODABRANIH VARIJABLI**

Temeljem utvrđivanja problema istraživanja, predmeta istraživanja, ciljeva istraživanja i istraživačkih hipoteza, iskristalizirale su se nezavisne varijable i zavisna varijabla u modelu za istraživanje. Nezavisne varijable su: materijalna i nematerijalna motiviranost menadžera odnosno ukupna motiviranost menadžera, a zavisna varijabla su ostvareni rezultati javnih specijalnih bolnica i lječilišta u RH.

Nakon proučavanja teorijske podloge [knjiga, znanstvenih i stručnih radova i sl.], odabrani su faktori-indikatori nezavisnih varijabli i zavisne varijable.

Faktori-indikatori nezavisne varijable – „materijalna motiviranost menadžera“ (skr. FMM) su:

- 1) iznos osnovne plaće menadžera (skr. FMM1),
- 2) uvećanja osnovne plaće menadžera prema kolektivnim ugovorima (skr. FMM2),

- 3) kratkoročni bonusi menadžera – godišnja isplata (skr. FMM3),
- 4) dugoročne stimulacije menadžera i bonusi [3-5 godina] (skr. FMM4),
- 5) dioničke opcije – udio menadžera u vlasništvu ustanove (skr. FMM5),
- 6) „zlatni padobran“ – materijalna zaštita menadžera u slučaju gubitka posla (skr. FMM6),
- 7) dodatni mirovinski program za menadžera – uplata za menadžera u III. Mirovinski stup (skr. FMM7),
- 8) polica životnog osiguranja u korist menadžera (skr. FMM8),
- 9) plaćeno dodatno obrazovanje ili specijalizacija menadžera (skr. FMM9) i
- 10) pravo menadžera na korištenje službenog vozila i/ili vozača (skr. FMM10).

Faktori-indikatori nezavisne varijable – „nematerijalna motiviranost menadžera“ (skr.FNM) su:

- 1) kompleksnost, raznolikost i težina menadžerskog posla (skr. FNM1),
- 2) mogućnost oblikovanja radnih zadataka i posla (skr. FNM2),
- 3) usavršavanje i razvoj karijere (skr. FNM3),
- 4) fleksibilno radno vrijeme (skr. FNM4),
- 5) vođenje pomoću ciljeva (skr. FNM5),
- 6) priznanja i pohvale (skr. FNM6),
- 7) usklađenost osobnih ciljeva menadžera s ciljevima ustanove (skr. FNM7),
- 8) participacija u upravljanju ustanovom (skr. FNM8),
- 9) organizacijska kultura (skr. FNM9) i
- 10) povratna informacija (skr. FNM10).

Indikatori (pokazatelji) zavisne varijable – „ostvareni rezultati specijalnih bolnica i lječilišta“ (skr. IOR) su:

- 1) Udio ostvarenih tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima [u%] (skr. IOR1),
- 2) Udio ostvarenih noćenja osiguranika HZZO-a u ukupno ostvarenim noćenjima [u%] (skr. IOR2),
- 3) Stupanj iskorištenja ukupnih potencijalnih kapaciteta za noćenje [u%] (skr. IOR3),
- 4) Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a [u%] (skr. IOR4),
- 5) Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja [u%] (skr. IOR5),
- 6) Prosječno ostvarena cijena ukupnih noćenja [u kn] (skr. IOR6),

- 7) Prosječno ostvarena cijena noćenja osiguranika HZZO-a [u kn] (skr. IOR7),
- 8) Prosječno ostvarena cijena tržišnih noćenja [u kn] (skr. IOR8),
- 9) Udio ostvarenog tržišnog prihoda u ukupno ostvarenom prihodu [u%] (skr. IOR9),
- 10) Udio ostvarenog prihoda od HZZO-a i ostalih proračunskih prihoda u ukupno ostvarenom prihodu [u%] (skr. IOR10),
- 11) Ukupni prihod po ukupno raspoloživom krevetu [u kn] (skr. IOR11),
- 12) Prihod od HZZO-a i ostali proračunski prihod po raspoloživom krevetu za osiguranike HZZO-a [u kn] (skr. IOR12),
- 13) Prihod ostvaren na tržištu po raspoloživom krevetu za tržište [u kn] (skr. IOR13),
- 14) Ukupni prihod po radniku [u kn] (skr. IOR14),
- 15) Prihod od HZZO-a i proračunski prihod po medicinskom radniku [u kn] (skr. IOR15),
- 16) Tržišni prihod po nemedicinskom radniku [u kn] (skr. IOR16),
- 17) Udio razlike poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u poslovnim приходima [u %](skr. IOR17),
- 18) Udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima [u %] (skr. IOR18),
- 19) Rashod za zaposlene po radniku [u kn] (skr. IOR19) i
- 20) Udio obveza u imovini [u %] (skr. IOR20).

Predmetni pokazatelji ostvarenih rezultata poslovanja javnih specijalnih bolnica i lječilišta, izračunani su za svaku godinu razdoblja i za ukupno razdoblje [2013.-2017.g.] za pojedine javne specijalne bolnice i lječilišta iz odabranog uzorka, kao i skupno za sve specijalne bolnice i lječilišta u promatranom razdoblju. Na taj način dobivena je pojedinačna prosječna vrijednost svakog pokazatelja ostvarenih rezultata (iskazana u bodovima) za svaku predmetnu javnu specijalnu bolnicu i lječilište te također prosječna vrijednost svakog pokazatelja ostvarenih rezultata za sve članice uzorka za ukupno razdoblje istraživanja.

Benchmarking usporedba ostvarenih prosječnih rezultata u razdoblju istraživanja svake javne specijalne bolnice i lječilišta s prosječno ostvarenim rezultatima svih članica uzorka istraživanja, pokazala je ostvarene rezultate pojedine specijalne bolnice i lječilišta u odnosu na prosjek uzorka za razdoblje promatranja. Isto tako, izvršena je i Benchmarking usporedba ostvarenih prosječnih rezultata u razdoblju istraživanja svake javne specijalne bolnice i lječilišta s najboljim ostvarenim rezultatom promatranog uzorka.

Od navedenih dvadeset pokazatelja ostvarenih rezultata poslovanja javnih specijalnih bolnica i lječilišta, sedam pokazatelja preuzeto je iz projekta Benchmarking analize javnih lječilišta i specijalnih bolnica koju već nekoliko godina realizira Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, pod vodstvom prof. dr. sc. S. Janković i prof. dr. sc. Z. Cerović. Radi se o sljedećim pokazateljima:

- \*Stupanj iskorištenja ukupnih potencijalnih kapaciteta za noćenje [u%] (skr. IOR3),
- \*Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a [u%],(skr. IOR4),
- \*Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja [u%] (skr. IOR5),
- \*Prosječno ostvarena cijena tržišnih noćenja [u kn] (skr. IOR8)
- \*Ukupni prihod po ukupno raspoloživom krevetu [u kn] (skr. IOR11),
- \*Ukupni prihod po ukupno raspoloživom krevetu za tržište [u kn] (skr. IOR13) i
- \*Ukupni prihod po radniku [u kn] (skr. IOR14).

Ostali korišteni pokazatelji ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta doprinose su autora/doktoranda Benchmarking analizi javnih lječilišta i specijalnih bolnica, na temelju sveobuhvatnog proučavanja problema i predmeta istraživanja.

### 3.4. PROVEDBA ISTRAŽIVANJA I METODOLOGIJA OBRADJE PODATAKA

Prikupljeni podaci su grupirani, sortirani i klasificirani u specijalno pripremljene tablice, tako da su bili priređeni za obradu podataka u Microsoft Excelu te u programskom paketu za statističku obradu podataka SPSS – Ekonomskog fakulteta u Splitu.

Tablica 12.: Poslani i vraćeni instrumenti istraživanja - Anketni upitnici prema vrsti ispitanika

<b>POSLANI I VRAĆENI POPUNJENI ANKETNI UPITNICI</b>					
<b>R.B.</b>	<b>MENADŽERI - ISPITANICI</b>	<b>POSLANO</b>	<b>VRAĆENO</b>	<b>%Udjela</b>	<b>%Povrata</b>
<b>1</b>	RAVNATELJI	15	13	14,44	86,67
<b>2</b>	ZAMJENICI RAVNATELJA	15	12	13,33	80,00
<b>3</b>	POMOĆNICI RAVNATELJA	15	11	12,22	73,33
<b>4</b>	PROČELNICI SLUŽBI	30	23	25,56	76,67
<b>5</b>	VODITELJI ODJELA	45	31	34,44	68,89
<b>UKUPNO</b>		<b>120</b>	<b>90</b>	<b>100,00</b>	<b>75,00</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka



Na mail adrese 120 menadžera javnih specijalnih bolnica i lječilišta poslani su instrumenti istraživanja – Anketni upitnici. Anketni upitnici poslani su na mail adrese: 15 ravnatelja, 15 zamjenika ravnatelja, 15 pomoćnika ravnatelja, 30 pročelnika službi te 45 voditelja odjela.

Od ukupno poslanih 120 Anketnih upitnika, popunjeno je i vraćeno 90 Anketnih upitnika, što čini ukupnu stopu povrata od 75%.

Ravnatelji su ispunili i vratili 13 popunjenih Anketnih upitnika, što čini stopu povrata Anketnih upitnika od 86,67%, a u ukupno anketiranim menadžerima čini udio od 14,44%.

Zamjenici ravnatelja su ispunili i vratili 12 popunjenih Anketnih upitnika, što čini stopu povrata Anketnih upitnika od 80,00%, a u ukupno anketiranim menadžerima čini udio od 13,33%.

Pomoćnici ravnatelja su ispunili i vratili 11 popunjenih Anketnih upitnika, što čini stopu povrata Anketnih upitnika od 73,33%, a u ukupno anketiranim menadžerima čini udio od 12,22%.

Pročelnici službi su ispunili i vratili 23 popunjena Anketna upitnika, što čini stopu povrata Anketnih upitnika od 76,67%, a u ukupno anketiranim menadžerima čini udio od 25,56%.

Voditelji odjela su ispunili i vratili 31 popunjeni Anketni upitnik, što čini stopu povrata Anketnih upitnika od 68,89%, a u ukupno anketiranim menadžerima čini udio od 34,44%.

Tablica 13.: Anketirani menadžeri javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema stručnoj spremi, starosti, godinama menadžerskog staža i dodatnom menadžerskom obrazovanju

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE		STAROST, STAŽ I OBRAZO.			STRUČNA SPREMA MENADŽERA						
		STARO.	STAŽ	D.OBR.	VSS-Sp	VSS	VŠS	UKU.	% SP.	%VSS	%VŠS
1	Specijalna bolnica - 1.	51,50	12,17	0	3	3	0	6	50,00	50,00	0,00
2	Specijalna bolnica - 2.	48,33	9,50	0	2	3	1	6	33,33	50,00	16,67
3	Specijalna bolnica - 3.	46,67	8,50	0	4	2	0	6	66,67	33,33	0,00
4	Specijalna bolnica - 4.	56,33	20,50	1	1	4	1	6	16,67	66,67	16,67
5	Specijalna bolnica - 5.	48,50	15,33	0	3	2	1	6	50,00	33,33	16,67
6	Specijalna bolnica - 6.	43,17	10,33	0	3	3	0	6	50,00	50,00	0,00
7	Specijalna bolnica - 7.	52,33	13,83	1	4	2	0	6	66,67	33,33	0,00
8	Specijalna bolnica - 8.	46,83	8,83	0	4	1	1	6	66,67	16,67	16,67
9	Specijalna bolnica - 9.	48,50	13,33	1	4	2	0	6	66,67	33,33	0,00
10	Specijalna bolnica - 10.	48,67	11,00	0	4	2	0	6	66,67	33,33	0,00
11	Specijalna bolnica - 11.	48,67	9,83	0	4	1	1	6	66,67	16,67	16,67
12	Specijalna bolnica - 12.	51,83	16,17	0	2	3	1	6	33,33	50,00	16,67
13	Lječilište - 1.	50,67	8,50	1	2	4	0	6	33,33	66,67	0,00
14	Lječilište - 2.	52,17	7,50	0	5	1	0	6	83,33	16,67	0,00
15	Lječilište - 3.	45,33	7,33	1	2	3	1	6	33,33	50,00	16,67
SVEUKUPNO PROSJEK / UKUPNO / UDJELI		49,30	11,51	5	47	36	7	90	52,22	40,00	7,78

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Ukupno je anketirano 120 menadžera iz 15 javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj, a stvarno je Anketni upitnik popunilo i istraživaču dostavilo 90 menadžera. Od 90 menadžera koji su ispunili Anketni upitnik: 47 su specijalisti koji su završili fakultete [VSS-Spec.] te imaju 52,22% udjela u ukupno anketiranim menadžerima, 36 ispitanika ima fakultetsko obrazovanje [VSS] te imaju 40% udjela u ukupno anketiranim menadžerima, a 7 ispitanika ima završenu višu školu [VŠS] pa imaju 7,78% udjela u ukupno anketiranim menadžerima. Najviši udio ispitanika VSS-Spec. u anketiranim menadžerima ima Lječilište – 2. – 83,33%, a najniži udio ima Specijalna bolnica – 4. – 16,67%. Najviši udio ispitanika VSS imaju Specijalna bolnica – 4 i Lječilište – 1 – 66,67%, a najniži udio imaju Specijalna bolnica 8, Specijalna bolnica 11 i Lječilište – 2 – 16,67%. Identični udio ispitanika VŠS imaju Specijalne bolnice –2, 4, 5, 8, 11 i 12 te Lječilište 3 – 16,67%.

Prosječna starost svih anketiranih menadžera iznosila je 49,30 godina, Najvišu prosječnu starost imaju anketirani menadžeri Specijalne bolnice – 4. – 56,33 godine, a najnižu prosječnu starost imaju anketirani menadžeri Specijalne bolnice – 6. – 43,17 godina.

Prosječni menadžerski staž svih anketiranih menadžera iznosio je 11,51 godina, Najviši prosječni menadžerski staž imaju anketirani menadžeri Specijalne bolnice – 4. – 20,50 godina, a najniži prosječni menadžerski staž imaju anketirani menadžeri Lječilišta – 3. – 7,33 godina.

Dodatno menadžersko obrazovanje ima ukupno 5 anketiranih menadžera, a zaposleni su u: Specijalnoj bolnici – 4., Specijalnoj bolnici 7., Specijalnoj bolnici – 9. Lječilištu – 1. i Lječilištu – 3.

#### 4. STATISTIČKA OBRADA PODATAKA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

##### 4.1. UZORAK ISTRAŽIVANJA

Tablica 14.: Raspoloživi kadrovi javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema kriteriju sudjelovanja u poslovnom procesu: medicinski i nemedicinski kadrovi

R.B.	RASPOLOŽIVI <b>KADROVI</b> JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA IZ UZORKA					
	SPECIJALNE BOLNICE I LJEČILIŠTA	MED.	NEMED.	UKUPNO	% MED.	%NEM.
1	Specijalna bolnica - 1.	334	322	<b>656</b>	50,91	49,09
2	Specijalna bolnica - 2.	104	82	<b>186</b>	55,91	44,09
3	Specijalna bolnica - 3.	84	147	<b>231</b>	36,36	63,64
4	Specijalna bolnica - 4.	45	110	<b>155</b>	29,03	70,97
5	Specijalna bolnica - 5.	479	266	<b>745</b>	64,30	35,70
6	Specijalna bolnica - 6.	59	45	<b>104</b>	56,73	43,27
7	Specijalna bolnica - 7.	121	108	<b>229</b>	52,84	47,16
8	Specijalna bolnica - 8.	74	64	<b>138</b>	53,62	46,38
9	Specijalna bolnica - 9.	76	75	<b>151</b>	50,33	49,67
10	Specijalna bolnica - 10.	171	58	<b>229</b>	74,67	25,33
11	Specijalna bolnica - 11.	150	117	<b>267</b>	56,18	43,82
12	Specijalna bolnica - 12.	119	60	<b>179</b>	66,48	33,52
13	Lječilište - 1.	13	17	<b>30</b>	43,33	56,67
14	Lječilište - 2.	53	29	<b>82</b>	64,63	35,37
15	Lječilište - 3.	43	6	<b>49</b>	87,76	12,24
<b>UKUPNO</b>		<b>1.925</b>	<b>1.506</b>	<b>3.431</b>	<b>56,11</b>	<b>43,89</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

U 12 javnih specijalnih bolnica i 3 lječilišta iz uzorka istraživanja, ukupno je zaposleno 3.431 radnik. Od ukupno zaposlenih radnika, 1.925 radnika zaposleno je na poslovima vezanim za medicinu i medicinsku rehabilitaciju, što čini udio od 56,11%, a 1.506 radnika zaposleno je na tzv. ostalim – nemedicinskim poslovima [ugostiteljsko-turističkim, računovodstvenim poslovima, pravnim poslovima, poslovima održavanja i sl.], što čini udio od 43,89%.

Najviše zaposlenih radnika ima Specijalna bolnica – 1. – 656 radnika, a najmanje zaposlenih radnika ima Lječilište – 1.- 30 radnika.

Najviši udio zaposlenih radnika na poslovima vezanim za medicinu i medicinsku rehabilitaciju ima Lječilište -3. – 87,76%, a najniži udio radnika na tim poslovima ima Specijalna bolnica – 4. – 29,03%.

Najviši udio zaposlenih radnika na ostalim – nemedicinskim poslovima ima Specijalna bolnica – 4. – 70,97%, a najniži udio zaposlenih radnika na tim poslovima ima Lječilište -3. – 12,24%.

Tablica 15.: Raspoložive sobe javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema kriteriju namjene: za potrebe HZZO-osiguranika i za tržišne potrebe

R.B.	RASPOLOŽIVE <b>SOBE</b> JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA IZ UZORKA					
	SPECIJALNE BOLNICE I LJEČILIŠTA	HZZO	TRŽIŠTE	UKUPNO	% HZZO	% TRŽIŠ.
1	Specijalna bolnica - 1.	255	247	502	50,80	49,20
2	Specijalna bolnica - 2.	58	84	142	40,85	59,15
3	Specijalna bolnica - 3.	69	100	169	40,83	59,17
4	Specijalna bolnica - 4.	43	208	251	17,13	82,87
5	Specijalna bolnica - 5.	183	68	251	72,91	27,09
6	Specijalna bolnica - 6.	24	39	63	38,10	61,90
7	Specijalna bolnica - 7.	79	52	131	60,31	39,69
8	Specijalna bolnica - 8.	40	60	100	40,00	60,00
9	Specijalna bolnica - 9.	47	77	124	37,90	62,10
10	Specijalna bolnica - 10.	45	2	47	95,74	4,26
11	Specijalna bolnica - 11.	85	65	150	56,67	43,33
12	Specijalna bolnica - 12.	30	84	114	26,32	73,68
13	Lječilište - 1.	6	68	74	8,11	91,89
14	Lječilište - 2.	40	45	85	47,06	52,94
15	Lječilište - 3.	38	20	58	65,52	34,48
<b>UKUPNO</b>		<b>1.042</b>	<b>1.219</b>	<b>2.261</b>	<b>46,09</b>	<b>53,91</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja raspolažu s ukupno 2.261 soba. Od ukupnog broja raspoloživih soba, 1.042 sobe odnose se za potrebe osiguranika HZZO-a, što čini udio od 46,09% u ukupno raspoloživim sobama, a 1.219 soba koristi se za tržišne namjene, što čini udio od 53,91% ukupno raspoloživim sobama.

Najviše raspoloživih soba ima Specijalna bolnica – 1. – 502 sobe, a najmanje raspoloživih soba ima Specijalna bolnica – 10.- 47 soba.

Najviši udio raspoloživih soba za potrebe osiguranika HZZO-a ima Specijalna bolnica - 10. – 95,74%, a najniži udio raspoloživih soba za HZZO ima Lječilište – 1. – 8,11%.

Najviši udio raspoloživih soba za tržišne potrebe ima Lječilište – 1. – 91,89%, a najniži udio raspoloživih soba za tržišne potrebe Specijalna bolnica -10. – 4,26%.

Tablica 16.: Raspoloživi kreveti javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema kriteriju namjene: za potrebe HZZO-osiguranika i za tržišne potrebe

R.B.	RASPOLOŽIVI KREVETI JAVNIH SPECIJALNIH BOLNICA I LJEČILIŠTA IZ UZORKA					
	SPECIJALNE BOLNICE I LJEČILIŠTA	HZZO	TRŽIŠTE	UKUPNO	% HZZO	% TRŽIŠ.
1	Specijalna bolnica - 1.	488	401	889	54,89	45,11
2	Specijalna bolnica - 2.	130	150	280	46,43	53,57
3	Specijalna bolnica - 3.	140	162	302	46,36	53,64
4	Specijalna bolnica - 4.	85	404	489	17,38	82,62
5	Specijalna bolnica - 5.	457	123	580	78,79	21,21
6	Specijalna bolnica - 6.	60	75	135	44,44	55,56
7	Specijalna bolnica - 7.	133	94	227	58,59	41,41
8	Specijalna bolnica - 8.	120	136	256	46,88	53,13
9	Specijalna bolnica - 9.	120	160	280	42,86	57,14
10	Specijalna bolnica - 10.	130	10	140	92,86	7,14
11	Specijalna bolnica - 11.	150	117	267	56,18	43,82
12	Specijalna bolnica - 12.	80	140	220	36,36	63,64
13	Lječilište - 1.	12	180	192	6,25	93,75
14	Lječilište - 2.	71	80	151	47,02	52,98
15	Lječilište - 3.	75	41	116	64,66	35,34
UKUPNO		2.251	2.273	4.524	49,76	50,24

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja raspolažu s ukupno 4.524 kreveta. Od ukupnog broja raspoloživih kreveta, 2.251 krevet odnosi se za namjene osiguranika HZZO-a, što čini udio od 49,76% u ukupno raspoloživim krevetima, a 2.273 kreveta koristi se za tržišne namjene, što čini udio od 50,24% u ukupno raspoloživim krevetima.

Najviše raspoloživih kreveta ima Specijalna bolnica – 1. – 889 kreveta, a najmanje raspoloživih kreveta ima Lječilište – 3.- 116 kreveta.

Najviši udio raspoloživih kreveta za potrebe osiguranika HZZO-a ima Specijalna bolnica - 10. – 92,86%, a najniži udio raspoloživih soba za HZZO ima Lječilište – 1. – 6,25%.

Najviši udio raspoloživih kreveta za tržišne potrebe ima Lječilište – 1. – 93,75%, a najniži udio raspoloživih soba za tržišne potrebe Specijalna bolnica -10. – 7,14%.

Tablica 17.: Ostvarena noćenja u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.]

R.B	VRSTE NOĆENJA	OSTVARENA NOĆENJA U SB I LJ IZ UZORKA U RAZDOBLJU [2013.-2017.]						
		2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	UKUPNO	UDIO U %
1	OSIGURANICI HZZO-a	808.945	797.461	772.087	748.357	742.273	3.869.123	72,53
2	TRŽIŠNA NOĆENJA	292.969	288.993	305.711	292.013	285.505	1.465.191	27,47
UKUPNO		1.101.914	1.086.454	1.077.798	1.040.370	1.027.778	5.334.314	100,00
%UDIO U UKUPNIM NOĆE.		20,66	20,37	20,20	19,50	19,27	100,00	

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja ostvarile su u razdoblju koje je obuhvatilo empirijsko istraživanje [2013.-2017.g.] ukupno 5.334.314 noćenja. Od ukupnog broja ostvarenih noćenja, 3.869.123 noćenja ostvarili su osiguranici HZZO-a, što čini udio od 72,53% u ukupno ostvarenim noćenjima, a 1.465.191 noćenje ostvareno je izvan HZZO-a odnosno na tržištu, što čini udio od 27,47% u ukupno ostvarenim noćenjima.

Najviše noćenja ostvareno je u 2017. godini – 1.101.914 noćenja, što čini udio od 20,66% ostvarenih noćenja tijekom promatranog razdoblja, a najmanje ostvarenih noćenja u 2013. godini – 1.027.778 noćenja, što čini udio od 19,27% ostvarenih noćenja tijekom promatranog razdoblja.

Tablica 18.: Ostvareni prihodi od noćenja [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.]

R.B.	VRSTE PRIHODA	OSTVARENI PRIHODI [kn] U SB I LJ IZ UZORKA U RAZDOBLJU [2013.-2017.]						
		2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	UKUPNO	UDIO U %
1	PRIHODI OD HZZO-a I PRORAČ.	449.053.107	455.293.806	514.310.923	449.010.068	495.971.927	2.363.639.832	76,24
2	TRŽIŠNI PRIHODI	166.627.002	153.386.697	143.909.292	138.147.893	134.395.544	736.466.428	23,76
UKUPNO		615.680.109	608.680.503	658.220.215	587.157.961	630.367.471	3.100.106.260	100,00
%UDIO U UKUPNIM PRIHOD.		19,86	19,63	21,23	18,94	20,33	100,00	

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja ostvarile su u razdoblju koje je obuhvatilo empirijsko istraživanje [2013.-2017.g.] 3,10 milijardi kuna ukupnog prihoda. Od ukupnog ostvarenog prihoda, 2,36 milijardi kuna odnosi se na prihode od HZZO-a i ostale proračunske prihode, što čini udio od 76,24% u ukupno ostvarenom prihodu, a 736,46 milijuna kuna ostvareno je izvan HZZO-a odnosno na tržištu, što čini udio od 23,76% u ukupno ostvarenom prihodu od noćenja.

Najviše ostvarenog prihoda ostvareno je u 2015. godini – 658,22 milijuna kuna, što čini udio od 21,23% ostvarenih prihoda tijekom promatranog razdoblja, a najmanje ostvarenog prihoda u 2014. godini – 587,15 milijuna prihoda, što čini udio od 18,94% ostvarenog prihoda tijekom promatranog razdoblja.

Tablica 19.: Razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.]

R.B.	PRIHODI I RASHODI	RAZLIKA POSL. PRIHODA I POS.RAS. [kn] U SB I LJ IZ UZORKA U RAZ. [2013.-2017.]					
		2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	UKUPNO
1	POSLOVNI PRIHODI	574.777.839	567.683.887	611.742.020	548.824.686	593.142.800	2.896.171.232
2	POSLOVNI RASHODI	525.276.852	503.992.479	508.646.790	512.907.460	550.337.067	2.601.160.648
RAZLIKA [PRIH.-RASH.]		49.500.987	63.691.408	103.095.230	35.917.226	42.805.733	295.010.584
%UDIO RAZLIKE U POS.PRIH.		8,61	11,22	16,85	6,54	7,22	10,19
%UDIO U UKUP.RAZLICIMA		16,78	21,59	34,95	12,17	14,51	100,00

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja ostvarile su u razdoblju koje je obuhvatilo empirijsko istraživanje [2013.-2017.g.] 295,01 milijuna kuna ukupne razlike između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda.

Najviša razlika između ostvarenih poslovnih prihoda i ostvarenih poslovnih rashoda ostvarena je u 2015. godini – 103,09 milijuna kuna, što čini udio od 16,85% u poslovnim prihodima te godine, a najmanja razlika između ostvarenih poslovnih prihoda i ostvarenih poslovnih rashoda bila je u 2014. godini – 35,91 milijuna kuna, što čini udio od 6,54% u poslovnim prihodima te godine.

Najviši udio u ukupno ostvarenoj razlici između ostvarenih poslovnih prihoda i ostvarenih poslovnih rashoda tijekom promatranog razdoblja, ostvaren je u 2015. godini – 34,95%, a najniži udio u razlici između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda ostvaren je u 2014. godini – 12,17%.

Tablica 20.: Obveze i imovina [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.]

R.B.	OBVEZE I IMOVINA	OBVEZE I IMOVINA [kn] U SB I LJ IZ UZORKA U RAZDOBLJU [2013.-2017.]					
		2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	UKUPNO
1	OBVEZE	89.081.411	87.698.675	92.221.888	98.314.363	119.485.612	486.801.949
2	IMOVINA	1.130.706.105	1.165.559.587	1.065.524.062	1.134.016.505	1.159.206.755	5.655.013.014
	%UDIO OBVEZA U IMOVINI	7,88	7,52	8,66	8,67	10,31	8,61

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja, imale su 8,61% udio obveza u imovini tijekom ukupnog razdoblja koje je obuhvatilo empirijsko istraživanje [2013.-2017.g.].

Najviši udio obveza u imovini ostvaren je u 2013. godini – 10,31%, a najniži udio obveza u imovini ostvaren je u 2016. godini – 7,52%.



## 4.2. MOTIVIRANOST MENADŽERA – REZULTATI ANALIZE ANKETNIH UPITNIKA

Tablica 21.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike materijalne motiviranosti menadžera

SPECIJALNA BOLNICA /LJEČILIŠTE		ČIMBENICI MATERIJALNE MOTIVIRANOSTI										UKU.
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
1	Specijalna bolnica - 1.	3,17	3,00	3,17	3,17	2,67	2,67	2,50	3,00	3,00	2,33	2,87
2	Specijalna bolnica - 2.	2,83	2,83	2,17	2,83	2,83	2,83	2,33	2,67	3,00	2,83	2,72
3	Specijalna bolnica - 3.	3,83	4,33	4,33	4,67	4,00	4,33	4,50	4,50	4,33	3,83	4,27
4	Specijalna bolnica - 4.	3,50	4,33	4,83	4,67	3,67	3,17	3,33	4,50	4,67	2,50	3,92
5	Specijalna bolnica - 5.	3,17	2,67	2,67	3,00	2,83	2,33	2,83	3,33	3,17	2,50	2,85
6	Specijalna bolnica - 6.	2,83	3,00	2,83	3,50	3,17	3,50	2,50	2,83	2,67	2,83	2,97
7	Specijalna bolnica - 7.	4,67	4,50	4,33	4,50	4,33	3,83	4,17	4,33	4,50	4,17	4,33
8	Specijalna bolnica - 8.	2,67	2,67	3,33	3,33	3,17	3,17	2,50	2,33	3,00	3,17	2,93
9	Specijalna bolnica - 9.	3,33	3,17	3,33	2,33	2,83	3,50	3,00	3,17	3,17	2,50	3,03
10	Specijalna bolnica - 10.	2,83	3,17	2,83	3,17	2,83	3,00	2,17	3,00	3,33	2,67	2,90
11	Specijalna bolnica - 11.	2,33	2,50	2,67	3,33	3,00	3,00	3,00	3,00	3,17	2,67	2,87
12	Specijalna bolnica - 12.	3,83	3,67	4,00	4,50	4,33	4,00	4,17	4,50	4,17	4,00	4,12
13	Lječilište - 1.	2,33	3,17	3,50	4,00	3,17	3,00	3,00	3,50	3,83	2,17	3,17
14	Lječilište - 2.	3,67	4,17	4,83	4,67	3,83	3,67	3,67	4,50	4,50	3,83	4,13
15	Lječilište - 3.	3,00	3,33	3,67	4,00	3,67	3,17	2,83	3,50	4,00	3,67	3,48
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>3,20</b>	<b>3,37</b>	<b>3,50</b>	<b>3,71</b>	<b>3,36</b>	<b>3,28</b>	<b>3,10</b>	<b>3,51</b>	<b>3,63</b>	<b>3,04</b>	<b>3,37</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabranih 10 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 1 do rednog broja 10] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji utječu na materijalnu motiviranost menadžera, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,37,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 7. – 4,33, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 2 – 2,72,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 3,71 dobivena je za tvrdnju 4. iz Anketnog upitnika [„Dugoročni-bonusi 3-5 godina (novčane nagrade) menadžeru temeljem ostvarenih rezultata ustanove, motiviraju menadžera javne SB ili LJ“], a najniža prosječna ocjena – 3,04 dobivena je za tvrdnju 10. iz Anketnog upitnika [„Mogućnost da menadžer koristi službeno vozilo i/ili službenog vozača ustanove tijekom cijelog dana, motivira menadžera javne SB ili LJ“].

Tablica 22.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike nematerijalne motiviranosti menadžera

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE	ČIMBENICI NEMATERIJALNE MOTIVIRANOSTI										
	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	UKU.
1 Specijalna bolnica - 1.	3,17	2,67	3,00	2,50	3,33	3,00	2,83	3,00	2,83	2,83	2,92
2 Specijalna bolnica - 2.	3,00	2,33	3,00	2,67	2,67	3,33	2,67	2,83	2,33	3,00	2,78
3 Specijalna bolnica - 3.	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	4,50	4,33	4,50	4,33	4,37
4 Specijalna bolnica - 4.	4,50	4,00	4,83	3,67	3,50	3,83	4,50	3,83	4,00	4,50	4,12
5 Specijalna bolnica - 5.	3,17	3,00	3,00	2,83	3,17	3,17	3,33	2,83	2,67	3,17	3,03
6 Specijalna bolnica - 6.	3,33	3,17	3,33	2,50	2,67	3,00	3,17	2,83	3,33	3,33	3,07
7 Specijalna bolnica - 7.	4,17	4,17	3,83	3,83	3,50	4,00	3,83	3,67	4,00	4,17	3,92
8 Specijalna bolnica - 8.	3,17	3,33	3,33	2,83	2,67	2,33	2,67	2,67	3,00	3,00	2,90
9 Specijalna bolnica - 9.	2,83	3,17	3,17	3,33	2,83	3,00	3,00	3,17	2,17	2,83	2,95
10 Specijalna bolnica - 10.	3,17	3,00	2,67	2,33	2,33	2,67	3,17	2,83	3,17	2,33	2,77
11 Specijalna bolnica - 11.	2,50	2,17	2,83	2,83	3,00	3,00	3,00	2,83	3,00	2,83	2,80
12 Specijalna bolnica - 12.	3,33	3,83	4,17	4,00	3,67	4,00	4,17	3,67	4,00	3,83	3,87
13 Lječilište - 1.	2,83	2,33	3,00	2,67	2,67	2,83	3,50	2,83	3,00	3,33	2,90
14 Lječilište - 2.	4,50	3,83	4,67	3,50	3,33	3,50	4,50	3,67	4,00	4,50	4,00
15 Lječilište - 3.	4,33	4,17	4,50	3,83	4,17	3,83	4,50	4,33	4,00	3,83	4,15
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>	<b>3,49</b>	<b>3,30</b>	<b>3,58</b>	<b>3,18</b>	<b>3,19</b>	<b>3,32</b>	<b>3,56</b>	<b>3,29</b>	<b>3,33</b>	<b>3,46</b>	<b>3,37</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom narednih odabranih 10 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 11 do rednog broja 20] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji utječu na nematerijalnu motiviranost menadžera, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,37,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 3. – 4,37, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 10 – 2,77,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 3,58 dobivena je za tvrdnju 13. iz Anketnog upitnika [„Poslovno učenje, profesionalno usavršavanje i razvoj poslovne karijere tijekom menadžerskog mandata, motivira menadžera javne SB ili LJ“], a najniža prosječna ocjena – 3,18 dobivena za tvrdnju 14. iz Anketnog upitnika [„Fleksibilno radno vrijeme (vrijeme dolaska i odlaska s posla) i petodnevni radni tjedan u javnoj ustanovi, motivira menadžera javne SB ili LJ“].

Tablica 23.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike ukupne motiviranosti menadžera

<b>SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE</b>		<b>MOT.</b>
		<b>UKUP.</b>
<b>1</b>	<b>Specijalna bolnica - 1.</b>	<b>2,89</b>
<b>2</b>	<b>Specijalna bolnica - 2.</b>	<b>2,75</b>
<b>3</b>	<b>Specijalna bolnica - 3.</b>	<b>4,32</b>
<b>4</b>	<b>Specijalna bolnica - 4.</b>	<b>4,02</b>
<b>5</b>	<b>Specijalna bolnica - 5.</b>	<b>2,94</b>
<b>6</b>	<b>Specijalna bolnica - 6.</b>	<b>3,02</b>
<b>7</b>	<b>Specijalna bolnica - 7.</b>	<b>4,13</b>
<b>8</b>	<b>Specijalna bolnica - 8.</b>	<b>2,92</b>
<b>9</b>	<b>Specijalna bolnica - 9.</b>	<b>2,99</b>
<b>10</b>	<b>Specijalna bolnica - 10.</b>	<b>2,83</b>
<b>11</b>	<b>Specijalna bolnica - 11.</b>	<b>2,83</b>
<b>12</b>	<b>Specijalna bolnica - 12.</b>	<b>3,99</b>
<b>13</b>	<b>Lječilište - 1.</b>	<b>3,03</b>
<b>14</b>	<b>Lječilište - 2.</b>	<b>4,07</b>
<b>15</b>	<b>Lječilište - 3.</b>	<b>3,82</b>
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>3,37</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabranih 20 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 1 do rednog broja 20] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji utječu na ukupnu motiviranost menadžera, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,37,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 3. – 4,32, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 2 – 2,75.

Tablica 24.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike osobnih potreba menadžera koje su povezani s uspješnim obavljanjem menadžerskih poslova

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE		POTR. ZA POST. I MOĆI		
		21.	22.	UK.
1	Specijalna bolnica - 1.	3,33	3,33	3,33
2	Specijalna bolnica - 2.	3,33	3,17	3,25
3	Specijalna bolnica - 3.	4,33	4,67	4,50
4	Specijalna bolnica - 4.	4,67	2,83	3,75
5	Specijalna bolnica - 5.	3,33	2,67	3,00
6	Specijalna bolnica - 6.	2,33	2,50	2,42
7	Specijalna bolnica - 7.	3,83	3,83	3,83
8	Specijalna bolnica - 8.	3,33	3,17	3,25
9	Specijalna bolnica - 9.	3,33	3,50	3,42
10	Specijalna bolnica - 10.	4,00	3,50	3,75
11	Specijalna bolnica - 11.	2,33	2,50	2,42
12	Specijalna bolnica - 12.	4,67	2,50	3,58
13	Lječilište - 1.	4,67	2,83	3,75
14	Lječilište - 2.	3,67	2,50	3,08
15	Lječilište - 3.	4,17	3,17	3,67
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>3,69</b>	<b>3,11</b>	<b>3,40</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabrane 2 tvrdnje [tvrdnje od rednog broja 21 do rednog broja 22] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji utvrđuju koja je osobna potreba menadžera povezana s uspjehom u obavljanju menadžerskih poslova, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,40,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 3. – 4,50, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 6. i Specijalne bolnice 11. – 2,42,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 3,69 dobivena je za tvrdnju 21. iz Anketnog upitnika [„Osobna želja menadžera SB ili LJ za postizanjem izvrsnih poslovnih rezultata povezana je sa uspjehom menadžera u obavljanju poslova“], a najniža prosječna ocjena – 3,11 dobivena je za tvrdnju 22. iz Anketnog upitnika [„Osobna potreba menadžera SB ili LJ za moći u ustanovi povezana je sa uspjehom menadžera u obavljanju poslova“].

Tablica 25.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji identificiraju tip menadžera

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE		IDENTIFIK. TIP A MENADŽ.			
		23.	24.	25.	UKU.
1	Specijalna bolnica - 1.	3,17	3,33	3,00	3,17
2	Specijalna bolnica - 2.	3,50	3,33	2,83	3,22
3	Specijalna bolnica - 3.	3,17	3,17	3,67	3,33
4	Specijalna bolnica - 4.	2,67	3,17	3,00	2,94
5	Specijalna bolnica - 5.	2,33	2,50	3,00	2,61
6	Specijalna bolnica - 6.	2,50	3,00	2,83	2,78
7	Specijalna bolnica - 7.	3,33	3,50	3,33	3,39
8	Specijalna bolnica - 8.	2,67	3,17	3,67	3,17
9	Specijalna bolnica - 9.	3,83	3,67	3,67	3,72
10	Specijalna bolnica - 10.	2,67	2,67	2,67	2,67
11	Specijalna bolnica - 11.	3,50	3,33	3,17	3,33
12	Specijalna bolnica - 12.	3,33	2,83	2,50	2,89
13	Lječilište - 1.	2,67	3,17	3,00	2,94
14	Lječilište - 2.	3,33	3,67	3,33	3,44
15	Lječilište - 3.	2,83	3,00	2,83	2,89
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>3,03</b>	<b>3,17</b>	<b>3,10</b>	<b>3,10</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabrane 3 tvrdnje [tvrdnje od rednog broja 23 do rednog broja 25] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji identificiraju tip menadžera, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,10,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 9. – 3,72, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 5. – 2,61,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 3,17 dobivena je za tvrdnju 24. iz Anketnog upitnika [„Menadžer SB ili LJ ima potrebu snažno utjecati na zaposlenike, veliku želju za moći, potrebu da mu zaposlenici budu osobno lojalni“], a najniža prosječna ocjena – 3,03 dobivena je za tvrdnju 23. iz Anketnog upitnika [„Menadžer SB ili LJ ima potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima, želi se drugima svidjeti i da ga svi vole“].

Tablica 26.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji identificiraju stavove i motive menadžera koji utječu na izbor menadžerske karijere

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE		STAV. I MOT. MENADŽ. ZA IZBOR MEN. KARIJE					
		26.	27.	28.	29.	30.	UKU.
1	Specijalna bolnica - 1.	3,17	2,67	3,00	2,50	3,33	3,00
2	Specijalna bolnica - 2.	3,00	2,33	3,00	2,67	2,67	3,33
3	Specijalna bolnica - 3.	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33
4	Specijalna bolnica - 4.	4,50	4,00	4,83	3,67	3,50	3,83
5	Specijalna bolnica - 5.	3,17	3,00	3,00	2,83	3,17	3,17
6	Specijalna bolnica - 6.	3,33	3,17	3,33	2,50	2,67	3,00
7	Specijalna bolnica - 7.	4,17	4,17	3,83	3,83	3,50	4,00
8	Specijalna bolnica - 8.	3,17	3,33	3,33	2,83	2,67	2,33
9	Specijalna bolnica - 9.	2,83	3,17	3,17	3,33	2,83	3,00
10	Specijalna bolnica - 10.	3,17	3,00	2,67	2,33	2,33	2,67
11	Specijalna bolnica - 11.	2,50	2,17	2,83	2,83	3,00	3,00
12	Specijalna bolnica - 12.	3,33	3,83	4,17	4,00	3,67	4,00
13	Lječilište - 1.	2,83	2,33	3,00	2,67	2,67	2,83
14	Lječilište - 2.	4,50	3,83	4,67	3,50	3,33	3,50
15	Lječilište - 3.	4,33	4,17	4,50	3,83	4,17	3,83
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>3,49</b>	<b>3,30</b>	<b>3,58</b>	<b>3,18</b>	<b>3,19</b>	<b>3,32</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabranih 5 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 26 do rednog broja 30] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji identificiraju stavove i motive menadžera koji utječu na izbor menadžerske karijere, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,32,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 3. – 4,33, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 8. – 2,33,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 3,58 dobivena je za tvrdnju 28. iz Anketnog upitnika [„Na izbor menadžerske karijere u SB ili LJ utječe potreba menadžera za dokazivanjem i potvrđivanjem“], a najniža prosječna ocjena – 3,18 dobivena je za tvrdnju 29. iz Anketnog upitnika [„Na izbor menadžerske karijere u SB ili LJ utječe potreba menadžera za pokazivanjem moći nad drugima (pozitivne i negativne sankcije)“].

Tablica 27.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji utvrđuju vještine potrebne za obavljanje menadžerskih poslova

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE		POTREBITE VJEŠTINE MENADŽERA						
		31.	32.	33.	34.	35.	36.	UKU.
1	Specijalna bolnica - 1.	3,83	3,33	3,83	4,00	3,67	3,50	3,69
2	Specijalna bolnica - 2.	4,17	4,50	4,33	4,67	4,50	4,50	4,44
3	Specijalna bolnica - 3.	4,67	4,67	4,83	4,83	4,50	4,50	4,67
4	Specijalna bolnica - 4.	4,83	4,83	5,00	4,83	4,83	4,83	4,86
5	Specijalna bolnica - 5.	4,50	4,50	4,50	3,83	3,67	4,00	4,17
6	Specijalna bolnica - 6.	4,50	4,50	4,17	4,00	4,17	4,33	4,28
7	Specijalna bolnica - 7.	4,17	3,83	3,83	4,33	4,33	4,67	4,19
8	Specijalna bolnica - 8.	4,33	4,17	4,33	4,67	4,17	4,50	4,36
9	Specijalna bolnica - 9.	4,33	4,17	4,33	4,17	4,50	4,33	4,31
10	Specijalna bolnica - 10.	4,33	4,00	4,50	4,17	4,00	4,50	4,25
11	Specijalna bolnica - 11.	4,00	4,00	4,17	4,00	4,67	4,67	4,25
12	Specijalna bolnica - 12.	4,33	4,67	4,50	4,83	4,83	4,67	4,64
13	Lječilište - 1.	4,83	4,83	5,00	4,83	4,83	4,83	4,86
14	Lječilište - 2.	4,67	4,67	4,50	4,50	4,67	4,83	4,64
15	Lječilište - 3.	4,83	4,67	4,83	4,67	4,83	5,00	4,81
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>4,42</b>	<b>4,36</b>	<b>4,44</b>	<b>4,42</b>	<b>4,41</b>	<b>4,51</b>	<b>4,43</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabranih 6 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 31 do rednog broja 36] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji utvrđuju vještine potrebne za obavljanje menadžerskih poslova, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 4,43,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 4. i Lječilišta 1.– 4,86, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 5. – 4,17,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 4,51 dobivena je za tvrdnju 36. iz Anketnog upitnika [„Menadžer SB ili LJ treba imati administrativne sposobnosti (planiranje, organiziranje, izvršenje, kontrola, odlučivanje)“], a najniža prosječna ocjena – 4,36 dobivena je za tvrdnju 32. iz Anketnog upitnika [„Menadžer SB ili LJ treba imati vodstveno-interpersonalne sposobnosti (motivacija, timski rad, vrednovanje ljudi, razvoj suradnika, određ.ciljeva)“].

Tablica 28.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji utvrđuju uloge i kompetencije menadžera

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE		ULOGE I KOMPETENCIJE MENADŽERA								UKU.
		37.	38.	39.	40.	41.	42.	43.	44.	
1	Specijalna bolnica - 1.	4,17	3,67	4,17	3,17	4,17	3,67	3,50	3,67	3,77
2	Specijalna bolnica - 2.	4,17	4,17	4,17	4,17	3,67	4,33	4,67	4,17	4,19
3	Specijalna bolnica - 3.	4,67	4,67	4,83	4,33	4,67	4,50	4,83	4,50	4,63
4	Specijalna bolnica - 4.	4,83	4,50	4,50	4,33	4,67	4,17	4,67	4,17	4,48
5	Specijalna bolnica - 5.	4,17	4,17	4,33	3,67	3,83	4,00	4,17	4,00	4,04
6	Specijalna bolnica - 6.	4,67	4,50	4,17	4,00	4,00	4,17	4,00	4,00	4,19
7	Specijalna bolnica - 7.	4,17	4,50	4,33	4,33	4,50	4,17	4,00	4,67	4,33
8	Specijalna bolnica - 8.	4,50	4,50	4,33	4,50	4,67	4,50	4,33	4,50	4,48
9	Specijalna bolnica - 9.	4,67	4,50	4,33	4,33	4,00	4,67	4,67	4,17	4,42
10	Specijalna bolnica - 10.	4,17	4,33	4,50	4,17	3,83	3,67	4,33	4,17	4,15
11	Specijalna bolnica - 11.	4,33	4,17	4,00	4,00	4,00	4,17	4,17	4,00	4,10
12	Specijalna bolnica - 12.	4,33	4,33	4,00	4,17	4,33	4,50	4,33	3,83	4,23
13	Lječilište - 1.	4,83	4,50	4,50	4,33	4,67	4,17	4,67	4,17	4,48
14	Lječilište - 2.	4,50	4,33	4,33	4,33	4,67	4,00	4,50	4,00	4,33
15	Lječilište - 3.	4,50	4,83	4,83	4,33	4,67	4,83	4,67	4,67	4,67
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>4,44</b>	<b>4,38</b>	<b>4,36</b>	<b>4,14</b>	<b>4,29</b>	<b>4,23</b>	<b>4,37</b>	<b>4,18</b>	<b>4,30</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabranih 8 tvrdnji [tvrdnje od rednog broja 37 do rednog broja 44] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji utvrđuju uloge i kompetencije menadžera potrebne za obavljanje menadžerskih poslova, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 4,30,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Lječilišta 3.–4,67, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 1. – 3,77,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 4,44 dobivena je za tvrdnju 37. iz Anketnog upitnika [„Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude vođa (preuzima inicijativu, postavlja ciljeve, delegira zadatke i sl.).“], a najniža prosječna ocjena – 4,14 dobivena je za tvrdnju 40. iz Anketnog upitnika [„Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude "monitor" (upravlja informacijama, kritička analiza informacija, efikasna prezentacija informacija)“].



Tablica 29.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji omogućuju prepoznavanje motiviranog menadžera

SPECIJALNA BOLNICA / LJEČILIŠTE		IDENT. MOTIV. MENADŽERA			
		45.	46.	47.	UKU.
1	Specijalna bolnica - 1.	4,00	4,17	4,17	4,11
2	Specijalna bolnica - 2.	4,33	4,00	4,00	4,11
3	Specijalna bolnica - 3.	4,50	4,67	4,67	4,61
4	Specijalna bolnica - 4.	4,67	4,50	4,17	4,44
5	Specijalna bolnica - 5.	4,00	4,00	4,50	4,17
6	Specijalna bolnica - 6.	4,33	4,00	4,33	4,22
7	Specijalna bolnica - 7.	4,17	4,50	4,17	4,28
8	Specijalna bolnica - 8.	4,17	4,33	4,33	4,28
9	Specijalna bolnica - 9.	4,67	4,17	4,17	4,33
10	Specijalna bolnica - 10.	4,67	4,50	4,17	4,44
11	Specijalna bolnica - 11.	4,17	4,33	4,33	4,28
12	Specijalna bolnica - 12.	4,50	4,17	4,17	4,28
13	Lječilište - 1.	4,67	4,50	4,17	4,44
14	Lječilište - 2.	4,33	4,17	4,00	4,17
15	Lječilište - 3.	4,83	4,50	4,17	4,50
<b>SVEUKUPNO PROSJEK</b>		<b>4,40</b>	<b>4,30</b>	<b>4,23</b>	<b>4,31</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Grupiranjem i analizom odabranih 3 tvrdnje [tvrdnje od rednog broja 45 do rednog broja 47] iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, za ponuđene čimbenike koji omogućuju prepoznavanje motiviranog menadžera, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) Ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 4,31,
- 2) Najviša prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika je kod Specijalne bolnice – 3. – 4,61, a najniža prosječna ocjena je kod Specijalne bolnice – 1. i Specijalne bolnice -2.– 4,11,
- 3) Najviša prosječna ocjena – 4,40 dobivena je za tvrdnju 45. iz Anketnog upitnika [„Menadžer SB ili LJ motiviran je ako je spreman uložiti rad te sva svoja raspoloživa znanja, vještine i kompetencije radi ostvar ciljeva ustanove.“], a najniža prosječna ocjena – 4,23 dobivena je za tvrdnju 47. iz Anketnog upitnika [„Menadžer SB ili LJ motiviran je ako ne može biti miran i zadovoljan sve dok zajedno s drugima ne ostvari utvrđene ciljeve ustanove“].

### **4.3. POUZDANOST - KONZISTENTNOST MJERNIH LJESTVICA**

Prije testiranja definiranih hipoteza istraživanja, testirana je pouzdanost i valjanost primijenjenih mjernih ljestvica iz korištenog instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika.

Pouzdanost mjernih ljestvica testirana je izračunom Cronbach Alpha koeficijenta, te izračunom kolika bi bila vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta pojedinih mjernih ljestvica, ukoliko bi se pojedina tvrdnja izbacila iz odgovarajuće mjerne ljestvice. Cronbach Alpha koeficijent, je i jedan od najčešće korištenih pokazatelja za određivanje pouzdanosti mjernih ljestvica.

Cronbach's Alpha koristi se utvrđivanje pouzdanosti odnosno konzistentnosti mjernih ljestvica i kreće se u rasponu od 0 do 1. Vrijednost Cronbach's Alpha viša od 0,7 dokazuje prihvatljivost pouzdanosti određene mjerne ljestvice, a izračunani Cronbach's Alpha od 0,9 i viši svjedoči u prilog visoke pouzdanosti-konzistentnosti korištene mjerne ljestvice (indikatora) u instrumentu istraživanja.

Tablica 30.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica materijalne motiviranosti menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice materijalne motiviranosti menadžera		Broj čestica		
0,967		10		
R.B.	ČESTICE MATERIJALNE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
1	Iznos osnovne plaće	3,199	0,628	15
2	Uvećanja osnovne plaće prema KU	3,367	0,669	
3	Kratkoročni bonusi - godišnja isplata	3,499	0,820	
4	Dugoročne stimulacije i bonusi (3-5 godina)	3,711	0,769	
5	Dioničke opcije - udio u vlasništvu	3,355	0,570	
6	Zlatni padobran - materijalna zaštita menadžera	3,278	0,529	
7	Dodatni mirovinski program - III mirovinski stup	3,100	0,724	
8	Polica životnoga osiguranja	3,511	0,760	
9	Plaćeno dodatno obrazovanje (specijalizacije)	3,634	0,676	
10	Korištenje službenoga vozila i/ili vozača	3,045	0,674	
R.B.	ČESTICE MATERIJALNE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljani koeficijent ako se izbriše čestica
1	Iznos osnovne plaće	30,501	30,724	0,778
2	Uvećanja osnovne plaće prema KU	30,333	29,416	0,919
3	Kratkoročni bonusi - godišnja isplata	30,201	28,239	0,876
4	Dugoročne stimulacije i bonusi (3-5 godina)	29,989	28,818	0,864
5	Dioničke opcije - udio u vlasništvu	30,345	30,335	0,938
6	Zlatni padobran - materijalna zaštita menadžera	30,422	31,761	0,754
7	Dodatni mirovinski program - III mirovinski stup	30,600	29,059	0,891
8	Polica životnoga osiguranja	30,189	28,527	0,916
9	Plaćeno dodatno obrazovanje (specijalizacije)	30,066	29,482	0,900
10	Korištenje službenoga vozila i/ili vozača	30,655	30,690	0,723

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica materijalne motiviranosti menadžera iznosi 0,967 i dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice – indikatora u Anketnom upitniku.

Indikator materijalne motiviranosti „Korištenje službenog vozila i/ili vozača“ ima najmanju aritmetičku sredinu, a indikator „Dugoročne stimulacije i bonusi [3-5 godina]“ je najpoželjniji čimbenik materijalne motiviranosti.

Indikatori iz instrumenta istraživanja, kao dio mjerne ljestvice za stupanj materijalne motiviranosti pokazuju približno istu vrijednost, ali i sličnost (ukoliko se izbriše, Cronbachov Alpha se neće značajno korigirati). Ljestvica je ujednačena.

Tablica 31.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica nematerijalne motiviranosti menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice nematerijalne motiviranosti menadžera		Broj čestica		
0,978		10		
R.B.	ČESTICE NEMATERIJALNE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
11	Kompleksnost, raznolikost i težina posla	3,489	0,680	15
12	Mogućnost oblikovanja radnih zadataka i posla	3,300	0,727	
13	Usavršavanje i razvoj karijere	3,577	0,737	
14	Fleksibilno radno vrijeme	3,177	0,640	
15	Vođenje pomoću ciljeva	3,189	0,580	
16	Priznanja i pohvale	3,321	0,571	
17	Usklađenost osobnih i ciljeva ustanove	3,556	0,711	
18	Participacija u upravljanju ustanovom	3,288	0,576	
19	Organizacijska kultura	3,333	0,707	
20	Povratna informacija	3,454	0,692	
R.B.	ČESTICE NEMATERIJALNE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljeni koeficijent ako se izbriše čestica
11	Kompleksnost, raznolikost i težina posla	30,196	29,803	0,888
12	Mogućnost oblikovanja radnih zadataka i posla	30,385	29,357	0,884
13	Usavršavanje i razvoj karijere	30,107	29,357	0,931
14	Fleksibilno radno vrijeme	30,508	30,167	0,892
15	Vođenje pomoću ciljeva	30,495	31,048	0,846
16	Priznanja i pohvale	30,363	31,039	0,861
17	Usklađenost osobnih i ciljeva ustanove	30,129	29,219	0,927
18	Participacija u upravljanju ustanovom	30,397	30,501	0,947
19	Organizacijska kultura	30,351	29,602	0,877
20	Povratna informacija	30,231	29,570	0,904

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica nematerijalne motiviranosti menadžera iznosi 0,978 i dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice – indikatora u Anketnom upitniku.

Indikator nematerijalne motiviranosti „Fleksibilno radno vrijeme“ ima najmanju aritmetičku sredinu – 3,177, a indikator „Usavršavanje i razvoj karijere“ je najpoželjniji čimbenik materijalne motiviranosti – 3,577.

Indikatori iz instrumenta istraživanja, kao dio mjerne ljestvice za stupanj nematerijalne motiviranosti pokazuju približno istu vrijednost, ali i sličnost (ukoliko se izbrišu, Cronbachov Alpha se neće značajno korigirati). Ljestvica je ujednačena.

Tablica 32.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica motiva menadžera koji utječu na uspješnost menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice motiva menadž. za postignućem i moći = uspj.men.		Broj čestica		
0,405		2		
R.B.	ČESTICE MOTIVA MENADŽERA ZA POSTIGNUĆEM I MOĆI = USPJEŠAN MENADŽER	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
21	Osobna želja menadžera za postizanjem izvrsnih rezultata - uspj.men.	3,688	0,755	15
22	Osobna želja menadžera za moći u ustanovi - uspješan menadžer	3,111	0,607	
R.B.	ČESTICE MOTIVA MENADŽERA ZA POSTIGNUĆEM I MOĆI = USPJEŠAN MENADŽER	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljeni koeficijent ako se izbriše čestica
21	Osobna želja menadžera za postizanjem izvrsnih rezultata - uspj.men.	3,111	0,368	0,260
22	Osobna želja menadžera za moći u ustanovi - uspješan menadžer	3,688	0,570	0,260

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica motiva menadžera za postignućem i moći koji utječu na uspješnost menadžera iznosi 0,405 i pokazuje kako ova mjerna ljestvica nije baš dobro priređena. Ljestvica je sa samo 2 pitanja i nije pouzdana-konzistentna.

Indikator za postignućem i moći „Osobna želja menadžera za moći u ustanovi“ ima manju aritmetičku sredinu od indikatora „Osobna želja menadžera za postizanjem izvrsnih rezultata“.

Tablica 33.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica za identifikaciju tipa menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice identifikacije tipa menadžera		Broj čestica		
0,761		3		
R.B.	ČESTICE IDENTIFIKACIJE TIPAMENADŽERA	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
23	Ima potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima, želi se drugima svidjeti i da ga svi vole - AFILIJATIVNI MENADŽER	3,033	0,441	15
24	Ima potrebu snažno utjecati na zaposlenike, veliku želju za moći, potrebu da mu zaposlenici budu osobno lojalni - MENADŽER MOTIVIRAN OSOBNOM MOĆI	3,167	0,334	
25	Ima potrebu za moći, slabu potrebu za dobrim odnosima s drugima i jaku potrebu za ostvarivanjem ciljeva ustanove - INSTITUCIONALNI MENADŽER	3,100	0,367	
R.B.	ČESTICE IDENTIFIKACIJE TIPAMENADŽERA	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljeni koeficijent ako se izbriše čestica
23	Ima potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima, želi se drugima svidjeti i da ga svi vole - AFILIJATIVNI MENADŽER	6,267	0,390	0,563
24	Ima potrebu snažno utjecati na zaposlenike, veliku želju za moći, potrebu da mu zaposlenici budu osobno lojalni - MENADŽER MOTIVIRAN OSOBNOM MOĆI	6,133	0,426	0,820
25	Ima potrebu za moći, slabu potrebu za dobrim odnosima s drugima i jaku potrebu za ostvarivanjem ciljeva ustanove - INSTITUCIONALNI MENADŽER	6,201	0,519	0,454

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica za identifikaciju tipa menadžera iznosi 0,761 i dokazuje prihvatljivu pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice – indikatora u Anketnom upitniku.

Indikator za identifikaciju tipa menadžera „Ima potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima, želi se drugima svidjeti i da ga svi vole“ ima najmanju aritmetičku sredinu –3,033, a indikator „Ima potrebu snažno utjecati na zaposlenike, veliku želju za moći i potrebu da mu zaposlenici budu lojalni“ ima najvišu aritmetičku sredinu – 3,167.

Indikatori iz instrumenta istraživanja, kao dio mjerne ljestvice za identifikaciju tipa menadžera pokazuju približno istu vrijednost, ali i sličnost (ukoliko se izbrišu, Cronbachov Alpha se neće značajno korigirati). Ljestvica je ujednačena.

Tablica 34.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica za identifikaciju tipa menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice stavova i motiva za odabir menadžerske karijere		Broj čestica		
0,953		5		
R.B.	ČESTICE KOJE UTVRĐUJU OSNOVU [MOTIVE, STAVOVE] ZA ODABIR MENADŽERSKE KARIJERE	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
26	Pozitivni stavovi menadžera prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta	3,489	0,680	15
27	Potreba menadžera za natjecanjem	3,300	0,727	
28	Potreba menadžera za dokazivanjem i potvrđivanjem	3,577	0,737	
29	Potreba menadžera za pokazivanjem moći nad drugima	3,177	0,640	
30	Potreba menadžera za centralnom pozicijom i različitim ponašanjem od drugih	3,189	0,580	
R.B.	ČESTICE KOJE UTVRĐUJU OSNOVU [MOTIVE, STAVOVE] ZA ODABIR MENADŽERSKE KARIJERE	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljeni koeficijent ako se izbriše čestica
26	Pozitivni stavovi menadžera prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta	13,243	6,207	0,867
27	Potreba menadžera za natjecanjem	13,432	5,887	0,904
28	Potreba menadžera za dokazivanjem i potvrđivanjem	13,155	5,814	0,914
29	Potreba menadžera za pokazivanjem moći nad drugima	13,555	6,375	0,872
30	Potreba menadžera za centralnom pozicijom i različitim ponašanjem od drugih	13,543	6,811	0,812

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica stavova i motiva koji utječu na odabir menadžerske karijere iznosi 0,953 i dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice – indikatora u Anketnom upitniku.

Indikator stavova i motiva menadžera za odabir menadžerske karijere „Potreba menadžera za pokazivanjem moći nad drugima“ ima najmanju aritmetičku sredinu -3,177, a indikator „Potreba menadžera za dokazivanjem i potvrđivanjem“ je najpoželjniji indikator za odabir menadžerske karijere -3,577.

Indikatori iz instrumenta istraživanja, kao dio mjerne ljestvice za stavove i motive koji utječu na odabir menadžerske karijere pokazuju približno istu vrijednost, ali i sličnost (ukoliko se izbrišu, Cronbachov Alpha se neće značajno korigirati). Ljestvica je ujednačena.

Tablica 35.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje utvrđuju potrebne vještine menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice koje utvrđuju potrebne vještine menadžera		Broj čestica		
0,923		6		
R.B.	ČESTICE KOJE UTVRĐUJU POTREBITE VJEŠTINE MENADŽERA	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
31	Tehničko-stručne sposobnosti (primjena znanja, kontrola kvalitete, rješavanje problema, kreativnost).	4,421	0,308	15
32	Vodstveno-interpersonalne sposobnosti (motivacija, timski rad, vrednovanje ljudi, razvoj suradnika, određ.ciljeva )	4,356	0,427	
33	Komunikacijske sposobnosti (usmene, pisane, slušanje, prezentacija, itd.).	4,443	0,366	
34	Dijagnostičko-analičke sposobn. (identificiranje problema, analiza i rješenje problema, uočavanje promjena)	4,422	0,366	
35	Strategijsko-konceptualne sposobnosti (vizija, sagledavanje cjeline, stvaranje prioriteta, upravljanje promjenama)	4,411	0,401	
36	Administrativne sposobnosti (planiranje, organiziranje, izvršenje, kontrola, odlučivanje)	4,511	0,375	
R.B.	ČESTICE KOJE UTVRĐUJU POTREBITE VJEŠTINE MENADŽERA	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljani koeficijent ako se izbriše čestica
31	Tehničko-stručne sposobnosti (primjena znanja, kontrola kvalitete, rješavanje problema, kreativnost).	22,143	2,766	0,790
32	Vodstveno-interpersonalne sposobnosti (motivacija, timski rad, vrednovanje ljudi, razvoj suradnika, određ.ciljeva )	22,209	2,381	0,838
33	Komunikacijske sposobnosti (usmene, pisane, slušanje, prezentacija, itd.).	22,121	2,586	0,807
34	Dijagnostičko-analičke sposobn. (identificiranje problema, analiza i rješenje problema, uočavanje promjena)	22,143	2,661	0,731
35	Strategijsko-konceptualne sposobnosti (vizija, sagledavanje cjeline, stvaranje prioriteta, upravljanje promjenama)	22,153	2,535	0,762
36	Administrativne sposobnosti (planiranje, organiziranje, izvršenje, kontrola, odlučivanje)	22,054	2,592	0,775

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje utvrđuju potrebne vještine menadžera iznosi 0,923 i dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice – indikatora u Anketnom upitniku.

Indikator potrebnih vještina menadžera „Vodstveno-interpersonalne sposobnosti (motivacija, timski rad, vrednovanje ljudi, razvoj suradnika, određ.ciljeva)“ ima najmanju aritmetičku sredinu - 4,356, a indikator „Administrativne sposobnosti (planiranje, organiziranje, izvršenje, kontrola, odlučivanje)“ je najpoželjniji indikator potrebnih vještina menadžera – 4,511.



Indikatori iz instrumenta istraživanja, kao dio mjerne ljestvice za potrebne vještine menadžera pokazuju približno istu vrijednost, ali i sličnost (ukoliko se izbrišu, Cronbachov Alpha se neće značajno korigirati). Ljestvica je ujednačena.

Tablica 36.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje utvrđuju potrebne uloge i kompetencije menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice koje utvrđuju potrebne uloge i kompet. menadž.		Broj čestica		
0,897		8		
R.B.	ČESTICE KOJE UTVRĐUJU POTREBITE ULOGE I KOMPETENCIJE MENADŽERA	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
37	Poželjno je da menadžer bude vođa (preuzima inicijativu, postavlja ciljeve, delegira zadatke i sl).	4,445	0,248	15
38	Poželjno je da menadžer bude "proizvođač" (osobno produktivan i motiviran, motivira druge, upravlja vremenom i stresom).	4,378	0,270	
39	Poželjno je da menadžer bude koordinator (organiziranje i oblikovanje, planiranje, kontroliranje).	4,355	0,250	
40	Poželjno je da menadžer bude "monitor" (upravlja informacijama, kritička analiza informacija, efikasna prezentacija informacija).	4,144	0,337	
41	Poželjno je da menadžer bude mentor (razumije sebe i druge, interpersonalne komunikacije, razvoj suradnika).	4,290	0,377	
42	Poželjno je da menadžer bude promicatelj (izgradnja tima, participativno odlučivanje, upravljanje konfliktima).	4,235	0,331	
43	Poželjno je da menadžer bude inovator (življenje s promjenama, kreativno mišljenje, upravljanje promjenama).	4,367	0,358	
44	Poželjno je da menadžer bude posrednik (izgradnja i održanje moći, osiguranje suglasja i predanosti, prezentiranje ideja).	4,179	0,292	
R.B.	ČESTICE KOJE UTVRĐUJU POTREBITE ULOGE I KOMPETENCIJE MENADŽERA	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljani koeficijent ako se izbriše čestica
37	Poželjno je da menadžer bude vođa (preuzima inicijativu, postavlja ciljeve, delegira zadatke i sl)	29,948	3,026	0,591
38	Poželjno je da menadžer bude "proizvođač" (osobno produktivan i motiviran, motivira druge, upravlja vremenom i stresom)	30,015	2,723	0,903
39	Poželjno je da menadžer bude koordinator (organiziranje i oblikovanje, planiranje, kontroliranje)	30,039	2,988	0,636
40	Poželjno je da menadžer bude "monitor" (upravlja informacijama, kritička analiza informacija, efikasna prezentacija informacija)	30,249	2,611	0,804
41	Poželjno je da menadžer bude mentor (razumije sebe i druge, interpersonalne komunikacije, razvoj suradnika)	30,103	2,758	0,558
42	Poželjno je da menadžer bude promicatelj (izgradnja tima, participativno odlučivanje, upravljanje konfliktima)	30,159	2,789	0,634
43	Poželjno je da menadžer bude inovator (življenje s promjenama, kreativno mišljenje, upravljanje promjenama)	30,026	2,638	0,716
44	Poželjno je da menadžer bude posrednik (izgradnja i održanje moći, osiguranje suglasja i predanosti, prezentiranje ideja)	30,214	2,833	0,690

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje utvrđuju potrebne uloge i kompetencije menadžera iznosi 0,897 i dokazuje gotovo visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice – indikatora u Anketnom upitniku.

Indikator potrebnih uloga i kompetencija menadžera „Poželjno je da menadžer bude "monitor" (upravlja informacijama, kritička analiza informacija, efikasna prezentacija informacija)“ ima najmanju aritmetičku sredinu – 4,144, a indikator „Poželjno je da menadžer bude vođa (preuzima inicijativu, postavlja ciljeve, delegira zadatke i sl.)“ je najpoželjniji indikator potrebnih uloga i kompetencija menadžera – 4,445.

Indikatori iz instrumenta istraživanja, kao dio mjerne ljestvice za potrebne uloge i kompetencije menadžera pokazuju približno istu vrijednost, ali i sličnost (ukoliko se izbrišu, Cronbachov Alpha se neće značajno korigirati). Ljestvica je ujednačena.

Tablica 37.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje identificiraju motiviranog menadžera

CRONBACH'S ALPHA za čestice identifikacije motiviranog menadžera		Broj čestica		
0,396		3		
R.B.	ČESTICE IDENTIFIKACIJE MOTIVIRANOG MENADŽERA	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Uzorak (N)
45	Motiviran je ako je spreman uložiti rad te sva svoja raspoloživa znanja, vještine i kompetencije radi ostvarenja ciljeva ustanove	4,401	0,266	15
46	Motiviran je ako ga ništa ne može odvratiti od namjere da zajedno s drugima ostvari utvrđene ciljeve ustanove	4,301	0,220	
47	Motiviran je ako ne može biti miran i zadovoljan sve dok zajedno s drugima ne ostvari utvrđene ciljeve ustanove	4,235	0,175	
R.B.	ČESTICE IDENTIFIKACIJE MOTIVIRANOG MENADŽERA	Aritmetička sredina ako se izbriše čestica	Varijanca ako se izbriše čestica	Ispravljeni koeficijent ako se izbriše čestica
45	Motiviran je ako je spreman uložiti rad te sva svoja raspoloživa znanja, vještine i kompetencije radi ostvarenja ciljeva ustanove	8,535	0,096	0,222
46	Motiviran je ako ga ništa ne može odvratiti od namjere da zajedno s drugima ostvari utvrđene ciljeve ustanove	8,635	0,081	0,594
47	Motiviran je ako ne može biti miran i zadovoljan sve dok zajedno s drugima ne ostvari utvrđene ciljeve ustanove	8,701	0,176	-0,023

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Izračunani Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje identificiraju motiviranog menadžera iznosi 0,396 i dokazuje relativno nisku internu pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice – indikatora u Anketnom upitniku.

Indikator za identifikaciju motiviranog menadžera „Motiviran je ako ne može biti miran i zadovoljan sve dok zajedno s drugima ne ostvari utvrđene ciljeve ustanove“ ima najmanju aritmetičku sredinu – 4,235, a indikator „Motiviran je ako je spreman uložiti rad te sva svoja raspoloživa znanja, vještine i kompetencije radi ostvarenja ciljeva ustanove“ je najpoželjniji indikator za identifikaciju motiviranog menadžera – 4,401.

#### 4.4. OSTVARENI REZULTATI – BENCHMARKING ANALIZA

Tablica 38.: IOR1 - Udio tržišnih noćenja [u %] u ukupno ostvarenim noćenjima javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	1. UDIO TRŽIŠNIH NOĆENJA U UKUPNIM NOĆENJIMA [u %] - IOR1				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		% UD.TRŽIŠ.	% UD.TRŽ.-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	17,70	-9,77	64,45	11	5
2	Specijalna bolnica - 2.	28,48	1,01	103,68	7	9
3	Specijalna bolnica - 3.	48,04	20,57	174,88	4	12
4	Specijalna bolnica - 4.	54,37	26,90	197,93	2	14
5	Specijalna bolnica - 5.	15,46	-12,01	56,29	12	4
6	Specijalna bolnica - 6.	27,81	0,34	101,25	8	8
7	Specijalna bolnica - 7.	40,54	13,07	147,58	5	11
8	Specijalna bolnica - 8.	8,14	-19,33	29,62	14	2
9	Specijalna bolnica - 9.	39,08	11,62	142,29	6	10
10	Specijalna bolnica - 10.	4,99	-22,47	18,18	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	18,59	-8,88	67,66	10	6
12	Specijalna bolnica - 12.	50,58	23,12	184,16	3	13
13	Lječilište - 1.	62,45	34,98	227,36	1	15
14	Lječilište - 2.	11,09	-16,37	40,38	13	3
15	Lječilište - 3.	20,76	-6,71	75,57	9	7
<b>P R O S J E K</b>		<b>27,47</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim noćenjima, za pojedine javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni udjeli tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima te ukupni prosječni udjel tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih udjela tržišnih noćenja u ukupno

ostvarenim noćenjima pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta s prosječno ostvarenim udjelom tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni udio ukupnih tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 27,47%,
- 2) Najviši pojedinačni prosječni udio tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 62,45%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Specijalna bolnica 10. – 4,99%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih udjela i ukupnog udjela, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 1. – 227,36 te mu pripada maksimalni broj bodova – 15, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – 18,18 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 39.: IOR2 - Udio noćenja osiguranika HZZO-a [u %] u ukupno ostvarenim noćenjima javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	2.UDIO NOĆENJA OSIGUR. HZZO-a U UK. NOĆENJIMA [u %] -IOR2				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		% UD. HZZO	%UD. HZZO.-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	82,30	9,77	113,46	11	5
2	Specijalna bolnica - 2.	71,52	-1,01	98,61	7	9
3	Specijalna bolnica - 3.	51,96	-20,57	71,64	4	12
4	Specijalna bolnica - 4.	45,63	-26,90	62,91	2	14
5	Specijalna bolnica - 5.	84,54	12,01	116,55	12	4
6	Specijalna bolnica - 6.	72,19	-0,34	99,53	8	8
7	Specijalna bolnica - 7.	59,46	-13,07	81,98	5	11
8	Specijalna bolnica - 8.	91,86	19,33	126,65	14	2
9	Specijalna bolnica - 9.	60,92	-11,62	83,98	6	10
10	Specijalna bolnica - 10.	95,01	22,47	130,99	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	81,41	8,88	112,25	10	6
12	Specijalna bolnica - 12.	49,42	-23,12	68,13	3	13
13	Lječilište - 1.	37,55	-34,98	51,77	1	15
14	Lječilište - 2.	88,91	16,37	122,58	13	3
15	Lječilište - 3.	79,24	6,71	109,25	9	7
<b>P R O S J E K</b>		<b>72,53</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim noćenjima, za pojedine javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni udjeli noćenja osiguranika HZZO-a u ukupno ostvarenim noćenjima te ukupni prosječni udjel noćenja osiguranika HZZO-a u ukupno ostvarenim noćenjima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih udjela noćenja osiguranika HZZO-a u ukupno ostvarenim noćenjima pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta s prosječno ostvarenim udjelom noćenja osiguranika HZZO-a u ukupno ostvarenim noćenjima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni udio ukupnih noćenja osiguranika HZZO-a u ukupno ostvarenim noćenjima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 72,53%,
- 2) Najviši pojedinačni prosječni udio tih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 95,01%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Lječilište 1.. – 37,55%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih udjela i ukupnog udjela, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 10. – 130,99 te joj pripada 1 bod, a najniži indeks ima Lječilište 1. – 51,77 te mu sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 40.: IOR3 – Stupanj iskorištenja ukupnih potencijalnih kapaciteta za noćenje [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	3. STUPANJ ISKOR. UKUP.POTEN.KAP. ZA NOĆENJE [U %] - IOR3				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		%ISK.UK.KAP.	%ISK.UK.-PROSJ.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	63,19	-1,56	97,59	10	6
2	Specijalna bolnica - 2.	65,07	0,32	100,50	9	7
3	Specijalna bolnica - 3.	73,90	9,15	114,13	3	13
4	Specijalna bolnica - 4.	55,72	-9,03	86,05	11	5
5	Specijalna bolnica - 5.	77,42	12,67	119,57	2	14
6	Specijalna bolnica - 6.	67,54	2,78	104,30	7	9
7	Specijalna bolnica - 7.	72,30	7,55	111,66	4	12
8	Specijalna bolnica - 8.	69,81	5,05	107,80	5	11
9	Specijalna bolnica - 9.	51,35	-13,40	79,31	13	3
10	Specijalna bolnica - 10.	97,08	32,33	149,93	1	15
11	Specijalna bolnica - 11.	67,94	3,19	104,93	6	10
12	Specijalna bolnica - 12.	51,24	-13,52	79,13	14	2
13	Lječilište - 1.	40,86	-23,89	63,10	15	1
14	Lječilište - 2.	66,21	1,46	102,26	8	8
15	Lječilište - 3.	55,09	-9,66	85,07	12	4
<b>P R O S J E K</b>		<b>64,75</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim noćenjima i ukupnom potencijalnom kapacitetu za noćenje pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni stupnjevi iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje i prosječni stupanj iskorištenja kapaciteta za noćenje svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih stupnjeva iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje s ukupnim prosječnim stupnjem iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 64,75%,
- 2) Najviši pojedinačni prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 97,08%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Lječilište 1. – 40,86%,

- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih stupnjeva iskorištenja i ukupnog stupnja iskorištenja potencijalnog kapaciteta za noćenje, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 10. – 149,93 te joj pripada maksimalni broj bodova – 15, a najniži indeks ima Lječilište 1. – 63,10 te mu sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 41.: IOR4 – Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	4. STUPANJ ISKOR. POTEN. KAPACIT. ZA NOĆENJE-HZZO [u %] - IOR4				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		%ISK.KAP.HZZO	%ISK.HZZO-PROSJ.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	94,74	0,56	100,59	8	8
2	Specijalna bolnica - 2.	100,25	6,06	106,44	6	10
3	Specijalna bolnica - 3.	82,84	-11,34	87,96	11	5
4	Specijalna bolnica - 4.	146,28	52,10	155,31	2	14
5	Specijalna bolnica - 5.	83,07	-11,11	88,20	10	6
6	Specijalna bolnica - 6.	109,69	15,51	116,47	5	11
7	Specijalna bolnica - 7.	73,38	-20,80	77,91	12	4
8	Specijalna bolnica - 8.	136,80	42,62	145,25	3	13
9	Specijalna bolnica - 9.	72,99	-21,19	77,50	13	3
10	Specijalna bolnica - 10.	92,24	-1,95	97,93	9	7
11	Specijalna bolnica - 11.	98,46	4,28	104,54	7	9
12	Specijalna bolnica - 12.	69,63	-24,56	73,93	14	2
13	Lječilište - 1.	245,50	151,31	260,66	1	15
14	Lječilište - 2.	125,20	31,02	132,93	4	12
15	Lječilište - 3.	67,52	-26,67	71,69	15	1
<b>PROSJEK</b>		<b>94,18</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim noćenjima osiguranika HZZO-a i potencijalnom kapacitetu za noćenje osiguranika HZZO-a pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni stupnjevi iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a i prosječni stupanj iskorištenja kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih stupnjeva iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje s ukupnim prosječnim stupnjem iskorištenja

potencijalnih kapaciteta za noćenje svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 94,18%,
- 2) Najviši pojedinačni prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 245,50%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Lječilište 3. – 67,52%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih stupnjeva iskorištenja i ukupnog stupnja iskorištenja potencijalnog kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 1. – 260,66 te mu pripada maksimalni broj bodova – 15, a najniži indeks ima Lječilište 3. – 71,69 te mu sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 42.: IOR5 – Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	5. STUPANJ ISKOR.POTEN.KAPACIT. ZA TRŽIŠ. NOĆENJA [u %] - IOR5				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		%ISK.KAP.TRŽ.	%ISK.TRŽ.-PROSJ.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	24,80	-10,44	70,36	13	3
2	Specijalna bolnica - 2.	34,59	-0,65	98,15	8	8
3	Specijalna bolnica - 3.	66,18	30,93	187,77	2	14
4	Specijalna bolnica - 4.	36,67	1,42	104,04	6	10
5	Specijalna bolnica - 5.	56,44	21,20	160,16	3	13
6	Specijalna bolnica - 6.	33,81	-1,43	95,93	9	7
7	Specijalna bolnica - 7.	70,78	35,53	200,82	1	15
8	Specijalna bolnica - 8.	10,69	-24,55	30,33	15	1
9	Specijalna bolnica - 9.	35,12	-0,12	99,66	7	9
10	Specijalna bolnica - 10.	42,01	6,77	119,20	4	12
11	Specijalna bolnica - 11.	28,82	-6,43	81,76	11	5
12	Specijalna bolnica - 12.	40,73	5,48	115,56	5	11
13	Lječilište - 1.	27,22	-8,02	77,23	12	4
14	Lječilište - 2.	13,86	-21,38	39,34	14	2
15	Lječilište - 3.	32,35	-2,89	91,79	10	6
<b>PROSJEK</b>		<b>35,24</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka



Na temelju podataka o ostvarenim tržišnim noćenjima i potencijalnom kapacitetu za tržišna noćenja pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni stupnjevi iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja i prosječni stupanj iskorištenja kapaciteta za tržišna noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih stupnjeva iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja s ukupnim prosječnim stupnjem iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 35,24%,
- 2) Najviši pojedinačni prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 7. – 70,78%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Specijalna bolnica 8. – 10,69%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih stupnjeva iskorištenja i ukupnog stupnja iskorištenja potencijalnog kapaciteta za tržišna noćenja, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 7. – 200,82 te joj pripada maksimalni broj bodova – 15, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 8. – 30,33 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 43.: IOR6 – Prosječno ostvarena cijena noćenja [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	6.PROSJEČNO OSTVARENA CIJENA NOĆENJA [u kn] -IOR6				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		UK.PRO.CIJENA	UK.PR.CIJ.-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	540	-41	92,94	9	7
2	Specijalna bolnica - 2.	496	-85	85,31	12	4
3	Specijalna bolnica - 3.	503	-78	86,52	11	5
4	Specijalna bolnica - 4.	352	-229	60,57	15	1
5	Specijalna bolnica - 5.	731	150	125,78	3	13
6	Specijalna bolnica - 6.	727	146	125,17	4	12
7	Specijalna bolnica - 7.	967	386	166,36	1	15
8	Specijalna bolnica - 8.	363	-219	62,39	14	2
9	Specijalna bolnica - 9.	579	-2	99,60	7	9
10	Specijalna bolnica - 10.	799	218	137,48	2	14
11	Specijalna bolnica - 11.	551	-30	94,80	8	8
12	Specijalna bolnica - 12.	608	27	104,62	6	10
13	Lječilište - 1.	392	-189	67,46	13	3
14	Lječilište - 2.	632	51	108,74	5	11
15	Lječilište - 3.	504	-77	86,80	10	6
<b>PROSJEK</b>		<b>581</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim ukupnim noćenjima i ostvarenim prihodima od noćenja pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunane su pojedinačne prosječne cijene noćenja i prosječne cijene noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih prosječnih cijena noćenja s ukupnom prosječnom cijenom noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječna cijena noćenja svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 581 kunu,
- 2) Najvišu pojedinačnu cijenu noćenja u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 7. – 967 kuna, a najnižu pojedinačnu prosječni cijenu noćenja ima Specijalna bolnica 4. – 352 kune,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih cijena noćenja i ukupne prosječne cijene noćenja, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks

ima Specijalna bolnica 7. – 166,36 te joj pripada maksimalni broj bodova – 15, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 4. – 60,57 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,

4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 44.: IOR7 – Prosječno ostvarena cijena noćenja osiguranika HZZO-a [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	7.PROSJEČ. OSTV. CIJENA NOĆENJA OSIG. HZZO-a [u kn] -IOR7				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		PRO.CIJENA HZZO	PR.CI.HZZO-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	525	-86	85,92	4	12
2	Specijalna bolnica - 2.	585	-26	95,71	7	9
3	Specijalna bolnica - 3.	516	-94	84,53	3	13
4	Specijalna bolnica - 4.	267	-344	43,77	1	15
5	Specijalna bolnica - 5.	709	98	116,00	10	6
6	Specijalna bolnica - 6.	823	212	134,72	13	3
7	Specijalna bolnica - 7.	1.208	597	197,75	15	1
8	Specijalna bolnica - 8.	317	-294	51,88	2	14
9	Specijalna bolnica - 9.	778	167	127,33	12	4
10	Specijalna bolnica - 10.	830	219	135,79	14	2
11	Specijalna bolnica - 11.	568	-43	93,02	6	10
12	Specijalna bolnica - 12.	715	104	117,04	11	5
13	Lječilište - 1.	635	24	103,89	9	7
14	Lječilište - 2.	590	-21	96,54	8	8
15	Lječilište - 3.	544	-67	89,03	5	11
<b>PROSJEK</b>		<b>611</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim noćenjima osiguranika HZZO-a i ostvarenim prihodima od HZZO-a pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunane su pojedinačne prosječne cijene noćenja i prosječne cijene noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih prosječnih cijena noćenja s ukupnom prosječnom cijenom noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

1) Prosječna cijena noćenja osiguranika HZZO-a svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 611 kuna,

- 2) Najvišu pojedinačnu cijenu noćenja u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 7. – 1.208 kuna, a najnižu pojedinačnu prosječnu cijenu noćenja ima Specijalna bolnica 4. – 267 kuna,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih cijena noćenja i ukupne prosječne cijene noćenja, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 7. – 197,75 te joj pripada 1 bod, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 4. – 43,77 te joj sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 45.: IOR8 – Prosječno ostvarena cijena tržišnih noćenja [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	8.PROSJ. OSTVAR. TRŽIŠNA CIJENA NOĆENJA [u kn] -IOR8				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		PRO.CIJENA TRŽ.	PR.CIJ.-PROS.TRŽ.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	611	108	121,57	5	11
2	Specijalna bolnica - 2.	272	-230	54,20	12	4
3	Specijalna bolnica - 3.	488	-15	97,11	7	9
4	Specijalna bolnica - 4.	423	-80	84,16	10	6
5	Specijalna bolnica - 5.	853	351	169,74	3	13
6	Specijalna bolnica - 6.	479	-23	95,37	8	8
7	Specijalna bolnica - 7.	613	110	121,96	4	12
8	Specijalna bolnica - 8.	878	376	174,74	2	14
9	Specijalna bolnica - 9.	269	-234	53,46	13	3
10	Specijalna bolnica - 10.	218	-285	43,30	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	475	-28	94,50	9	7
12	Specijalna bolnica - 12.	503	1	100,16	6	10
13	Lječilište - 1.	246	-256	48,97	14	2
14	Lječilište - 2.	970	467	192,95	1	15
15	Lječilište - 3.	354	-149	70,43	11	5
<b>PROSJEK</b>		<b>503</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim tržišnim noćenjima i ostvarenim prihodima od tržišnih noćenja pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunane su pojedinačne prosječne cijene noćenja i prosječne cijene noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je

usporedba pojedinačnih prosječnih cijena noćenja s ukupnom prosječnom cijenom noćenja svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječna cijena tržišnih noćenja svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 503 kune,
- 2) Najvišu pojedinačnu cijenu noćenja u promatranom razdoblju ima Lječilište 2. – 970 kuna, a najnižu pojedinačnu prosječnu cijenu noćenja ima Specijalna bolnica 10. – 218 kuna,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih cijena noćenja i ukupne prosječne cijene noćenja, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 2. – 192,95 te mu pripada maksimalni broj bodova – 15, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – 43,30 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 46.: IOR9 – Udio tržišnog prihoda [u %] u ukupnom prihodu javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	9.UDIO TRŽIŠNOG PRIHODA U UKUPNOM PRIHODU [u %] - IOR9				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		%TRŽUDJU UP	% TRŽUD.-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	20,03	-3,73	84,30	6	10
2	Specijalna bolnica - 2.	15,65	-8,11	65,87	13	3
3	Specijalna bolnica - 3.	46,63	22,87	196,29	2	14
4	Specijalna bolnica - 4.	65,34	41,58	275,03	1	15
5	Specijalna bolnica - 5.	18,05	-5,71	75,96	10	6
6	Specijalna bolnica - 6.	18,33	-5,43	77,15	8	8
7	Specijalna bolnica - 7.	25,70	1,95	108,19	5	11
8	Specijalna bolnica - 8.	19,71	-4,05	82,96	7	9
9	Specijalna bolnica - 9.	18,14	-5,61	76,37	9	7
10	Specijalna bolnica - 10.	1,36	-22,40	5,72	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	16,02	-7,73	67,45	12	4
12	Specijalna bolnica - 12.	41,89	18,13	176,32	3	13
13	Lječilište - 1.	39,21	15,46	165,06	4	12
14	Lječilište - 2.	17,02	-6,73	71,66	11	5
15	Lječilište - 3.	14,57	-9,19	61,31	14	2
<b>PROSJEK</b>		<b>23,76</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim tržišnim prihodima i ostvarenim ukupnim prihodima pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni udjeli tržišnih prihoda u ukupno ostvarenim prihodima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih prosječnih udjela tržišnog prihoda u ukupnom prihodu s ukupnim prosječnim udjelom tržišnog prihoda u ukupnom prihodu svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni udio tržišnih prihoda u ukupno ostvarenom prihodu svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 23,76%,
- 2) Najviši pojedinačni udio tržišnog prihoda u ukupno ostvarenom prihodu u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 4. – 63,34%, a najniži pojedinačni udio tržišnog prihoda ima Specijalna bolnica 10. – 1,36%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih prosječnih udjela tržišnog prihoda u ukupnom prihodu, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 4. – 275,03 te joj pripada maksimalni broj bodova – 15, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – 5,72 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 47.: IOR10 – Udio prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda [u %] u ukupnom prihodu javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	10. UDIO PRIH. OD HZZO-a I PROR.PRIH. U UKUP. PRIH. [u %] - IOR10				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		%UD.HZZO U UP	% UD.HZZO -PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	79,97	3,73	104,89	6	10
2	Specijalna bolnica - 2.	84,35	8,11	110,63	13	3
3	Specijalna bolnica - 3.	53,37	-22,87	70,00	2	14
4	Specijalna bolnica - 4.	34,66	-41,58	45,46	1	15
5	Specijalna bolnica - 5.	81,95	5,71	107,49	10	6
6	Specijalna bolnica - 6.	81,67	5,43	107,12	8	8
7	Specijalna bolnica - 7.	74,30	-1,95	97,45	5	11
8	Specijalna bolnica - 8.	80,29	4,05	105,31	7	9
9	Specijalna bolnica - 9.	81,86	5,61	107,36	9	7
10	Specijalna bolnica - 10.	98,64	22,40	129,37	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	83,98	7,73	110,14	12	4
12	Specijalna bolnica - 12.	58,11	-18,13	76,22	3	13
13	Lječilište - 1.	60,79	-15,46	79,73	4	12
14	Lječilište - 2.	82,98	6,73	108,83	11	5
15	Lječilište - 3.	85,43	9,19	112,05	14	2
<b>PROSJEK</b>		<b>76,24</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim prihodima od HZZO-a i Proračunskim prihodima te ostvarenim ukupnim prihodima pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni udjeli prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupno ostvarenim prihodima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih prosječnih udjela prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupnom prihodu s ukupnim prosječnim udjelom prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupnom prihodu svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni udio prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupno ostvarenom prihodu svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 76,24%,
- 2) Najviši pojedinačni udio prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupno ostvarenom prihodu u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 98,64%, a najniži pojedinačni udio tog prihoda ima Specijalna bolnica 4. – 34,66%,

3) Na temelju odnosa izračunanih prosječnih udjela prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupnom prihodu, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 10. – 129,37 te joj pripada minimalni broj bodova – 1, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 4. – 45,46 te joj sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,

4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 48.: IOR11 – Ukupni prihod po ukupno raspoloživom krevetu [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	11. UKUPNI PRIH. PO UKUPNO RASPOLOŽIV. KREVETU [u kn] - IOR11				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		UP.PRIH./UK.RAS.KR.	[UP/KR.]-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	124.585	-12.467	90,90	8	8
2	Specijalna bolnica - 2.	117.760	-19.291	85,92	9	7
3	Specijalna bolnica - 3.	135.632	-1.419	98,96	7	9
4	Specijalna bolnica - 4.	71.589	-65.463	52,23	14	2
5	Specijalna bolnica - 5.	206.574	69.523	150,73	3	13
6	Specijalna bolnica - 6.	179.312	42.260	130,84	4	12
7	Specijalna bolnica - 7.	255.145	118.093	186,17	2	14
8	Specijalna bolnica - 8.	92.385	-44.667	67,41	13	3
9	Specijalna bolnica - 9.	108.500	-28.551	79,17	11	5
10	Specijalna bolnica - 10.	262.910	125.859	191,83	1	15
11	Specijalna bolnica - 11.	136.628	-423	99,69	6	10
12	Specijalna bolnica - 12.	113.704	-23.348	82,96	10	6
13	Lječilište - 1.	58.470	-78.581	42,66	15	1
14	Lječilište - 2.	152.727	15.676	111,44	5	11
15	Lječilište - 3.	101.434	-35.618	74,01	12	4
<b>PROSJEK</b>		<b>137.052</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenom ukupnom prihodu i raspoloživim krevetima pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni iznosi ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih iznosa ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:



- 1) Prosječni iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 137.052 kuna,
- 2) Najviši pojedinačni iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 262.910 kuna, a najniži pojedinačni iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu ima Lječilište 1. – 58.470 kuna,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih iznosa ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 10. – 191,83 te joj pripada 15 bodova, a najniži indeks ima Lječilište 1. – 42,66 te mu sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 49.: IOR12 – Prihod od HZZO-a i Proračunski prihod po ukupno raspoloživom krevetu za HZZO [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	12. PRIHOD OD HZZO-a I OST.PROR.PRIH. PO RASP.KREKETU ZA HZZO [u kn] - IOR12				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		UP.HZZO/RA.KR.-HZZO	[UP HZZO/KR.]-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	181.509	-28.499	86,43	5	11
2	Specijalna bolnica - 2.	213.947	3.939	101,88	9	7
3	Specijalna bolnica - 3.	156.148	-53.860	74,35	3	13
4	Specijalna bolnica - 4.	142.755	-67.253	67,98	2	14
5	Specijalna bolnica - 5.	214.863	4.855	102,31	10	6
6	Specijalna bolnica - 6.	329.507	119.499	156,90	14	2
7	Specijalna bolnica - 7.	323.550	113.542	154,07	13	3
8	Specijalna bolnica - 8.	158.246	-51.762	75,35	4	12
9	Specijalna bolnica - 9.	207.234	-2.774	98,68	8	8
10	Specijalna bolnica - 10.	279.284	69.276	132,99	12	4
11	Specijalna bolnica - 11.	204.230	-5.778	97,25	7	9
12	Specijalna bolnica - 12.	181.715	-28.293	86,53	6	10
13	Lječilište - 1.	568.685	358.677	270,79	15	1
14	Lječilište - 2.	269.519	59.511	128,34	11	5
15	Lječilište - 3.	134.034	-75.974	63,82	1	15
<b>PROSJEK</b>		<b>210.008</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenom prihodu od HZZO-a i Proračunskom prihodu te raspoloživim krevetima za HZZO pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni iznosi prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda po raspoloživom krevetu svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih iznosa prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda po raspoloživom krevetu za HZZO svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni iznos prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda po raspoloživom krevetu za HZZO svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 210.008 kuna,
- 2) Najviši pojedinačni iznos prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda po raspoloživom krevetu za HZZO ima Lječilište 1. – 568.685 kuna, a najnižu pojedinačni iznos tog prihoda ima Lječilište 3. – 134.034 kuna,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda po raspoloživom krevetu za HZZO, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 1. – 270,79 te mu pripada 1 bod, a najniži indeks ima Lječilište 3. – 63,82 te mu sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 50.: IOR13 – Tržišni prihod po ukupno raspoloživom krevetu za tržište [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	13. TRŽIŠNI PRIHOD PO RASPOLOŽIV. KREKETU ZA TRŽIŠTE [u kn] - IOR13				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		UK.PR. TRŽ./RA.KR.TRŽ.	[UP TR./KR.]-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	55.310	-9.491	85,35	7	9
2	Specijalna bolnica - 2.	34.398	-30.403	53,08	13	3
3	Specijalna bolnica - 3.	117.903	53.101	181,95	3	13
4	Specijalna bolnica - 4.	56.615	-8.186	87,37	6	10
5	Specijalna bolnica - 5.	175.778	110.977	271,26	1	15
6	Specijalna bolnica - 6.	59.156	-5.645	91,29	5	11
7	Specijalna bolnica - 7.	158.359	93.557	244,38	2	14
8	Specijalna bolnica - 8.	34.272	-30.530	52,89	14	2
9	Specijalna bolnica - 9.	34.450	-30.351	53,16	12	4
10	Specijalna bolnica - 10.	50.057	-14.745	77,25	8	8
11	Specijalna bolnica - 11.	49.959	-14.842	77,10	9	7
12	Specijalna bolnica - 12.	74.840	10.039	115,49	4	12
13	Lječilište - 1.	24.456	-40.345	37,74	15	1
14	Lječilište - 2.	49.075	-15.726	75,73	10	6
15	Lječilište - 3.	41.800	-23.002	64,50	11	5
<b>PROSJEK</b>		<b>64.801</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenom tržišnom prihodu te raspoloživim krevetima za tržište pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni iznosi tržišnih prihoda po raspoloživom krevetu za tržište svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih prosječnih iznosa tržišnih prihoda po raspoloživom krevetu za tržište svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni iznos tržišnih prihoda po raspoloživom krevetu za tržište svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 64.801 kunu,
- 2) Najviši pojedinačni iznos tržišnog prihoda po raspoloživom krevetu za tržište u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 5. – 175.778 kuna, a najniži pojedinačni iznos ima Lječilište 1. – 24.456 kuna,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih tržišnih prihoda po raspoloživom krevetu za tržište, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši

indeks ima Specijalna bolnica 5. – 271,26 te joj pripada 15 bodova, a najniži indeks ima Lječilište 1. – 37,74 te mu sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,

4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 51.: IOR14 – Ukupni prihod po radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	14. UKUPNI PRIHOD PO RADNIKU [u kn] - IOR14				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		UKUP.PR./PR.BR.RADN.	[UP/PR.RAD.]-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	168.835	-11.877	93,43	11	5
2	Specijalna bolnica - 2.	177.273	-3.438	98,10	9	7
3	Specijalna bolnica - 3.	177.320	-3.391	98,12	8	8
4	Specijalna bolnica - 4.	225.850	45.139	124,98	6	10
5	Specijalna bolnica - 5.	160.823	-19.889	88,99	12	4
6	Specijalna bolnica - 6.	232.761	52.049	128,80	5	11
7	Specijalna bolnica - 7.	252.917	72.205	139,96	3	13
8	Specijalna bolnica - 8.	171.380	-9.332	94,84	10	6
9	Specijalna bolnica - 9.	201.193	20.481	111,33	7	9
10	Specijalna bolnica - 10.	160.731	-19.980	88,94	13	3
11	Specijalna bolnica - 11.	136.628	-44.083	75,61	15	1
12	Specijalna bolnica - 12.	139.748	-40.964	77,33	14	2
13	Lječilište - 1.	374.209	193.498	207,08	1	15
14	Lječilište - 2.	281.241	100.530	155,63	2	14
15	Lječilište - 3.	240.129	59.417	132,88	4	12
<b>PROSJEK</b>		<b>180.712</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenom ukupnom prihodu te prosječnom broju zaposlenih radnika pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni iznosi ukupnog prihoda po zaposlenom radniku svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga izvršena je usporedba pojedinačnih iznosa ukupnog prihoda po zaposlenom radniku s prosjekom svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

1) Prosječni iznos ukupnog prihoda po zaposlenom radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 180.712 kuna,

- 2) Najviši pojedinačni iznos ukupnog prihoda po zaposlenom radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 1.– 374.209 kuna, a najniži pojedinačni iznos ukupnog prihoda po zaposlenom radniku ima Specijalna bolnica 11. – 136.628 kuna,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih iznos ukupnog prihoda po zaposlenom radniku, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 1. – 207,08 te mu pripada 15 bodova, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 11. – 75,61 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 52.: IOR15 – Prihod od HZZO-a i Proračunski prihod po medicinskom radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	15. PRIHOD OD HZZO-a I PROR. PRIH. PO MEDICIN. RADN. [u kn] - IOR15				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		PR.HZZO/MED.RAD.	[PR.HZZO/RAD.]-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	265.199	19.626	107,99	8	8
2	Specijalna bolnica - 2.	267.434	21.861	108,90	9	7
3	Specijalna bolnica - 3.	260.246	14.673	105,98	7	9
4	Specijalna bolnica - 4.	269.648	24.075	109,80	10	6
5	Specijalna bolnica - 5.	204.994	-40.579	83,48	3	13
6	Specijalna bolnica - 6.	335.092	89.519	136,45	12	4
7	Specijalna bolnica - 7.	355.638	110.065	144,82	13	3
8	Specijalna bolnica - 8.	256.615	11.042	104,50	6	10
9	Specijalna bolnica - 9.	327.211	81.638	133,24	11	5
10	Specijalna bolnica - 10.	212.321	-33.252	86,46	4	12
11	Specijalna bolnica - 11.	204.230	-41.343	83,16	2	14
12	Specijalna bolnica - 12.	122.161	-123.412	49,75	1	15
13	Lječilište - 1.	524.940	279.367	213,76	15	1
14	Lječilište - 2.	361.053	115.480	147,02	14	2
15	Lječilište - 3.	233.780	-11.793	95,20	5	11
<b>PROSJEK</b>		<b>245.573</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenom prihodu od HZZO-a i Proračunskom prihodu te broju zaposlenih medicinskih radnika [radnici zaposleni na poslovima medicine i rehabilitacije] pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni iznosi prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda

po zaposlenom medicinskom radniku svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih iznosa prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda po zaposlenom medicinskom radniku svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni iznos prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda po zaposlenom medicinskom radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 245.573 kune,
- 2) Najviši pojedinačni iznos prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda po zaposlenom medicinskom radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 1.– 524.940 kuna, a najniži pojedinačni iznos ima Specijalna bolnica 12. – 122.161 kunu,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda po zaposlenom medicinskom radniku, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 1. – 213,76 te mu pripada 1 bod, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 12. – 49,75 te joj sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 53.: IOR16 – Tržišni prihod po nemedicinskom radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	16. TRŽIŠNI PRIHOD PO NEMEDICINSKOM RADNIKU [u kn] - IOR16				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		PR.TRŽ./NEMED.RAD.	[PR.TR./RAD.]-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	68.880	-28.924	70,43	12	4
2	Specijalna bolnica - 2.	62.924	-34.881	64,34	13	3
3	Specijalna bolnica - 3.	129.934	32.129	132,85	7	9
4	Specijalna bolnica - 4.	207.933	110.129	212,60	3	13
5	Specijalna bolnica - 5.	81.281	-16.524	83,11	9	7
6	Specijalna bolnica - 6.	98.594	789	100,81	8	8
7	Specijalna bolnica - 7.	137.831	40.026	140,93	5	11
8	Specijalna bolnica - 8.	72.827	-24.977	74,46	11	5
9	Specijalna bolnica - 9.	73.494	-24.311	75,14	10	6
10	Specijalna bolnica - 10.	8.630	-89.174	8,82	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	49.959	-47.845	51,08	14	2
12	Specijalna bolnica - 12.	174.627	76.823	178,55	4	12
13	Lječilište - 1.	258.945	161.140	264,76	2	14
14	Lječilište - 2.	135.379	37.575	138,42	6	10
15	Lječilište - 3.	285.631	187.826	292,04	1	15
<b>PROSJEK</b>		<b>97.804</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenom tržišnom prihodu i broju zaposlenih nemedicinskih radnika [radnici zaposleni izvan medicine i rehabilitacije], pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni iznosi tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih iznosa tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni iznos tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 97.804 kune,
- 2) Najviši pojedinačni iznos tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 3.– 285.631 kuna, a najniži pojedinačni iznos tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku ima Specijalna bolnica 10. – 8.630 kuna,

3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 3. – 292,04 te mu pripada 15 bodova, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – 8,82 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,

4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 54.: IOR17 – Udio razlike poslovnih prihoda i rashoda u poslovnim prihodima [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	17. UDIO RAZLIKE POSL. PRIH. I POSL.RASHODA U POSLOV. PRIH. [u %] - IOR17				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		% RAZ.PO.PR.- PO.RA.	[PO.RAZ.PR.-PO.RA.]-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	8,86	-0,73	92,39	11	5
2	Specijalna bolnica - 2.	12,24	2,65	127,62	8	8
3	Specijalna bolnica - 3.	10,00	0,41	104,25	10	6
4	Specijalna bolnica - 4.	16,47	6,88	171,71	4	12
5	Specijalna bolnica - 5.	3,54	-6,05	36,96	14	2
6	Specijalna bolnica - 6.	20,77	11,18	216,55	1	15
7	Specijalna bolnica - 7.	13,34	3,75	139,14	7	9
8	Specijalna bolnica - 8.	6,01	-3,58	62,67	12	4
9	Specijalna bolnica - 9.	17,44	7,85	181,81	2	14
10	Specijalna bolnica - 10.	-4,50	-14,09	-46,88	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	14,05	4,46	146,53	6	10
12	Specijalna bolnica - 12.	15,12	5,53	157,69	5	11
13	Lječilište - 1.	11,87	2,28	123,80	9	7
14	Lječilište - 2.	16,98	7,39	177,11	3	13
15	Lječilište - 3.	4,64	-4,96	48,33	13	3
<b>PROSJEK</b>		<b>9,59</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o ostvarenim poslovnim prihodima i poslovnim rashodima pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunana je razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda te udio iste u poslovnim prihodima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih udjela razlike poslovnih prihoda i rashoda u poslovnim prihodima s ukupnim prosječnim udjelom razlike prihoda i rashoda u poslovnim prihodima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:



- 1) Prosječni udio razlike poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u poslovnim приходima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 9,59%,
- 2) Najviši pojedinačni udio razlike prihoda i rashoda u poslovnim приходima u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 6. – 20,77%, a najniži pojedinačni udio ima Specijalna bolnica 10. – -4,50%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih prosječnih udjela razlike prihoda i rashoda u poslovnim приходima, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 6. – 216,55 te joj pripada 15 bodova, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – -46,88 te joj sukladno tome pripada 1 bod po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 55.: IOR18 – Udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	18. UDIO RASHODA ZA ZAPOSLENE U POSLOVNIM RASHODIMA [%] -IOR18				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		% RAS.ZAP./POS.RAS.	%UD.RASH.ZAP.-PROSJ.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	66,64	3,11	104,90	11	5
2	Specijalna bolnica - 2.	69,55	6,03	109,49	13	3
3	Specijalna bolnica - 3.	58,74	-4,78	92,47	6	10
4	Specijalna bolnica - 4.	64,38	0,86	101,36	9	7
5	Specijalna bolnica - 5.	68,64	5,12	108,06	12	4
6	Specijalna bolnica - 6.	58,33	-5,20	91,82	5	11
7	Specijalna bolnica - 7.	50,67	-12,85	79,77	3	13
8	Specijalna bolnica - 8.	65,97	2,45	103,86	10	6
9	Specijalna bolnica - 9.	60,95	-2,57	95,95	8	8
10	Specijalna bolnica - 10.	59,25	-4,27	93,28	7	9
11	Specijalna bolnica - 11.	76,59	13,07	120,57	14	2
12	Specijalna bolnica - 12.	78,51	14,99	123,60	15	1
13	Lječilište - 1.	38,86	-24,66	61,17	1	15
14	Lječilište - 2.	44,99	-18,53	70,83	2	14
15	Lječilište - 3.	56,63	-6,89	89,15	4	12
<b>PROSJEK</b>		<b>63,52</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o rashodima za zaposlene i poslovnim rashodima pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunan je udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za

promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih udjela rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 63,52%,
- 2) Najviši pojedinačni udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 12. – 78,51%, a najniži pojedinačni udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima ima Lječilište 1. – 38,86%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih prosječnih udjela rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 12. – 123,60 te joj pripada 1 bod, a najniži indeks ima Lječilište 1. – 61,17 te mu sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 56.: IOR19 – Rashod za zaposlene po radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	19. RASHOD ZA ZAPOSLENE PO RADNIKU [u kn] - IOR19				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		RAS.ZAP./RAD.	RAS.ZAP.-PROS.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	100.361	-2.622	97,45	6	10
2	Specijalna bolnica - 2.	107.476	4.493	104,36	10	6
3	Specijalna bolnica - 3.	92.821	-10.162	90,13	2	14
4	Specijalna bolnica - 4.	121.466	18.484	117,95	14	2
5	Specijalna bolnica - 5.	106.247	3.264	103,17	9	7
6	Specijalna bolnica - 6.	111.721	8.739	108,49	11	5
7	Specijalna bolnica - 7.	112.420	9.438	109,16	12	4
8	Specijalna bolnica - 8.	103.621	638	100,62	8	8
9	Specijalna bolnica - 9.	93.536	-9.447	90,83	4	12
10	Specijalna bolnica - 10.	117.970	14.987	114,55	13	3
11	Specijalna bolnica - 11.	80.713	-22.270	78,38	1	15
12	Specijalna bolnica - 12.	93.040	-9.942	90,35	3	13
13	Lječilište - 1.	127.954	24.972	124,25	15	1
14	Lječilište - 2.	103.242	259	100,25	7	9
15	Lječilište - 3.	97.395	-5.588	94,57	5	11
<b>PROSJEK</b>		<b>102.983</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o rashodu zaposlene i broju radnika, pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunani su pojedinačni prosječni iznosi rashoda za zaposlene po radniku svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih iznosa rashoda za zaposlene po radniku svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni iznos rashoda za zaposlene po radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 102.983 kune,
- 2) Najviši pojedinačni iznos rashoda za zaposlene po radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 127.954 kune, a najniži pojedinačni iznos rashoda za zaposlene po radniku ima Specijalna bolnica 11. – 80.713 kuna,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih prosječnih rashoda za zaposlene po radniku, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Lječilište 1. – 124,25 te mu pripada 1 bod, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 11. – 78,38 te joj sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 57.: IOR20 – Udio obveza u imovini [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	20. UDIO OBVEZA U IMOVINI [u %] - IOR20				
		BENCHMARKING USPOREDBA S P R O S J E K O M - [2013.-2017]				
		% UD.OBV./IMOV.	%UD.OB./IM.-PROSJ.	BENCHM.INDEKS	RANG	BODOVI
1	Specijalna bolnica - 1.	17,09	8,49	198,58	13	3
2	Specijalna bolnica - 2.	3,90	-4,71	45,33	4	12
3	Specijalna bolnica - 3.	4,39	-4,22	51,00	5	11
4	Specijalna bolnica - 4.	2,51	-6,10	29,16	2	14
5	Specijalna bolnica - 5.	10,62	2,01	123,32	9	7
6	Specijalna bolnica - 6.	6,78	-1,83	78,74	7	9
7	Specijalna bolnica - 7.	27,43	18,82	318,60	14	2
8	Specijalna bolnica - 8.	12,00	3,39	139,34	11	5
9	Specijalna bolnica - 9.	41,52	32,91	482,30	15	1
10	Specijalna bolnica - 10.	8,30	-0,30	96,47	8	8
11	Specijalna bolnica - 11.	14,09	5,48	163,66	12	4
12	Specijalna bolnica - 12.	3,60	-5,01	41,81	3	13
13	Lječilište - 1.	11,92	3,31	138,42	10	6
14	Lječilište - 2.	1,62	-6,99	18,85	1	15
15	Lječilište - 3.	5,43	-3,18	63,04	6	10
<b>PROSJEK</b>		<b>8,61</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju podataka o iznosu obveza i računovodstvene vrijednosti imovine pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.], izračunan je udio obveza u imovini svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih udjela obveza u imovini svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Prosječni udio obveza u imovini svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 8,61%,
- 2) Najviši pojedinačni udio obveza u imovini u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 9. – 41,52%, a najniži pojedinačni udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima ima Lječilište 2. – 1,62%,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih prosječnih udjela obveza u imovini, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 9. – 482,30 te joj pripada 1 bod, a najniži indeks ima Lječilište 2. – 18,85 te mu sukladno tome pripada 15 bodova po ovom pokazatelju,

4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 58.: Zbrojna Benchmarking usporedba pokazatelja ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	ZBROJNA BENCHMARKING USPOREDBA POKAZAT. OSTVARENIH REZULTATA [IOR 1.-20.]				
		BENCHMARKING USPOREDBA S PROSJEKOM - [2013.-2017]				
		UKUPNO OSTVAR. BODOVI	APS.=BODOVI-PROSJEK	BENCHM.INDEKS	UKUP.RANG	UK. BOD. [1-15]
1	Specijalna bolnica - 1.	145	-15,00	90,63	10	6
2	Specijalna bolnica - 2.	129	-31,00	80,63	14	2
3	Specijalna bolnica - 3.	213	53,00	133,13	1	15
4	Specijalna bolnica - 4.	199	39,00	124,38	2	14
5	Specijalna bolnica - 5.	163	3,00	101,88	7	9
6	Specijalna bolnica - 6.	170	10,00	106,25	6	10
7	Specijalna bolnica - 7.	189	29,00	118,13	3	13
8	Specijalna bolnica - 8.	138	-22,00	86,25	12	4
9	Specijalna bolnica - 9.	137	-23,00	85,63	13	3
10	Specijalna bolnica - 10.	119	-41,00	74,38	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	143	-17,00	89,38	11	5
12	Specijalna bolnica - 12.	187	27,00	116,88	4	12
13	Lječilište - 1.	148	-12,00	92,50	9	7
14	Lječilište - 2.	171	11,00	106,88	5	11
15	Lječilište - 3.	149	-11,00	93,13	8	8
<b>PROSJEK</b>		<b>160</b>				

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju zbroja bodova ostvarenih nakon Benchmarking usporedbe 20 indikatora ostvarenih rezultata [skr. IOR], došlo se do ukupnih bodova pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.] te do prosječnih ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih ukupnih bodova pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta s prosječnim ukupnim bodovima svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka te se može zaključiti sljedeće:

1) Prosječni zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje iznosi 160,

- 2) Najviši pojedinačni zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata ima Specijalna bolnica 3. – 213, a najniži zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata ima Specijalna bolnica 10. – 119,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih zbrojnih iznosa ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 3. – 133,13 te joj pripada 15 bodova, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – 74,38 te joj sukladno tome pripada 1 bod,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 14 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

Tablica 59.: Zbrojna Benchmarking usporedba pokazatelja ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s najboljim ostvarenim rezultatom

R.B.	SPEC. BOLNICE I LJEČILIŠTA	ZBROJNA BENCHMARKING USPOREDBA POKAZAT. OSTVARENIH REZULTATA [IOR 1.-20.]				
		BENCHMARKING USPOREDBA S N A J B O L J I M OSTVARENIM REZULTATOM - [2013.-2017]				
		UKUPNO OSTVAR. BODOVI	APS.=BODOVI-NAJBOLJI	BENCHM.INDEKS	UKUP.RANG	UK. BOD. [1-15]
1	Specijalna bolnica - 1.	145	-68,00	68,08	10	6
2	Specijalna bolnica - 2.	129	-84,00	60,56	14	2
3	Specijalna bolnica - 3.	213	0,00	100,00	1	15
4	Specijalna bolnica - 4.	199	-14,00	93,43	2	14
5	Specijalna bolnica - 5.	163	-50,00	76,53	7	9
6	Specijalna bolnica - 6.	170	-43,00	79,81	6	10
7	Specijalna bolnica - 7.	189	-24,00	88,73	3	13
8	Specijalna bolnica - 8.	138	-75,00	64,79	12	4
9	Specijalna bolnica - 9.	137	-76,00	64,32	13	3
10	Specijalna bolnica - 10.	119	-94,00	55,87	15	1
11	Specijalna bolnica - 11.	143	-70,00	67,14	11	5
12	Specijalna bolnica - 12.	187	-26,00	87,79	4	12
13	Lječilište - 1.	148	-65,00	69,48	9	7
14	Lječilište - 2.	171	-42,00	80,28	5	11
15	Lječilište - 3.	149	-64,00	69,95	8	8

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Na temelju zbroja bodova ostvarenih nakon Benchmarking usporedbe 20 indikatora ostvarenih rezultata [skr. IOR], došlo se do ukupnih bodova pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u promatranom razdoblju [2013.-2017.g.] te do najboljeg ostvarenog rezultata, kojeg

je ostvarila Specijalna bolnica 3. Nakon toga, izvršena je usporedba pojedinačnih ukupnih bodova pojedinih javnih specijalnih bolnica i lječilišta s najboljim ostvarenim rezultatom te se može zaključiti sljedeće:

- 1) Najbolji ostvareni rezultat ostvarila je Specijalna bolnica 3., jer je u promatranom razdoblju ostvarila 213 bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata,
- 2) Najviši pojedinačni zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata u odnosu na najbolje ostvareni rezultata ima Specijalna bolnica 4. – 199, a najniži zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata u odnosu na najbolje ostvareni rezultata ima Specijalna bolnica 10. – 119,
- 3) Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih zbrojnih iznosa ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima u odnosu na najbolje ostvareni rezultat, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 4. – 93,43 te joj pripada 14 bodova, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – 55,87 te joj sukladno tome pripada 1 bod,
- 4) Sve ostale javne specijalne bolnice i lječilišta dobile su od 2 do 13 bodova, ovisno o odnosu ostvarenog pojedinačnog rezultata s prosječno ostvarenim rezultatom uzorka.

## 4.5. ANALIZA POVEZANOSTI MOTIVIRANOSTI MENADŽERA I OSTVARENIH REZULTATA

### 4.5.1. Deskriptivna statistika za nezavisnu i zavisnu varijablu

Tablica 60.: Deskriptivna statistika nezavisne i zavisne varijable s obzirom na kriterij dodatnog menadžerskog obrazovanja anketiranih menadžera i ukupno

Aritmetička sredina, Standardna devijacija, Standardna pogreška, Interval pouzdanosti, Minimum-Maksimum									
NEZAVISNA I ZAVISNA VARIJABLA - GRUPIRANE ČESTICE	Uzorak	Aritmet. sredina	Standardna devijacija	Standardna pogreška	95% Interval pouzdanosti		Minimum	Maksimum	
					Donja granica	Gornja granica			
Ukupna motiviranost menadžera (materijalna i nematerijalna)	Nema dodat.men.obr.	10	3,2560	,61054	,19307	2,8192	3,6928	2,75	4,32
	Ima dodat.men.obr.	5	<b>3,5980</b>	,54833	,24522	2,9172	4,2788	2,99	4,13
	Ukupno	15	3,3700	,59446	,15349	3,0408	3,6992	2,75	4,32
Materijalna motiviranost menadžera	Nema dodat.men.obr.	10	3,2630	,63272	,20008	2,8104	3,7156	2,72	4,27
	Ima dodat.men.obr.	5	<b>3,5860</b>	,53817	,24068	2,9178	4,2542	3,03	4,33
	Ukupno	15	3,3707	,60411	,15598	3,0361	3,7052	2,72	4,33
Nematerijalna motiviranost menadžera	Nema dodat.men.obr.	10	3,2510	,59323	,18760	2,8266	3,6754	2,77	4,37
	Ima dodat.men.obr.	5	<b>3,6080</b>	,62998	,28173	2,8258	4,3902	2,90	4,15
	Ukupno	15	3,3700	,60825	,15705	3,0332	3,7068	2,77	4,37
Ostvareni rezultati	Nema dodat.men.obr.	10	157,8000	28,59604	9,04286	137,3436	178,2564	119,00	213,00
	Ima dodat.men.obr.	5	<b>164,4000</b>	27,65502	12,36770	130,0618	198,7382	137,00	199,00
	Ukupno	15	160,0000	27,46946	7,09258	144,7879	175,2121	119,00	213,00

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Uzorak empirijskog istraživanja činilo je 15 javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj. U 10 javnih specijalnih bolnica i lječilišta, anketirani menadžeri su izjavili da nemaju dodatno menadžersko obrazovanje, a po jedan menadžer od preostalih 5 anketiranih javnih specijalnih bolnica i lječilišta, izjavio je da ima dodatno menadžersko obrazovanje. Uzevši u obzir dodatno menadžersko obrazovanje, nakon deskriptivne analize, možemo uočiti sljedeće:

- 1) Aritmetička sredina za ukupnu motiviranost menadžera [materijalnu i nematerijalnu] iznosi 3,3700. Nešto viša je aritmetička sredina anketiranih javnih specijalnih bolnica i lječilišta koje imaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [3,5980], nego



onih koje nemaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [3,2560], ali to zbog malog uzorka nije značajno;

- 2) Aritmetička sredina za materijalnu motiviranost menadžera iznosi 3,3700. Nešto viša je aritmetička sredina anketiranih javnih specijalnih bolnica i lječilišta koje imaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [3,5860], nego onih koje nemaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [3,2630], ali to zbog malog uzorka nije značajno;
- 3) Aritmetička sredina za nematerijalnu motiviranost menadžera iznosi 3,3700. Nešto viša je aritmetička sredina anketiranih javnih specijalnih bolnica i lječilišta koje imaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [3,6080], nego onih koje nemaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [3,2510], ali to zbog malog uzorka nije značajno;
- 4) Aritmetička sredina za ostvarene rezultate iznosi 160,0000. Nešto viša je aritmetička sredina anketiranih javnih specijalnih bolnica i lječilišta koje imaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [164,4000], nego onih koje nemaju menadžere s dodatnim menadžerskim obrazovanjem [157,8000], ali to zbog malog uzorka nije značajno;
- 5) Standardna devijacija za ukupnu motiviranost menadžera [materijalnu i nematerijalnu] pokazuje da prosječno odstupanje od aritmetičke sredine iznosi 0,59446 te da bi se uz standardnu pogrešku od 0,15359 i interval pouzdanosti od 95%, aritmetička sredina kretala u intervalu [3,0408 - donja granica do 3,6992 - gornja granica];
- 6) Standardna devijacija za materijalnu motiviranost menadžera pokazuje da prosječno odstupanje od aritmetičke sredine iznosi 0,60411 te da bi se uz standardnu pogrešku od 0,15598 i interval pouzdanosti od 95%, aritmetička sredina kretala u intervalu [3,0361 - donja granica do 3,7052 - gornja granica];
- 7) Standardna devijacija za nematerijalnu motiviranost menadžera pokazuje da prosječno odstupanje od aritmetičke sredine iznosi 0,60825 te da bi se uz standardnu pogrešku od 0,15705 i interval pouzdanosti od 95%, aritmetička sredina kretala u intervalu [3,0332 - donja granica do 3,7068 - gornja granica];
- 8) Standardna devijacija za ostvarene rezultate pokazuje da prosječno odstupanje od aritmetičke sredine iznosi 27,46946 te da bi se uz standardnu pogrešku od 7,09258 i interval pouzdanosti od 95%, aritmetička sredina kretala u intervalu [144,7879 - donja granica do 175,2121 - gornja granica].

#### 4.5.2. Pearsonov koeficijent linearne korelacije

Istraživanjem i kvantificiranjem povezanosti među promatranim pojavama, bavi se korelacijska analiza.

Polazna točka u korelacijskoj i regresijskoj analizi jest dijagram rasipanja. To je grafički prikaz točaka u koordinatnom sustavu koje predstavljaju niz uređenih parova:  $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$ ; pri čemu su  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , vrijednosti jedne varijable (X), a  $y_1, y_2, \dots, y_n$ , vrijednosti druge varijable (Y). Uočimo li neku pravilnost u rasporedu točaka u dijagramu rasipanja, možemo zaključiti jesu li varijable korelirane ili nisu.

Koeficijent korelacije je pokazatelj stupnja statističke povezanosti. Ako se istražuje veza između dviju varijabli i ako je ta veza linearna, stupanj povezanosti izražava se koeficijentom linearne korelacije. Istražuje li se postojanje linearne veze jedne varijable u ovisnosti od dviju ili više drugih varijabli, stupanj povezanosti izražava se koeficijentom višestruke linearne korelacije. Stupanj nelinearne ili krivolinijske veze između varijabli izražava se koeficijentom krivolinijske korelacije. Ako su promatrane pojave predstavljene redosljednim varijablama, stupanj njihove povezanosti izražava se koeficijentom korelacije ranga.

Pearsonov koeficijent korelacije mjeri jakost i smjer linearne korelacije. Tumačenje jakosti korelacije izražene koeficijentom  $r$  navodi se u sljedećoj tablici.

Tablica 61.: Tumačenje vrijednosti Pearsonova koeficijenta korelacije

TUMAČENJE VRIJEDNOSTI PEARSONOVA KOEFICIJENTA KORELACIJE		
R.B.	VRIJEDNOST PEAR.KOEF.KOR. - r	JAKOST KORELACIJE
1	0,00	NEMA KORELACIJE
2	0,00 - [-0,50]	SLABA <b>NEGATIVNA</b> KORELACIJA
3	[-0,50] - [-0,80]	SREDNJE JAKA <b>NEGATIVNA</b> KORELACIJA
4	[-0,80] - (-1,00)	JAKA <b>NEGATIVNA</b> KORELACIJA
5	-1,00	POTPUNA <b>NEGATIVNA</b> KORELACIJA
6	0,00 - 0,50	SLABA <b>POZITIVNA</b> KORELACIJA
7	0,50 - 0,80	SREDNJE JAKA <b>POZITIVNA</b> KORELACIJA
8	0,80 - 1,00	JAKA <b>POZITIVNA</b> KORELACIJA
9	1,00	POTPUNA <b>POZITIVNA</b> KORELACIJA

Izvor: Autorov prikaz, prema Rozga, A., Grčić, B., [2000]

Tablica 62.: Povezanost motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, mjerena Pearsonovim koeficijentom linearne korelacije

KORELACIJA IZMEĐU MOTIVIRANOSTI MENADŽERA [NEZAVISNA VARIJABLA] I OSTVARENIH REZULTATA SB I LJ U RH [ZAVISNA VARIJABLA]						
R.B.	Povezanost motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta [Pearsonov koeficijent linearne korelacije uz signifikantnost od 1%]	Ukupna motiviranost menadž. (mat. i nematerijalna)	Materijalna motiviranost menadžera	Nematerijalna motiviranost menadžera	Ostvareni rezultati	
1	Ukupna motiviranost menadžera (materijalna i nematerijalna)	Pearsonov koeficijent	1	0,977**	0,978**	0,844**
		Signifikantnost 1%		,000	,000	,000
		N	15			
2	Materijalna motiviranost menadžera	Pearsonov koeficijent	0,977**	1	0,913**	0,836**
		Signifikantnost 1%	,000		,000	,000
		N	15			
3	Nematerijalna motiviranost menadžera	Pearsonov koeficijent	0,978**	0,913**	1	0,817**
		Signifikantnost 1%	,000	,000		,000
		N	15			
4	Ostvareni rezultati	Pearsonov koeficijent	0,844**	0,836**	0,817**	1
		Signifikantnost 1%	,000	,000	,000	
		N	15			

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Hipoteze empirijskog istraživanja nametnule su potrebu da se znanstvenim metodama provjeri jesu li međusobno povezane nezavisna varijabla – motiviranost menadžera i zavisna varijabla – ostvareni rezultati javnih specijalnih bolnica i lječilišta te kakav je smjer i jakost te veze. Izračunani Pearsonov koeficijent linearne korelacije pokazuje da se uz 99% vjerojatnosti, može tvrditi kako postoji statistički značajna povezanost između:

- 1) Ukupne motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i Ostvarenih rezultata [zavisne varijable], da je smjer te veze pozitivan te da je veza vrlo jaka ( $r=0,844$ ),
- 2) Materijalne motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i Ostvarenih rezultata [zavisne varijable], da je smjer te veze pozitivan te da je veza vrlo jaka ( $r=0,836$ ),
- 3) Nematerijalne motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i Ostvarenih rezultata [zavisne varijable], da je smjer te veze pozitivan te da je veza vrlo jaka ( $r=0,817$ ).

Tablica 63.: Međusobna povezanost svih grupiranih čestica iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, mjerena Pearsonovim koeficijentom linearne korelacije

Pearsonov koeficijent linearne korelacije - povezanost grupiranih čestica iz Upitnika							
GRUPIRANE ČESTICE IZ UPITNIKA		Ostvareni rezultati SB i LJ	Starost menadžera	Menadžerski radni staž	Potrebe menadžera za postignućem i moći	Osobine za identificiranje tipova menadžera	Stavovi i motivi koji utječu na izbor menadžerske karijere
Ostvareni rezultati SB i LJ	Pearsonov koeficijent	1	,312	,378	,377	,043	<b>,800**</b>
	Signifikantnost		,128	,082	,083	,440	,000
	N	15					
Starost menadžera	Pearsonov koeficijent	,312	1	<b>,618**</b>	,278	,143	,276
	Signifikantnost	,128		,007	,158	,305	,160
	N	15					
Menadžerski radni staž	Pearsonov koeficijent	,378	<b>,618**</b>	1	,091	-,205	,250
	Signifikantnost	,082	,007		,374	,232	,185
	N	15					
Potrebe menadžera za postignućem i moći	Pearsonov koeficijent	,377	,278	,091	1	,074	<b>,516*</b>
	Signifikantnost	,083	,158	,374		,397	,024
	N	15					
Osobine za identificiranje tipova menadžera	Pearsonov koeficijent	,043	,143	<b>-,205</b>	,074	1	,132
	Signifikantnost	,440	,305	,232	,397		,320
	N	15					
Stavovi i motivi koji utječu na izbor menadžerske karijere	Pearsonov koeficijent	<b>,800**</b>	,276	,250	<b>,516*</b>	,132	1
	Signifikantnost	,000	,160	,185	,024	,320	
	N	15					
Vještine koje mora imati menadžer	Pearsonov koeficijent	,360	,127	-,067	,394	-,087	,416
	Signifikantnost	,094	,326	,406	,073	,379	,061
	N	15					
Potrebite uloge i kompetencije menadžera	Pearsonov koeficijent	,325	-,121	-,216	<b>,532*</b>	,183	,362
	Signifikantnost	,118	,334	,220	,021	,257	,093
	N	15					
Karakteristike koje determiniraju motiviranog menadžera	Pearsonov koeficijent	,304	-,090	-,081	<b>,682**</b>	-,085	,334
	Signifikantnost	,135	,376	,387	,003	,381	,112
	N	15					
Ukupna motiviranost menadžera (materijalna i nematerijalna)	Pearsonov koeficijent	<b>,844**</b>	,362	,173	<b>,562*</b>	,175	<b>,876**</b>
	Signifikantnost	,000	,093	,268	,015	,266	,000
	N	15					
Materijalna motiviranost menadžera	Pearsonov koeficijent	<b>,836**</b>	,440	,196	<b>,560*</b>	,234	<b>,830**</b>
	Signifikantnost	,000	,051	,242	,015	,200	,000
	N	15					
Nematerijalna motiviranost menadžera	Pearsonov koeficijent	<b>,817**</b>	,272	,147	<b>,541*</b>	,106	<b>,885**</b>
	Signifikantnost	,000	,163	,300	,019	,353	,000
	N	15					

\*\* - Korelacija uz signifikantnost od 1%

\* - Korelacija uz signifikantnost od 5%

## Pearsonov koeficijent linearne korelacije - povezanost grupiranih čestica iz Upitnika

GRUPIRANE ČESTICE IZ UPITNIKA		Vještine koje mora imati menadžer	Potrebite uloge i kompetencije menadžera	Karakteristike koje determiniraju motiviranog menadžera	Ukupna motiviranost menadžera (materijalna i nematerijalna)	Materijalna motiviranost menadžera	Nematerijalna motiviranost menadžera
Ostvareni rezultati SB i LJ	Pearsonov koeficijent	,360	,325	,304	<b>,844**</b>	<b>,836**</b>	<b>,817**</b>
	Signifikantnost	,094	,118	,135	,000	,000	,000
	N	15					
Starost menadžera	Pearsonov koeficijent	,127	-,121	-,090	,362	,440	,272
	Signifikantnost	,326	,334	,376	,093	,051	,163
	N	15					
Me nadžerski radni staž	Pearsonov koeficijent	-,067	<b>-,216</b>	-,081	,173	,196	,147
	Signifikantnost	,406	,220	,387	,268	,242	,300
	N	15					
Potrebe menadžera za postignućem i moći	Pearsonov koeficijent	,394	<b>,532*</b>	<b>,682**</b>	<b>,562*</b>	<b>,560*</b>	<b>,541*</b>
	Signifikantnost	,073	,021	,003	,015	,015	,019
	N	15					
Osobine za identificiranje tipova menadžera	Pearsonov koeficijent	-,087	,183	-,085	,175	,234	,106
	Signifikantnost	,379	,257	,381	,266	,200	,353
	N	15					
Stavovi i motivi koji utječu na izbor menadžerske karijere	Pearsonov koeficijent	,416	,362	,334	<b>,876**</b>	<b>,830**</b>	<b>,885**</b>
	Signifikantnost	,061	,093	,112	,000	,000	,000
	N	15					
Vještine koje mora imati menadžer	Pearsonov koeficijent	1	<b>,811**</b>	<b>,608**</b>	,529*	,479*	,555*
	Signifikantnost		,000	,008	,021	,035	,016
	N	15					
Potrebite uloge i kompetencije menadžera	Pearsonov koeficijent	<b>,811**</b>	1	<b>,747**</b>	<b>,539*</b>	<b>,478*</b>	<b>,572*</b>
	Signifikantnost	,000		,001	,019	,036	,013
	N	15					
Karakteristike koje determiniraju motiviranog menadžera	Pearsonov koeficijent	<b>,608**</b>	<b>,747**</b>	1	,433	,381	,469*
	Signifikantnost	,008	,001		,053	,081	,039
	N	15					
Ukupna motiviranost menadžera (materijalna i nematerijalna)	Pearsonov koeficijent	<b>,529*</b>	<b>,539*</b>	,433	1	<b>,977**</b>	<b>,978**</b>
	Signifikantnost	,021	,019	,053		,000	,000
	N	15					
Materijalna motiviranost menadžera	Pearsonov koeficijent	,479*	,478*	,381	<b>,977**</b>	1	<b>,913**</b>
	Signifikantnost	,035	,036	,081	,000		,000
	N	15					
Nematerijalna motiviranost menadžera	Pearsonov koeficijent	<b>,555*</b>	<b>,572*</b>	<b>,469*</b>	<b>,978**</b>	<b>,913**</b>	1
	Signifikantnost	,016	,013	,039	,000	,000	
	N	15					

\*\* - Korelacija uz signifikantnost od 1%

\* - Korelacija uz signifikantnost od 5%

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Osim indikatora nezavisne varijable [ukupna motiviranost menadžera, materijalna motiviranost menadžera i nematerijalna motiviranost menadžera] i indikatora zavisne varijable – ostvarenih rezultata, u Anketnom upitniku su postavljeni indikatori za sljedeće grupe tvrdnji: potrebe menadžera za postignućem i moći koji utječu na uspješnost menadžera, stavove i motive koji utječu na izbor menadžerske karijere, vještine koje mora imati menadžer, potrebite uloge i kompetencije menadžera, karakteristike koje determiniraju motiviranog menadžera. Dodatno, u Anketnom upitniku su postavljena i pitanja koja su vezana za ukupne godine menadžerskog radnog staža i godine starosti anketiranog menadžera.

Budući su za sve grupirane čestice u Anketnom upitniku, nakon analize podataka izračunane prosječne vrijednosti, zanimljivo je bilo provjeriti međusobnu povezanost svih grupiranih čestica. To je učinjeno izračunom Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije te se mogu istaknuti sljedeći rezultati:

- 1) uz 99% vjerojatnosti, može se tvrditi kako postoji značajna statistička povezanost, koja je pozitivna i vrlo jaka, između sljedećih grupiranih čestica:
  - ✓ „Ukupna motiviranost menadžera“ i „Nematerijalna motiviranost menadžera“ –  $r=0,978$ ;
  - ✓ „Ukupna motiviranost menadžera“ i „Materijalna motiviranost menadžera“ –  $r=0,977$ ;
  - ✓ „Materijalna motiviranost menadžera“ i „Nematerijalna motiviranost menadžera“ –  $r=0,913$ ;
  - ✓ „Nematerijalna motiviranost menadžera“ i „Stavovi i motivi koji utječu na izbor menadžerske karijere” -  $r=0,885$ ;
  - ✓ „Ukupna motiviranost menadžera” i „Stavovi i motivi koji utječu na izbor menadžerske karijere” -  $r=0,876$ ;
  - ✓ „Materijalna motiviranost menadžera” i „Stavovi i motivi koji utječu na izbor menadžerske karijere” -  $r=0,830$ ;
  - ✓ „Potrebite uloge i kompetencije menadžera“ i „Vještine koje mora imati menadžer“ –  $r=0,811$
  - ✓ „Ostvareni rezultati poslovanja” i „Stavovi i motivi koji utječu na izbor menadžerske karijere” –  $r=0,800$ ;
- 2) uz 99% vjerojatnosti, može se tvrditi kako postoji statistička povezanost, koja je pozitivna i srednje jaka, između sljedećih grupiranih čestica:

- ✓ „Potrebite uloge i kompetencije menadžera” i „Karakteristike motiviranog menadžera” -  $r=0,747$ ;
  - ✓ „Karakteristike motiviranog menadžera” i „Potrebe menadžera za postignućem i moći” -  $r=0,682$ ;
  - ✓ „Menadžerski radni staž” i „Starost menadžera” -  $r=0,618$ ;
  - ✓ „Karakteristike motiviranog menadžera” i „Vještine koje mora imati menadžer” -  $r=0,608$ ;
- 3) uz 95% vjerojatnosti, može se tvrditi kako postoji statistička povezanost, koja je pozitivna i srednje jaka, između sljedećih grupiranih čestica:
- ✓ „Nematerijalna motiviranost menadžera” i „Potrebite uloge i kompetencije menadžera” -  $r=0,572$ ;
  - ✓ „Ukupna motiviranost menadžera” i „Potrebe menadžera za postignućem i moći” -  $r=0,562$ ;
  - ✓ „Materijalna motiviranost menadžera” i „Potrebe menadžera za postignućem i moći” -  $r=0,560$ ;
  - ✓ „Nematerijalna motiviranost menadžera” i „Vještine koje mora imati menadžer” -  $r=0,555$ ;
  - ✓ „Nematerijalna motiviranost menadžera” i „Potrebe menadžera za postignućem i moći” -  $r=0,541$ ;
  - ✓ „Ukupna motiviranost menadžera” i „Potrebite uloge i kompetencije menadžera” -  $r=0,539$ ;
  - ✓ „Potrebite uloge i kompetencije menadžera” i „Potrebe menadžera za postignućem i moći” -  $r=0,532$ ;
  - ✓ „Ukupna motiviranost menadžera” i „Vještine koje mora imati menadžer” -  $r=0,529$ .

### 4.5.3. Regresijska analiza

Regresijska analiza bavi se određivanjem funkcionalne zavisnosti između dviju ili više varijabli. Analitički izraz te zavisnosti zove se regresijski model. Model regresije prvenstveno služi za dodatnu analizu i eventualne prognoze. Ako model izražava vezu između zavisne i jedne nezavisne varijable, riječ je o jednostavnom regresijskom modelu. Ako model izražava vezu između zavisne i dviju ili više nezavisnih varijabli, riječ je o modelu višestruke regresije.

Regresijski modeli mogu izražavati linearne [ako svaka varijabla u modelu ima potenciju 1] i nelinearne veze između promatranih pojava ili varijabli. Najjednostavniji oblik zavisnosti, odnosno najjednostavniji regresijski model je model jednostavne linearne regresije. Modelom jednostavne linearne regresije opisuje se odnos među pojavama za koje je svojstveno da svakome jediničnom porastu vrijednosti jedne varijable odgovara približno jednaka linearna promjena druge varijable. Model jednostavne linearne regresije ima sljedeći oblik:  $Y = a + bX + u$ , gdje je:  $Y$  = zavisna varijabla,  $X$  = nezavisna varijabla,  $a$  i  $b$  = parametri, a  $u$  = odstupanje od funkcionalnog odnosa. Parametar  $b$  naziva se regresijski koeficijent i pokazuje za koliko se u prosjeku promijeni zavisna varijabla ako se nezavisna varijabla promijeni za jedan. Parametar „ $a$ “ pokazuje vrijednost zavisne varijable u slučaju kada je nezavisna varijabla jednaka nuli. Regresijski koeficijent „ $b$ “ i parametar (slobodni član) „ $a$ “ mogu imati i druge oznake, kao primjerice u nekim programima za statističku obradu gdje se regresijski koeficijent označava s „ $B$ “, a slobodni član u jednadžbi s „ $\beta$ “ (Beta). U tom slučaju jednadžba jednostavne linearne regresije izražava se u obliku  $Y = \beta + BX$ . Koeficijentom determinacije  $r^2$  izražavamo jačinu linearne povezanosti, a on se izračunava tako da kvadriramo koeficijent korelacije.

Ukoliko se u model regresije uvrste Nematerijalna motiviranost menadžera i Materijalna motiviranost menadžera kao nezavisne varijable ( $Y = a + bX_1 + cX_2 + u$ ) dobije se model višestruke regresije. Rezultat regresijske analize prikazan je u sljedećoj tablici, preko koeficijenta korelacije i koeficijenta determinacije.



Tablica 64.: Rezultat regresijske analize

REZULTAT REGRESIJSKE ANALIZE				
A) <b>Nezavisne varijable - Prediktori:</b> Nematerijalna motiviranost menadžera i Materijalna motiviranost menadžera	Koeficijent korelacije - r	Koeficijent determ. - r <sup>2</sup>	Procijenjeni koef. determ. - r <sup>2</sup>	Standardna greška procjene (SE)
B) <b>Zavisna var. - Kriterij:</b> Ostvareni rezultati	<b>,846<sup>a</sup></b>	<b>,716</b>	<b>,668</b>	<b>15,82158</b>

A. Nezavisne varijable: Nematerijalna motiviranost menadžera, Materijalna motiviranost menadžera

B. Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Ako se pođe od zadanih postavki da su u modelu regresije nezavisne varijable: Nematerijalna motiviranost menadžera i Materijalna motiviranost menadžera, a da ostvareni rezultati čine zavisnu varijablu u modelu, regresija pokazuje da je modelom protumačeno oko 72% kvadrata odstupanja ( $r^2 = 0,716$ ). Ostaje samo 28% kvadrata odstupanja neprotumačeno modelom regresije.

Tablica 65.: Analiza varijance

ANALIZA VARIJANCE						
A) <b>Zavisna varijabla - Kriterij:</b> Ostvareni rezultati	Zbroj kvadrata odstupanja (SS)	Stupnjevi slobode (df)	Aritm. sred. odstup. (Mean Square)	Empirijski omjer (F)	Signifikantn. od 1%	
B) <b>Nezavisne varijable - Prediktori:</b> Nematerijalna motiviranost menadžera i Materijalna motiviranost menadžera	Protumačeno regresijom	7.560,131	2,000	3.780,065	15,101	,001 <sup>b</sup>
	Neprotumačno regresij.	3.003,869	12,000	250,322		
	Ukupno	10.564,000	14,000			

A. Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati

B. Nezavisne varijable: Nematerijalna motiviranost menadžera, Materijalna motiviranost menadžera

KOEFIČIJENTI						
A) Zavisna varijabla - Kriterij: Ostvareni rezultati	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantn.	
	B	Stand. grješka	Beta			
B) Nezacisne varijable - Prediktori: Nematerijalna motiviranost menadžera i Materijalna motiviranost menadžera	Konstanta	27,962	24,388		1,147	,274
	Materijalna motiviranost menadžera	24,635	17,143	,542	1,437	,176
	Nematerijalna motiviranost menadžera	14,540	17,027	,322	,854	,410

A. Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati

B. Nezacisne varijable: Nematerijalna motiviranost menadžera, Materijalna motiviranost menadžera

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Sir Ronald Aylmer Fisher (1890. – 1962.) bio je engleski statističar, evolucijski biolog, matematičar, genetičar i eugenicist. Fisher je poznat kao jedan od glavnih arhitekata neo-Darvinističke sinteze evolucije, zbog važnih doprinosa iz statistike, uključujući i analizu varijance (ANOVA).

ANOVA je tehnika upotrebe razlika između prosjeka uzoraka u zaključivanju o postojanju (ili ne) razlika između prosjeka populacija. Analizom varijance provjeravaju se promjene aritmetičkih sredina uzoraka.

Analiza varijance pokazuje kako model s dva prediktora ima problem u domeni statističke značajnosti prediktora odnosno postoji potencijalni višak prediktora u modelu. Potrebno je dodatno testirati značajnost pojedinih prediktora odnosno upotrijebiti metodu Backward elimination, jer su prediktori Materijalna motiviranost i Nematerijalna motiviranost međusobno visoko korelirani ( $r=0,913$ ).

Tablica 66.: Dodatna regresijska analiza s eliminacijom prediktora

DODATNA REGRESIJSKA ANALIZA				
Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati	Koeficijent korelacije - r	Koeficijent determ. - r <sup>2</sup>	Procijenjeni koef. determ. r <sup>2</sup>	Standardna greška procjene (SE)
A) Nematerijalna i materijalna motiv. menadž.	,846 <sup>a</sup>	,716	,668	15,82158
B) Materijalna motiviranost menadžera	,836 <sup>b</sup>	,698	,675	15,65596

Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati

Model A): Nematerijalna motiviranost menadžera, Materijalna motiviranost menadžera

Model B): Materijalna motiviranost menadžera

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Daljnja analiza i kombiniranja u modelu regresije, u kojemu su u jednom slučaju nezavisne varijable: Materijalna motiviranost menadžera i Nematerijalna motiviranost menadžera (model A), a u drugom slučaju nezavisna varijabla je samo Materijalna motiviranost menadžera (model B), pokazuje kako je Materijalna motiviranost menadžera važniji prediktor (nezavisna varijabla) u modelu. Naime, optimalno rješenje u modelu regresije je jednostavna linearna regresija s jednim prediktorom (Materijalna motiviranost menadžera). Model B ima parametre statistički značajne uz 99% vjerojatnosti (odnosno uz signifikantnost 0,000).

Tablica 67.: Analiza varijance nakon dodatne regresijske analize

ANALIZA VARIJANCE						
Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati		Zbroj kvadrata odstupanja (SS)	Stupnjevi slobode (df)	Aritm. sred. odstup. (Mean Square)	Empirijski omjer (F)	Signifikantn. od 1%
B) Nematerijalna i materij. motiv. menadžera	Protumačeno regresijom	7.560,131	2,000	3.780,065	15,101	,001 <sup>b</sup>
	Neprotumačeno regresij.	3.003,869	12,000	250,322		
	Ukupno	10.564,000	14,000			
C) Materijalna motiviranost menadžera	Protumačeno regresijom	7.377,580	1,000	7.377,580	30,099	,000 <sup>c</sup>
	Neprotumačeno regresij.	3.186,420	13,000	245,109		
	Ukupno	10.564,000	14,000			

Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati

Model A): Nematerijalna motiviranost menadžera, Materijalna motiviranost menadžera

Model B): Materijalna motiviranost menadžera

KOEFIJIENTI						
Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Signifikantn.	
	B	Stand. grješka	Beta			
B) Nezavisne varijable - Prediktori: Nematerijalna motiviranost menadžera i Materijalna motiviranost menadžera	Konstanta	27,962	24,388		1,147	,274
	Materijalna motiviranost menadžera	24,635	17,143	,542	1,437	,176
	Nematerijalna motiviranost menadžera	14,540	17,027	,322	,854	,410
C) Nezavisna varijabla - prediktor: Materijalna motiviranost menadžera	Konstanta	31,917	23,694		1,347	,201
	Materijalna motiviranost menadžera	<b>37,999</b>	6,926	<b>,836</b>	5,486	,000

Zavisna varijabla: Ostvareni rezultati

Model A): Nematerijalna motiviranost menadžera, Materijalna motiviranost menadžera

Model B): Materijalna motiviranost menadžera

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Analiza varijance pokazuje da je protumačeni zbroj kvadrata odstupanja neznatno viši kada su prediktori nematerijalna i materijalna motiviranost u odnosu na slučaj kada je prediktor samo materijalna motiviranost.

Model regresije (Model B) na kraju izgleda ovako:  $Y=37,999 + 0,836X$ , pa se može zaključiti kako je Materijalna motiviranost menadžera ipak važniji prediktor (nezavisna varijabla) u modelu u odnosu na prediktor Nematerijalna motiviranost menadžera.

#### 4.5.4. Faktorska analiza

Faktorska analiza je skup statističko-matematičkih postupaka koji omogućuju da se iz većeg broja manifestnih varijabli među kojima postoji povezanost utvrdi manji broj temeljnih, odnosno latentnih varijabli koje objašnjavaju takvu međusobnu povezanost (znači, radi se analiza interkorelacija između tih varijabli). Te temeljne varijable zovu se faktori. Varijable koje promatramo u faktorskoj analizi zovu se manifestne varijable (one su stvarno mjerljive manifestacije), a faktore koje utvrđujemo u postupku faktorske analize međusobnih odnosa manifestnih varijabli zovemo latentne varijable (one nisu vidljive nego uzrokuju neko ponašanje). Tako utvrđene faktore smatramo uzrocima ili izvorima kovarijacija između manifestnih varijabli.

Tablica 68.: Faktorska analiza čestica materijalne motiviranosti iz Anketnog upitnika

Rang	FAKTORSKA ANALIZA ČESTICA MATERIJALNE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA	RELATIVNI ZNAČAJ (FAKTORSKO OPTEREĆENJE)
1	Dioničke opcije - udio u vlasništvu	<b>0,950</b>
2	Uvećanja osnovne plaće prema KU	0,935
3	Polica životnoga osiguranja	0,933
4	Plaćeno dodatno obrazovanje (specijalizacije)	0,917
5	Dodatni mirovinski program - III mirovinski stup	0,916
6	Kratkoročni bonusi - godišnja isplata	0,901
7	Dugoročne stimulacije i bonusi (3-5 godina)	0,891
8	Iznos osnovne plaće	0,820
9	Zlatni padobran - materijalna zaštita menadžera	0,798
10	Korištenje službenoga vozila i/ili vozača	<b>0,778</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Analiza važnosti koju pojedini indikator ima u skupu indikatora varijable materijalne motiviranosti pokazuje kako su menadžerima najvažniji: Dioničke opcije i Uvećanje osnovne plaće prema KU, a najmanje važni Korištenje službenog vozila i tzv. Zlatni padobran.

Tablica 69.: Faktorska analiza čestica nematerijalne motiviranosti iz Anketnog upitnika

Rang	FAKTORSKA ANALIZA ČESTICA NEMATERIJALNE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA	RELATIVNI ZNAČAJ (FAKTORSKO OPTEREĆENJE)
1	Participacija u upravljanju ustanovom	<b>0,960</b>
2	Usavršavanje i razvoj karijere	0,943
3	Usklađenost osobnih i ciljeva ustanove	0,941
4	Povratna informacija	0,920
5	Fleksibilno radno vrijeme	0,917
6	Mogućnost oblikovanja radnih zadataka i posla	0,906
7	Kompleksnost, raznolikost i težina posla	0,905
8	Organizacijska kultura	0,899
9	Priznanja i pohvale	0,892
10	Vođenje pomoću ciljeva	<b>0,880</b>

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Analiza važnosti koju pojedini indikator ima u skupu indikatora varijable nematerijalna motiviranost pokazuje kako su menadžerima najvažniji: Participacija u upravljanju ustanovom i Usavršavanje/razvoj karijere, a najmanje su im bitni Vođenje pomoću ciljeva te Priznanja i pohvale.

Tablica 70.: Faktorska analiza čestica za identifikaciju tipa menadžera iz Anketnog upitnika

Rang	FAKTORSKA ANALIZA ČESTICA ZA IDENTIFIKACIJU TIPRA MENADŽERA	RELATIVNI ZNAČAJ (FAKTORSKO OPTEREĆENJE)
1	Ima potrebu snažno utjecati na zaposlenike, veliku želju za moći, potrebu da mu zaposlenici budu osobno lojalni - <b>MENADŽER MOTIVIRAN OSOBNOM MOĆI</b>	0,939
2	Ima potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima, želi se drugima sviđjeti i da ga svi vole - <b>AFILIJATIVNI MENADŽER</b>	0,823
3	Ima potrebu za moći, slabu potrebu za dobrim odnosima s drugima i jaku potrebu za ostvarivanjem ciljeva ustanove - <b>INSTITUCIONALNI MENADŽER</b>	0,729

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Analiza važnosti za identifikaciju tipa menadžera pokazala je da menadžeri imaju najviše izraženu potrebu snažno utjecati na zaposlenike, da imaju veliku želju za moći te da im zaposlenici budu lojalni, a da su im najmanje bitni: potrebe za dobrim odnosima i za ostvarivanjem ciljeva ustanove.

Tablica 71.: Faktorska analiza čestica koje utvrđuju koji motivi i stavovi menadžera iz Anketnog upitnika utječu na odabir menadžerske karijere

Rang	FAKTORSKA ANALIZA ČESTICA KOJE UTVRĐUJU MOTIVE I STAVOVE ZA ODABIR MENADŽERSKE KARIJERE	RELATIVNI ZNAČAJ (FAKTORSKO OPTEREĆENJE)
1	Potreba menadžera za dokazivanjem i potvrđivanjem	0,946
2	Potreba menadžera za natjecanjem	0,939
3	Potreba menadžera za pokazivanjem moći nad drugima	0,921
4	Pozitivni stavovi menadžera prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta	0,911
5	Potreba menadžera za centralnom pozicijom i različitim ponašanjem od drugih	0,879

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Analiza važnosti pokazuje da na izbor menadžerske karijere najviše utječu: potreba za dokazivanjem i potreba za natjecanjem, a najmanje utječu: potreba za centralnom pozicijom i pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta.

Tablica 72.: Faktorska analiza čestica iz Anketnog upitnika koje utvrđuju potrebite vještine menadžera

Rang	FAKTORSKA ANALIZA ČESTICA KOJE UTVRĐUJU POTREBITE VJEŠTINE MENADŽERA	RELATIVNI ZNAČAJ (FAKTORSKO OPTEREĆENJE)
1	Vodstveno-interpersonalne sposobnosti (motivacija, timski rad, vrednovanje ljudi, razvoj suradnika, određ.ciljeva )	0,902
2	Komunikacijske sposobnosti (usmene, pisane, slušanje, prezentacija, itd.).	0,879
3	Tehničko-stručne sposobnosti (primjena znanja, kontrola kvalitete, rješavanje problema, kreativnost).	0,862
4	Administrativne sposobnosti (planiranje, organiziranje, izvršenje, kontrola, odlučivanje)	0,839
5	Strategijsko-konceptualne sposobnosti (vizija, sagledavanje cjeline, stvaranje prioriteta, upravljanje promjenama)	0,828
6	Dijagnostičko-analitičke sposobnosti (identificiranje problema, analiza i rješenje problema, uočavanje promjena)	0,807

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Analiza važnosti za menadžere čestica koje utvrđuju potrebite vještine menadžera, pokazuje da je najvažnije da menadžeri imaju: vodstveno-interpersonalne sposobnosti i komunikacijske sposobnosti, a najmanje važno je da imaju: dijagnostičko-analitičke i strategijsko-konceptualne sposobnosti.

Tablica 73.: Faktorska analiza čestica iz Anketnog upitnika koje utvrđuju potrebite uloge i kompetencije menadžera

Rang	FAKTORSKA ANALIZA ČESTICA KOJE UTVRĐUJU POTREBITE ULOGE I KOMPETENCIJE MENADŽERA	RELATIVNI ZNAČAJ (FAKTORSKO OPTEREĆENJE)
1	Poželjno je da menadžer bude "proizvođač" (osobno produktivan i motiviran, motivira druge, upravlja vremenom i stresom).	0,942
2	Poželjno je da menadžer bude "monitor" (upravlja informacijama, kritička analiza informacija, efikasna prezentacija informacija).	0,865
3	Poželjno je da menadžer bude inovator (življenje s promjenama, kreativno mišljenje, upravljanje promjenama).	0,803
4	Poželjno je da menadžer bude posrednik (izgradnja i održanje moći, osiguranje suglasja i predanosti, prezentiranje ideja).	0,780
5	Poželjno je da menadžer bude promicatelj (izgradnja tima, participativno odlučivanje, upravljanje konfliktima).	0,726
6	Poželjno je da menadžer bude koordinator (organiziranje i oblikovanje, planiranje, kontroliranje).	0,723
7	Poželjno je da menadžer bude vođa (preuzima inicijativu, postavlja ciljeve, delegira zadatke i sl).	0,666
8	Poželjno je da menadžer bude mentor (razumije sebe i druge, interpersonalne komunikacije, razvoj suradnika).	0,657

Izvor: Autorov prikaz rezultata statističke obrade podataka

Analiza važnosti za menadžere čestica koje utvrđuju potrebite uloge i kompetencije menadžera, pokazuje da je najvažnije da menadžer bude: „proizvođač” [produktivan, motiviran, motivira druge] i „monitor” [upravlja informacijama], a najmanje važno je da bude: „mentor” [razvoj suradnika] i „vođa” [postavlja ciljeve i zadatke, delegira zadatke].



## V. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

### 1. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Interpretacija rezultata istraživanja predstavlja jedan od vrlo važnih dijelova svakog znanstvenog rada. Na ovom mjestu izložiti će se rezultati istraživanja i obrazložiti njihova obrada.

Interpretacijom rezultata istraživanja povezati će se teorijska polazišta o motivaciji i ostvarenim rezultatima te empirijski postupci i rezultati koji su dobiveni empirijskim istraživanjem. Rezultati istraživanja dovesti će se u vezu s postavljenim hipotezama, ali i dovesti u vezu s teorijskim temeljima i rezultatima drugih sličnih istraživanja.

Uzorak istraživanja čini 12 javnih specijalnih bolnica i 3 lječilišta u Republici Hrvatskoj, odabranih po dva osnovna kriterija: 1] da su sve javne ustanove te 2] da osim prihoda temeljem Ugovora s HZZO-om i ostalih proračunskih prihoda, dio prihoda ostvaruju i na tržištu. Na taj način, empirijskim istraživanjem obuhvaćen je cijeli osnovni skup.

Empirijsko istraživanje imalo je za osnovni cilj utvrditi postoji li povezanost između stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj. U skladu s time, utvrđena je nezavisna varijabla [materijalna, nematerijalna i ukupna motiviranost menadžera] i zavisna varijabla [ostvareni rezultati javnih specijalnih bolnica i lječilišta].

Za potrebe empirijskog istraživanja nezavisne varijable - Motiviranosti menadžera, sačinjen je instrument istraživanja – Anketni upitnik, koji je sadržavao ukupno 47 tvrdnji. Prvih deset tvrdnji u Anketnom upitniku odnosilo se na materijalnu motiviranost menadžera, a tvrdnje od rednog broja 11 do rednog broja 20 odnosile su se na nematerijalnu motiviranost menadžera. Tih prvih dvadeset tvrdnji iz Upitnika zaokružile su istraživanje o ukupnoj motiviranosti menadžera te posebno o materijalnoj i nematerijalnoj motiviranosti menadžera.

Instrument istraživanja – Anketni upitnik sadržavao je još 27 tvrdnji, koje su se odnosile na sljedeće: tvrdnje od rednog broja 21 do 22 odnosile su se na potrebu menadžera za postignućem i moći, tvrdnje od rednog broja 23 do 25 odnosile su se na identifikaciju tipa menadžera prema potrebi za moći, tvrdnje od rednog broja 26 do 30 odnosile su se na stavove i motive koji utječu na izbor menadžerske karijere, tvrdnje od rednog broja 31 do 36 odnosile su se na vještine koje mora imati menadžer, tvrdnje od rednog broja 37 do 44 odnosile su se na potrebite uloge i kompetencije koje mora imati menadžer te tvrdnje od rednog broja 45 do 47 odnosile su se na

osobine koje otkrivaju motiviranog menadžera. Instrument istraživanja - Anketni upitnik, ponudio je tvrdnje koje su anketirani menadžeri ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 gdje je ocjena 1 opisno iskazana sa „Uopće se ne slažem“, a ocjena 5 opisana sa „Potpuno se slažem“ odnosno korištena je Likertova ljestvica.

Anketni upitnik je poslan na adrese 120 menadžera javnih specijalnih bolnica i lječilišta. Povrat instrumenata istraživanja realiziran je elektroničkom poštom od strane *90 anketiranih menadžera*, tako da je stopa povrata Anketnih upitnika izrazito visoka – 75%. Anketni upitnici poslani su na mail adrese: 15 ravnatelja, 15 zamjenika ravnatelja, 15 pomoćnika ravnatelja, 30 pročelnika službi te 45 voditelja odjela.

Od 90 anketiranih menadžera, 47 su specijalisti koji su završili fakultete [*VSS-Spec.*] te imaju 52,22% udjela u ukupno anketiranim menadžerima, 36 ispitanika ima fakultetsko obrazovanje [*VSS*] te imaju 40% udjela u ukupno anketiranim menadžerima, a 7 ispitanika ima završenu višu školu [*VŠS*] pa imaju 7,78% udjela u ukupno anketiranim menadžerima.

U 12 javnih specijalnih bolnica i 3 lječilišta iz uzorka istraživanja, *ukupno je zaposleno 3.431 radnik*. Od ukupno zaposlenih radnika, 1.925 radnika zaposleno je na poslovima vezanim za medicinu i medicinsku rehabilitaciju, što čini udio od 56,11%, a 1.506 radnika zaposleno je na ostalim – nemedicinskim poslovima [ugostiteljsko-turističkim, računovodstvenim poslovima, pravnim poslovima, poslovima održavanja i sl.], što čini udio od 43,89%.

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja *raspoložu s ukupno 2.261 soba*. Od ukupnog broja raspoloživih soba, 1.042 sobe su namijenjene osiguranicima HZZO-a, što čini udio od 46,09% ukupno raspoloživih soba, a 1.219 soba koristi se za tržišne namjene, što čini udio od 53,91% ukupno raspoloživih soba.

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja ostvarile su u razdoblju koje je obuhvatilo empirijsko istraživanje [2013.-2017.g.] *3,10 milijardi kuna ukupnog prihoda*. Od ukupnog ostvarenog prihoda, 2,36 milijardi kuna odnosi se na prihode od HZZO-a i ostale proračunske prihode, što čini udio od 76,24% u ukupno ostvarenom prihodu, a 736,46 milijuna kuna ostvareno je izvan HZZO-a odnosno na tržištu, što čini udio od 23,76% u ukupno ostvarenom prihodu.

Javne specijalne bolnice i lječilišta iz uzorka istraživanja ostvarile su u razdoblju koje je obuhvatilo empirijsko istraživanje [2013.-2017.g.], *295,01 milijuna kuna dobiti - razlike između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda*. Najviša razlika između ostvarenih poslovnih prihoda i ostvarenih poslovnih rashoda ostvarena je u 2015. godini – 103,09 milijuna kuna, što čini udio

od 16,85% u poslovnim prihodima te godine, a najmanja razlika između ostvarenih poslovnih prihoda i ostvarenih poslovnih rashoda ostvarena je u 2014. godini – 35,91 milijuna kuna, što čini udio od 6,54% u poslovnim prihodima te godine.

Grupiranjem i analizom odabranih indikatora iz Anketnog upitnika, dobiveni su sljedeći rezultati:

- 1) za ponuđene čimbenike koji utječu na *materijalnu motiviranost menadžera*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,37, 2] najvišu prosječnu ocjenu – 3,71 dobila je tvrdnja 4. iz Anketnog upitnika [„Dugoročni-bonusi 3-5 godina ], 3] najnižu prosječnu ocjenu – 3,04 dobila je tvrdnja 10. iz Anketnog upitnika [„Mogućnost da menadžer koristi službeno vozilo i/ili službenog vozača];
- 2) za ponuđene čimbenike koji utječu na *nematerijalnu motiviranost menadžera*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,37, 2] najvišu prosječnu ocjenu – 3,58 dobila je tvrdnja 13. iz Anketnog upitnika [„Poslovno učenje, profesionalno usavršavanje i razvoj poslovne karijere“], 3] najnižu prosječnu ocjenu – 3,18 dobila je tvrdnja 14. iz Anketnog upitnika [„Fleksibilno radno vrijeme“];
- 3) za ponuđene čimbenike koji utječu na *ukupnu motiviranost menadžera*, dobivena je ukupna prosječna ocjena 3,37;
- 4) za ponuđene čimbenike koji utvrđuju *koja je osobna potreba menadžera povezana s uspjehom u obavljanju menadžerskih poslova*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,40, 2] najvišu prosječnu ocjenu – 3,69 dobila je tvrdnja 21. iz Anketnog upitnika [„Osobna želja za postizanjem izvrsnih poslovnih rezultata], 3] najnižu prosječnu ocjenu – 3,11 dobila je tvrdnja 22. iz Anketnog upitnika [„Osobna potreba za moći u ustanovi];
- 5) za ponuđene čimbenike koji *identificiraju tip menadžera*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,10, 2] najvišu prosječnu ocjenu – 3,17 dobila je tvrdnja 24. iz Anketnog upitnika [„Menadžer ima potrebu za moći“, 3] najnižu prosječnu ocjenu – 3,03 dobila je tvrdnja 23. iz Anketnog upitnika [„Menadžer ima potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima s drugima“];
- 6) za ponuđene čimbenike koji *identificiraju stavove i motive menadžera koji utječu na izbor menadžerske karijere*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 3,32, 2] najvišu prosječnu ocjenu – 3,58 dobila je tvrdnja 28. iz Anketnog upitnika [„Na izbor menadžerske karijere utječe potreba menadžera za dokazivanjem i potvrđivanjem“, 3] najnižu prosječnu ocjenu – 3,18 dobila je tvrdnja

29. iz Anketnog upitnika [„Na izbor menadžerske karijere utječe potreba menadžera za pokazivanjem moći nad drugima“];

- 7) za ponuđene čimbenike koji *utvrđuju vještine potrebne za obavljanje menadžerskih poslova*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 4,43, 2] najvišu prosječnu ocjenu – 4,51 dobila je tvrdnja 36. iz Anketnog upitnika [„Menadžer treba imati administrativne sposobnosti “], 3] najnižu prosječnu ocjenu – 4,36 dobila je tvrdnja 32. iz Anketnog upitnika [„Menadžer treba imati vodstveno-interpersonalne sposobnosti“];
- 8) za ponuđene čimbenike koji *utvrđuju uloge i kompetencije menadžera potrebne za obavljanje menadžerskih poslova*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 4,30, 2] najvišu prosječnu ocjenu – 4,44 dobila je tvrdnja 37. iz Anketnog upitnika [„Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude vođa“], 3] najnižu prosječnu ocjenu – 4,14 dobila je tvrdnja 40. iz Anketnog upitnika [„Poželjno je da menadžer SB ili LJ bude "monitor"“];
- 9) za ponuđene karakteristike koji omogućuju *prepoznavanje motiviranog menadžera*: 1] ukupna prosječna ocjena za ponuđene tvrdnje iz Anketnog upitnika iznosi 4,31, 3] najvišu prosječnu ocjenu – 4,40 dobila je tvrdnja 45. iz Anketnog upitnika [„Menadžer je motiviran ako je spreman uložiti rad te sva svoja raspoloživa znanja, vještine i kompetencije radi ostvarenja ciljeva ustanove“], 3] najnižu prosječnu ocjenu – 4,23 dobila je tvrdnja 47. iz Anketnog upitnika [„Menadžer je motiviran ako ne može biti miran i zadovoljan sve dok zajedno s drugima ne ostvari utvrđene ciljeve ustanove“].

Pouzdanost mjernih ljestvica testirana je izračunom *Cronbach Alpha koeficijentom*, te izračunom kolika bi vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta pojedinih mjernih ljestvica bila ukoliko bi se pojedina tvrdnja izbacila iz odgovarajuće mjerne ljestvice. Mjerna ljestvica je izvrsno pouzdana ako Cronbach Alpha koeficijent poprimi vrijednost oko 0,9, a pouzdanost je prihvatljiva ako je vrijednost Cronbach's Alpha viša od 0,7. Izračunani Cronbach's Alpha su pokazali sljedeće:

- 1) Za mjernu ljestvicu *čestica materijalne motiviranosti menadžera* iznosi 0,967 te dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice;
- 2) Za mjernu ljestvicu *čestica nematerijalne motiviranosti menadžera* iznosi 0,978 te dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice;

- 3) *Za mjernu ljestvicu čestica motiva menadžera za postignućem i moći koji utječu na uspješnost menadžera iznosi 0,405 te pokazuje kako ova mjerna ljestvica nije pouzdana-konzistentna;*
- 4) *Za mjernu ljestvicu čestica za identifikaciju tipa menadžera iznosi 0,761 te dokazuje prihvatljivu pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice;*
- 5) *Za mjernu ljestvicu čestica stavova i motiva koji utječu na odabir menadžerske karijere iznosi od 0,953 te dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice;*
- 6) *Za mjernu ljestvicu čestica koje utvrđuju potrebne vještine menadžera iznosi 0,923 te dokazuje visoku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice;*
- 7) *Za mjernu ljestvicu čestica koje identificiraju motiviranog menadžera iznosi 0,396 te dokazuje relativno nisku pouzdanost-konzistentnost korištene mjerne ljestvice.*

*Zavisna varijabla – ostvareni rezultati javnih specijalnih bolnica i lječilišta prikupljeni su, grupirani i analizirani za razdoblje [2013.-2017.g.] te su izračunani prosječni pokazatelji za uzorak istraživanja. Korišteno je ukupno 20 pokazatelja-indikatora ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta [skr.od IOR1 do IOR20], a rezultati Benchmarking analize i usporedbe ostvarenih rezultata s prosjekom uzorka i najboljim rezultatom u uzorku, su sljedeći:*

- 1) *IOR-1 Prosječni udio ukupnih tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 27,47%. Najviši pojedinačni prosječni udio tržišnih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 62,45%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Specijalna bolnica 10. – 4,99%;*
- 2) *IOR-2 Prosječni udio ukupnih noćenja osiguranika HZZO-a u ukupno ostvarenim noćenjima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 72,53%. Najviši pojedinačni prosječni udio tih noćenja u ukupno ostvarenim noćenjima u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 95,01%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Lječilište 1.. – 37,55%;*
- 3) *IOR-3 Prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 64,75%. Najviši pojedinačni prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 97,08%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Lječilište 1. – 40,86%;*

- 4) *IOR-4 Prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 94,18%. Najviši pojedinačni prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 245,50%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Lječilište 3. – 67,52%;*
- 5) *IOR-5 Prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 35,24%. Najviši pojedinačni prosječni stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 7. – 70,78%, a najniži pojedinačni prosječni udio ima Specijalna bolnica 8. – 10,69%;*
- 6) *IOR-6 Prosječna cijena noćenja svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 581 kunu. Najvišu pojedinačnu cijenu noćenja u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 7. – 967 kuna, a najnižu pojedinačnu prosječnu cijenu noćenja ima Specijalna bolnica 4. – 352 kune;*
- 7) *IOR-7 Prosječna cijena noćenja osiguranika HZZO-a svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 611 kuna. Najvišu pojedinačnu cijenu noćenja u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 7. – 1.208 kuna, a najnižu pojedinačnu prosječnu cijenu noćenja ima Specijalna bolnica 4. – 267 kuna;*
- 8) *IOR-8 Prosječna cijena tržišnih noćenja svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 503 kune. Najvišu pojedinačnu cijenu noćenja u promatranom razdoblju ima Lječilište 2. – 970 kuna, a najnižu pojedinačnu prosječnu cijenu noćenja ima Specijalna bolnica 10. – 218 kuna;*
- 9) *IOR-9 Prosječni udio tržišnih prihoda u ukupno ostvarenom prihodu svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 23,76%. Najviši pojedinačni udio tržišnog prihoda u ukupno ostvarenom prihodu u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 4. – 63,34%, a najniži pojedinačni udio tržišnog prihoda ima Specijalna bolnica 10. – 1,36%;*
- 10) *IOR-10 Prosječni udio prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupno ostvarenom prihodu svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 76,24%. Najviši pojedinačni udio prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda u ukupno ostvarenom prihodu u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 98,64%, a najniži pojedinačni udio tržišnog prihoda ima Specijalna bolnica 4. – 34,66%;*
- 11) *IOR-11 Prosječni iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 137.052 kuna. Najviši pojedinačni*

iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 10. – 262.910 kuna, a najnižu iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu ima Lječilište 1. – 58.470 kuna;

- 12) *IOR-12 Prosječni iznos prihoda od HZZO-a i Proračunskih prihoda po raspoloživom krevetu za HZZO svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 210.008 kuna.* Najviši pojedinačni iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 568.685 kuna, a najniži iznos ukupnog prihoda po raspoloživom krevetu ima Lječilište 3. – 134.034 kuna;
- 13) *IOR-13 Prosječni iznos tržišnih prihoda po raspoloživom krevetu za tržište svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 64.801 kunu.* Najviši pojedinačni iznos tržišnog prihoda po raspoloživom krevetu za tržište u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 5. – 175.778 kuna, a najniži iznos tržišnog prihoda po raspoloživom krevetu za tržište ima Lječilište 1. – 24.456 kuna;
- 14) *IOR-14 Prosječni iznos ukupnog prihoda po zaposlenom radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 180.712 kuna.* Najviši pojedinačni iznos ukupnog prihoda po zaposlenom radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 374.209 kuna, a najniži pojedinačni iznos ukupnog prihoda po zaposlenom radniku ima Specijalna bolnica 11. – 136.628 kuna;
- 15) *IOR-15 Prosječni iznos prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda po zaposlenom medicinskom radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 245.573 kune.* Najviši pojedinačni iznos prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda po zaposlenom medicinskom radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 524.940 kuna, a najniži pojedinačni iznos ukupnog prihoda po zaposlenom medicinskom radniku ima Specijalna bolnica 12. – 122.161 kunu;
- 16) *IOR-16 Prosječni iznos iznosi tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 97.804 kune.* Najviši pojedinačni iznos tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 3. – 285.631 kuna, a najniži pojedinačni iznos tržišnih prihoda po zaposlenom nemedicinskom radniku ima Specijalna bolnica 10. – 8.630 kuna;
- 17) *IOR-17 Prosječni udio razlike prihoda i rashoda u poslovnim prihodima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 9,59%.* Najviši pojedinačni udio razlike prihoda i rashoda u poslovnim prihodima u promatranom

- razdoblju ima Specijalna bolnica 6. – 20,77%%, a najniži pojedinačni udio tržišnog prihoda ima Specijalna bolnica 10. – 4,50%;
- 18) *IOR-18 Prosječni udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 63,52%. Najviši pojedinačni udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 12. – 78,51%%, a najniži pojedinačni udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima ima Lječilište 1. – 38,86%;*
- 19) *IOR-19 Prosječni iznos rashoda za zaposlene po radniku svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 102.983 kune. Najviši pojedinačni iznos rashoda za zaposlene po radniku u promatranom razdoblju ima Lječilište 1. – 127.954 kune, a najniži pojedinačni iznos rashoda za zaposlene po radniku ima Specijalna bolnica 11. – 80.713 kuna;*
- 20) *IOR-20 Prosječni udio obveza u imovini svih specijalnih bolnica i lječilišta u promatranom razdoblju iznosi 8,61%. Najviši pojedinačni udio obveza u imovini u promatranom razdoblju ima Specijalna bolnica 9. – 41,52%%, a najniži pojedinačni udio obveza u imovini ima Lječilište 2. – 1,62%;*
- 21) *Agregat ostvarenih rezultata u odnosu na prosjek uzorka - prosječni zbrojni iznos ukupnih bodova po dvadeset pokazatelja ostvarenih rezultata svih javnih specijalnih bolnica i lječilišta za promatrano razdoblje iznosi 160. Najviši pojedinačni zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata ima Specijalna bolnica 3. – 213 te joj pripada 15 bodova, a najniži zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata ima Specijalna bolnica 10. – 119 te joj pripada 1 bod;*
- 22) *Agregat ostvarenih rezultata u odnosu na najbolji ostvareni rezultat – najbolji rezultat ostvarila je Specijalna bolnica 3., jer je u promatranom razdoblju ostvarila 213 bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata. Najviši pojedinačni zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata u odnosu na najbolje ostvareni rezultat ima Specijalna bolnica 4. – 199, a najniži zbrojni iznos ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima ostvarenih rezultata u odnosu na najbolje ostvareni rezultata ima Specijalna bolnica 10. – 119. Na temelju odnosa izračunanih pojedinačnih zbrojnih iznosa ukupnih bodova po predmetnim pokazateljima u odnosu na najbolje ostvareni rezultat, izračunani su Benchmarking indeksi koji su utvrdili da: najviši indeks ima Specijalna bolnica 4. – 93,43 te joj pripada 14 bodova, a najniži indeks ima Specijalna bolnica 10. – 55,87 te joj sukladno tome pripada 1 bod.*



Statistička analiza povezanosti nezavisnih i zavisne varijable iz Modela za istraživanje, dokazala je *da postoji značajna pozitivna povezanost između motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj. Izračunani Pearsonov koeficijent linearne korelacije pokazuje da se uz 99% vjerojatnosti, može tvrditi kako postoji statistički značajna povezanost između:*

- 1) Ukupne motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i Ostvarenih rezultata [zavisne varijable], *da je smjer te veze pozitivan, da je veza vrlo jaka ( $r=0,844$ ) te je time afirmirana odnosno potvrđena hipoteza – H1;*
- 2) Materijalne motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i Ostvarenih rezultata [zavisne varijable], *da je smjer te veze pozitivan, da je veza vrlo jaka ( $r=0,836$ ) te je time afirmirana odnosno potvrđena hipoteza – H2;*
- 3) Nematerijalne motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i Ostvarenih rezultata [zavisne varijable], *da je smjer te veze pozitivan, da je veza vrlo jaka ( $r=0,817$ ) te je time afirmirana odnosno potvrđena hipoteza – H3.*

*Regresijskom analizom* testirana je funkcionalna zavisnost između dviju nezavisnih varijabli i zavisne varijable. U modelu regresije nezavisne varijable su: nematerijalna motiviranost menadžera i materijalna motiviranost menadžera, a ostvareni rezultati čine zavisnu varijablu u modelu. *Regresija pokazuje da je modelom protumačeno cca 72% kvadrata odstupanja ( $r^2 = 0,716$ ). Visoki koeficijent determinacije, kao mjera reprezentativnosti regresije svjedoči o tome koliki dio varijance je protumačen modelom.*

*Analiza varijance* pokazuje kako model s dva prediktora ima problem u domeni statističke značajnosti prediktora, odnosno postoji potencijalni višak prediktora u modelu. Potrebno je dodatno testirati značajnost pojedinih prediktora, odnosno upotrijebiti metodu Backward elimination, jer su prediktori Materijalna motiviranost i Nematerijalna motiviranost međusobno visoko korelirani ( $r=0,913$ ).

*Daljnja analiza i kombiniranja u modelu regresije*, u kojemu su u jednom slučaju nezavisne varijable: Materijalna motiviranost menadžera i Nematerijalna motiviranost menadžera (model A), a u drugom slučaju nezavisna varijabla je samo Materijalna motiviranost menadžera (model B), *pokazuje kako je Materijalna motiviranost menadžera važniji prediktor (nezavisna varijabla) u modelu. Naime, optimalno rješenje u modelu regresije je jednostavna linearna regresija s jednim prediktorom (Materijalna motiviranost menadžera). Model B ima parametre statistički značajne uz 99% vjerojatnosti (odnosno uz signifikantnost 0,000). Model regresije (Model B) na kraju izgleda ovako:  $Y=37,999 + 0,836X$ .*

*Faktorska analiza važnosti* odnosno značaja za menadžere pojedinih čestica iz Anketnog upitnika unutar pojedine grupe čestica, pokazala je sljedeće:

- 1) U *skupu indikatora materijalne motiviranosti*, pokazuje kako su menadžerima najvažniji: Dioničke opcije i uvećanje osnovne plaće prema KU, a najmanje važni Korištenje službenog vozila i tzv. Zlatni padobran;
- 2) U *skupu indikatora nematerijalne motiviranosti*, pokazuje kako su menadžerima najvažniji: Participacija i Usavršavanje/razvoj karijere, a najmanje su im bitni Vođenje pomoću ciljeva te Priznanja i pohvale;
- 3) U *skupu čestica za identifikaciju tipa menadžera*, pokazuje je da menadžeri imaju najviše izraženu potrebu snažno utjecati na zaposlenike, da imaju veliku želju za moći te da im zaposlenici budu lojalni, a da su im najmanje bitni: potrebe za dobrim odnosima i za ostvarivanjem ciljeva ustanove;
- 4) U *skupu čestica za izbor menadžerske karijere*, pokazuje da najviše utječu: potreba za dokazivanjem i potreba za natjecanjem, a najmanje utječu: potreba za centralnom pozicijom i pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta;
- 5) U *skupu čestica koje utvrđuju potrebite vještine menadžera*, pokazuje da je najvažnije da menadžeri imaju: vodstveno-interpersonalne sposobnosti i komunikacijske sposobnosti, a najmanje važno je da imaju: dijagnostičko-analitičke i strategijsko-konceptualne sposobnosti;
- 6) U *skupu čestica koje utvrđuju potrebite uloge i kompetencije menadžera*, pokazuje da je najvažnije da menadžer bude: „proizvođač” [produktivan, motiviran, motivira druge] i „monitor” [upravlja informacijama], a najmanje važno je da bude: „mentor” [razvoj suradnika] i „vođa” [postavlja ciljeve i zadatke, delegira zadatke].

Na kraju, usporediti će se rezultati dobiveni ovim istraživanjem s teorijskim temeljima i rezultatima drugih sličnih istraživanja.

Budući su rezultati empirijskog istraživanja potvrdili povezanost motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka, možemo kazati da je to još jednom potvrdilo tvrdnje brojnih teorijskih autoriteta iz konzultirane literature. Valja spomenuti samo neke od njih: 1] Bahtijarević-Šiber, F., [1999], koja tvrdi da su motiviranje i visoka motivacija presudni za organizacijsku uspješnost, 2] Štok, M. et all. [2010], koji zaključuje da motivacija i stimulacija djeluje na poslovnu izvrsnost u poduzećima, 3] Wayne, M., Noe, R., [1990], koji radnu motivaciju definiraju kao spremnost zaposlenika da sudjeluju u postizanju ciljeva poduzeća, 4] Lawer, E.E., [1973], kaže da je motiviranje zaposlenika osnovni zadatak

menadžera kako bi se uspješno ostvarili ciljevi organizacije, 5] Gomez-Mejia L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L.,[1995], tvrde da individualna i menadžerska motivacija imaju zajedničko značenje – radna motivacija odnosno ulaganje napora da se potignu poslovni rezultati, 6] Linder, J.R.,[1998], zaključuje da motivacija kao unutarnja sila pokreće pojedince na ostvarivanje osobnih i organizacijskih ciljeva, 7] Busch, T, Burnham, J.,[2004], smatraju da je motivacija važna aktivnost menadžmenta s kojom potiču zaposlene na ostvarenje ciljeva i rezultata organizacije, 8] Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., [2013 i 2013-A], zaključuju da materijalna i nematerijalna motivacija odnosno da je sustav motivacije ključan za visoke standarde poslovanja i uspješnost ostvarenja ciljeva organizacije itd.

Rezultati istraživanja kojeg je proveo Wiley, C.,[1997], potvrdili su da je plaća najviše rangirana od deset čimbenika radne motivacije, neovisno o spolu, dobi, hijerarhijskoj razini i prihodu zaposlenika, a istraživanje kojeg je proveo Yang, F.,[2011], utvrdilo je da je plaća najviše rangirana od petnaest ponuđenih čimbenika motivacije. Iako su se materijalni čimbenici motivacije pokazali kao najvažniji motivatori i u ovom istraživanju, osnovna plaća se kao čimbenik materijalne motiviranosti menadžera pozicionirala tek na osmom mjestu.

Uspoređujući rezultate dobivene ovim istraživanjem s rezultatima istraživanja kojeg je proveo Ekonomski institut Zagreb u 2000.godini [Marušić,S.,(2006)], uočavamo da su materijalni čimbenici najvažniji motivatori u oba provedena istraživanja. Ipak, postoji i osnovna razlika: rezultati tog istraživanja su na 13.mjesto rangirali čimbenik motivacije „sudjelovanje u dobiti – 60,4%“, dok su rezultati ovog istraživanja na 1.mjesto rangirali taj isti čimbenik materijalne motivacije.

Rezultati istraživanja kojeg su proveli Jelačić, D. et all. [2010], utvrdili su da je „dobro ime tvrtke“ najvažniji motivirajući čimbenik za menadžere. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su čimbenici materijalne motivacije najvažniji čimbenik motivacije („Dioničke opcije - udio u vlasništvu“ i „Uvećanja osnovne plaće prema KU“), a da su od nematerijalnih čimbenika motivacije najvažniji: „Participacija u upravljanju ustanovom“ i „Usavršavanje i razvoj karijere“.

Rezultati istraživanja kojeg je proveo Vukelić, I.,[2005], utvrdili su da plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil značajno utječu na motivaciju zaposlenika u prodaji, a rezultati ovog istraživanja rangirali su „osnovnu plaću“ na osmo mjesto od deset čimbenika materijalne motivacije i „organizacijsku kulturu“ na također osmo mjesto od deset čimbenika nematerijalne motivacije.

Rezultat empirijskog istraživanja kojeg su proveli Gutić, D., Barbir, V. [2008], pokazao je da su od 34 ponuđena motiva, menadžerima u dobi do 50 godina ipak najvažniji materijalni motivi, a da su menadžerima iznad 50 godina najvažniji nematerijalni motivi i to motivi „za učenjem i usavršavanjem“. Ostali rezultati ovog istraživanja se velikim dijelom podudaraju s rezultatima tog istraživanja.

## **2. DOPRINOS RADA I PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Teorijsko istraživanje konstrukata: potreba, motivacije, cilja, menadžmenta i ostvarenih rezultata te empirijsko istraživanje povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, donijelo je više znanstvenih i pragmatičkih doprinosa.

Znanstveni doprinosi ovog rada su sljedeći:

- 1) Istraženi su i kritički analizirani svi relevantni pojmovi i koncepti iz područja potreba, ciljeva, motivacije (nesklad kao temeljno motivacijsko načelo, teorije o motivaciji, način izražavanja motivacije, zakon motivacije i znakovi demotivacije, intrinzična i ekstrinzična motivacija, motivacija pojedinca i tima, strategije motivacije rada, mjerenje motivacije), menadžmenta (uloge, vještine, obilježja menadžerskog posla, funkcije, uloge i kompetencije menadžera, osobine uspješnih menadžera, motivacija menadžera, misija i vizija, društvena odgovornost menadžera, menadžeri i zaposlenici u javnom i privatnom sektoru), menadžmenta u zdravstvu (specifičnosti i funkcije menadžmenta u zdravstvu), zdravstvena zaštita u Republici Hrvatskoj (načela, mjere, razine zdravstvene zaštite, osnivanje javne ustanove, vrste zdravstvenih ustanova, ekonomske karakteristike zdravstva i zdravstvenih usluga, uloga kadrova u zdravstvenom turizmu) te ostvarenih rezultata poslovanja odnosno metoda mjerenja ostvarenih rezultata (financijski pokazatelji, metoda Balanced scorecard, model EFQM poslovne izvrsnosti, analiza omeđivanja podataka - AOMP i Benchmarking metoda), u kojima su opisani dosadašnji teorijski i empirijski nalazi;
- 2) Izvršena je klasifikacija i sistematizacija različitih pristupa određenja motiviranosti menadžera, grupirane su i klasificirane brojne teorije i definicije motivacije te se na taj način olakšao budući rad istraživačima ovog znanstvenog područja kroz izradu ponuđenog teorijskog okvira;
- 3) Oblikovan je originalni teorijski model za istraživanje, kojemu je svrha utvrđivanje povezanosti, smjera i intenziteta veze između motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, predmet istraživanja postavljen je na nov

i originalan način, povezujući motiviranost menadžera i ostvarene rezultate poslovanja, kroz razlaganje koncepta motiviranosti menadžera na materijalnu motiviranost (deset čimbenika) i nematerijalnu motiviranost (deset čimbenika), što predstavlja metodološki doprinos i osnovu za buduća istraživanja;

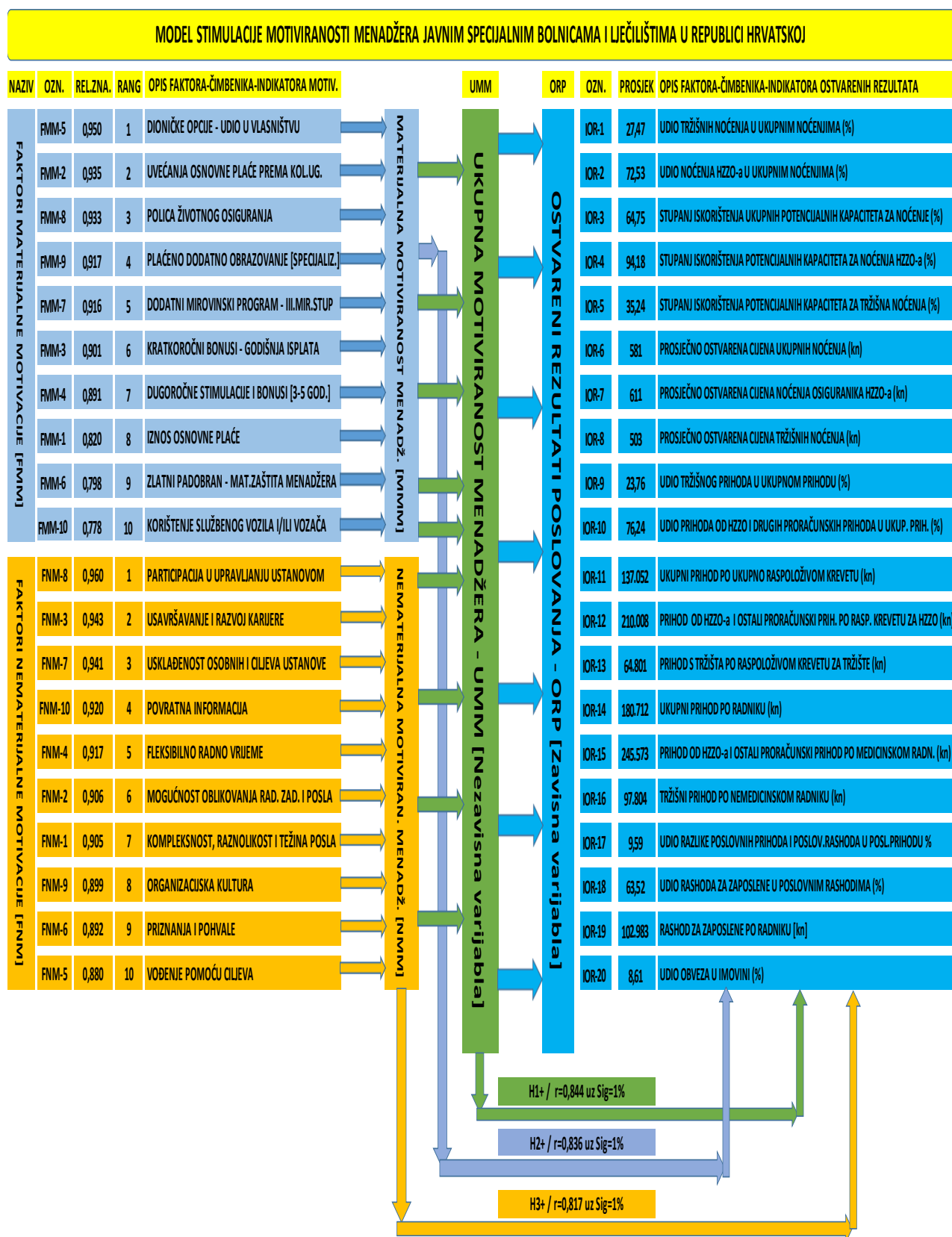
- 4) Razvijena je metodologija za mjerenje ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta i identificirane su dimenzije (putem Benchmarking analize dvadeset pokazatelja ostvarenih rezultata, od kojih su trinaest pokazatelja ostvarenih rezultata doprinos autora/doktoranda) koje determiniraju ukupni ostvareni rezultat javnih specijalnih bolnica i lječilišta te utječu na reputaciju, konkurentnost i učinkovitost istih;
- 5) Utvrđeni su kriteriji vrjednovanja ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, nakon dobivenih rezultata Benchmarking analizom, koji su više vrjednovali rezultate ostvarene na tržištu od rezultata ostvarenih temeljem Ugovora s HZZO-om i proračunskih prihoda, a doprinos su autora/doktoranda;
- 6) Istražena je u empirijskim uvjetima povezanost materijalne i nematerijalne motiviranosti menadžera odnosno ukupne motiviranosti menadžera kao nezavisnih varijabli i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, kao zavisne varijable. Utvrđeno je da postoji povezanost-korelacija između nezavisnih varijabli i zavisne varijable, da je veza pozitivna i jaka uz signifikantnost od 1%, a utvrđena je i regresijska zavisnost između materijalne i nematerijalne motiviranosti menadžera [nezavisnih varijabli] i ostvarenih rezultata [zavisne varijable] u javnim ustanovama;
- 7) Konstruiran je Model stimulacije motiviranosti menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima, a validnost modela verificirana je empirijskim istraživanjem, čime je proširen i produbljen uvid u motiviranost menadžera te afirmaciju istog u područje javnih ustanova.

Operacionalni ili pragmatički ili društveni doprinosi ovog istraživanja su:

- 1) Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da su materijalna i nematerijalna motiviranost menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima jako bitne za obavljanje funkcije menadžera u tim ustanovama te da su značajno povezane s ostvarenim rezultatima tih ustanova, ali i da su čimbenici materijalne motiviranosti menadžera ipak važniji od čimbenika nematerijalne motiviranosti menadžera;
- 2) Utvrđena je hijerarhija važnosti materijalnih i nematerijalnih čimbenika motivacije menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima;

- 3) Zakonodavac bi trebao u Zakon o plaćama u javnim službama, unijeti stimulacije motivacije menadžera i zaposlenika koje privatni poslodavci odavno koriste za motivaciju menadžera i zaposlenika u privatnom sektoru: dodjela dionica ili udjela u vlasništvu, sudjelovanje u pozitivnoj razlici ostvarenih prihoda i rashoda, stimulacije ovisno o ostvarenim rezultatima i ciljevima ustanove, da se plaća sastoji iz manjeg fiksnog i značajnog varijabilnog dijela i sl. Sustav varijabilne plaće i stimulacija mora ovisiti o ostvarenim rezultatima, biti povezan s ostvarenim ciljevima ustanove te biti standardiziran, jasan, nedvosmislen, transparentan i realan;
- 4) Vlasnici javnih ustanova [gradovi, županije i sl.] nužno moraju uvesti kvalitetnu selekciju pri izboru menadžera i članova upravnog vijeća. Kriteriji izbora menadžera i članova upravnog vijeća u javnim ustanovama, moraju biti zasnovani na: obrazovanju, stručnosti, kompetencijama, iskustvu, vještinama, poslovnim rezultatima i sl., a nikako na iskaznici pobjedničke političke grupacije odnosno biti nagrada za zasluge u izbornoj pobjedi ili za rad u stranci. Nekvalitetni menadžeri i članovi upravnog vijeća, ne mogu strateški promišljati o budućnosti ustanove koju vode, ne znaju utvrditi ciljeve i viziju, organizirati i kontrolirati procese u ustanovi na optimalan način, ne znaju adekvatno motivirati suradnike itd. odnosno ne znaju optimalno rukovoditi ustanovom. Nekvalitetni menadžeri i nekvalitetni članovi Upravnog vijeća značajno utječu na demotiviranost svih ostalih menadžera i zaposlenika u javnoj ustanovi;
- 5) Empirijsko istraživanje utvrdilo je da većina menadžera [85 od 90 anketiranih menadžera] nema formalne kvalifikacije za obavljanje odgovornog i zahtjevnog menadžerskog posla. To upućuje na potrebu dodatnog menadžerskog obrazovanja za sadašnje menadžere;
- 6) Jednom odabrani menadžeri [temeljem kriterija] moraju se podvrgnuti godišnjoj provjeri odnosno nastavak mandata menadžera mora ovisiti o realizaciji planiranih rezultata i ciljeva organizacije za koje su menadžeri zaduženi. Godišnju razrješnicu [odobrenje za rad] ravnateljstvu [ravnatelju, zamjeniku, pomoćnicima i voditeljima službi] daje Upravno vijeće, a ostalim menadžerima razrješnicu daje ravnatelj;
- 7) Javne ustanove moraju bitno i hitno smanjiti neučinkovitu i prekobrojnu administraciju te prestati biti mjesto za „uhljebljenje“ nesposobnih, a politički podobnih kadrova, koji neradom i neznanjem utječu na demotivaciju radišnih, stručnih i kreativnih zaposlenika.

### 3. MODEL STIMULACIJE MOTIVIRANOSTI MENADŽERA



Slika 43.: Model stimulacije motiviranosti menadžera

Izvor: Autorov prikaz Modela temeljem rezultata empirijskog istraživanja

Nakon statističke obrade i analize prikupljenih Anketnih upitnika i podataka o ostvarenim rezultatima javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u Republici Hrvatskoj u razdoblju [2013.-2017.g.], a pozivajući se na uspostavljeni Model za istraživanje povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata u uzorku istraživanja, formiran je Model stimulacije motiviranosti menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima u RH.

Model stimulacije motiviranosti menadžera se temelji na rezultatima empirijskog istraživanja, koje je korištenjem statističkih metoda [deskriptivna statistika, Pearsonov koeficijent linearne korelacije, regresijska analiza, analiza varijance, faktorska analiza], dokazalo da uz vjerojatnost od 99% postoji značajna povezanost između stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta u RH.

U Modelu stimulacije motiviranost menadžera, na strani nezavisne varijable, temeljem rezultata faktorske analize poredani su po relativnom značaju faktori-indikatori materijalne motiviranosti menadžera [skr. FMM], pa je vidljivo da su za materijalnu motiviranost menadžera [skr. MMM] najvažniji faktori: dioničke opcije – udjeli u vlasništvu [0,950], uvećanja osnovne plaće prema Kolektivnom ugovoru [0,935] i polica životnog osiguranja [0,933], a da su im najmanje važni: korištenje službenog vozača i/ili vozila [0,778], zlatni padobran – materijalna zaštita menadžera u slučaju gubitka posla [0,798] i iznos osnovne plaće [0,820].

U Modelu stimulacije motiviranost menadžera, na strani nezavisne varijable, temeljem faktorske analize poredani su po relativnom značaju i faktori-indikatori nematerijalne motiviranosti menadžera [skr. FNM], pa je vidljivo da su za nematerijalnu motiviranost menadžera [skr. NMM] najvažniji faktori: participacija u upravljanju ustanovom [0,960], usavršavanje i razvoj karijere [0,943] te usklađenost osobnih i ciljeva ustanove [0,941], a da su im najmanje važni: vođenje pomoću ciljeva [0,880], priznanja i pohvale [0,892] te organizacijska kultura [0,899].

Ukupna motiviranost menadžera [skr. UMM], ipak više ovisi o čimbenicima-faktorima materijalne motiviranosti, što se može zaključiti temeljem izračunanog koeficijenta korelacije i regresijske analize. Temeljem toga, može se zaključiti da menadžere javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj, više motiviraju materijalne stimulacije od nematerijalnih stimulacija.



#### **4. OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I SMJERNICE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA**

Anketni upitnici imaju prednosti što se mogu primijeniti na mnogo ljudi istovremeno i mogu biti usmjereni na vrlo specifične informacije. Međutim, postoji i opasnost da ono što ljudi navode kao svoje motive, često ne odgovara onome na što upućuju njihovi ponašajni i fiziološki izrazi, koje je nemoguće registrirati putem anketnih upitnika.

Korištenje anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja i oslanjanje na subjektivna mišljenja ispitanika (korištenje uglavnom perceptivnih mjera) često povlači sa sobom problem pristranosti, pa bi veći broj odgovora po jednom analiziranom poduzeću dao doprinos neutralizaciji pristranosti.

Ograničenje resursa nije dozvoljavalo aplikaciju nekih drugih metoda empirijskog istraživanja (primjerice: dubinski intervjui, Test tematske percepcije (TAT), Test nedovršenih rečenica, Asocijacija riječi, Rorschachov test mrlja, Ček-lista svojstava, Testovi vizualizacije itd.).

Odabrani čimbenici materijalne i nematerijalne motiviranosti menadžera su najčešće korišteni u sličnim empirijskim istraživanjima. Međutim, čimbenici kojima je mjerena motiviranost menadžera nisu i svi čimbenici koji utječu na motiviranost menadžera, pa bi sljedeća empirijska istraživanja motiviranosti menadžera mogla uključiti još neke čimbenike.

Odabrani ostvareni rezultati javnih specijalnih bolnica i lječilišta su reprezentativni, uglavnom su kvantitativni i pokazuju uspješnost ostvarenih rezultata te omogućuju usporedivost istih putem Benchmarking analize. Međutim, ostvareni rezultati javnih specijalnih bolnica i lječilišta, ovise i o kvalitativnom aspektu, primjerice: stupnju zadovoljstva korisnika usluga ili objektivnoj ocjeni kvalitete usluge od strane neovisne institucije. Sljedeća empirijska istraživanja, mogla bi uključiti i te aspekte ostvarenih rezultata.

Rezultati istraživanja na određenim subjektima iz Republike Hrvatske, prije svega zbog specifičnosti javnog zdravstva, mogu se samo dijelom aplicirati na subjekte zdravstvenog sustava u drugim državama svijeta.

Potrebna su daljnja istraživanja u domeni utjecaja interne i eksterne okoline te organizacijske kulture na uvjete rada i rezultate javnih zdravstvenih ustanova, a posebno one iz domene specijalnih bolnica i lječilišta.

Buduća istraživanja motiviranosti menadžera mogla bi u obzir uzeti i sljedeće specifičnosti vezane za menadžere: dob menadžera, spol menadžera, obrazovanje menadžera, poziciju menadžera u organizacijskoj hijerarhiji, ukupnu godišnju zaradu menadžera i sl.

## SAŽETAK

Ovo teorijsko i empirijsko istraživanje imalo je za cilj utvrditi postoji li povezanost između motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je temeljeno na brojnoj teorijskoj podlozi [objavljenim znanstvenim radovima, knjigama, stručnim radovima] i brojnim empirijskim istraživanjima, koja upućuju na logični zaključak da postoji opća povezanost između motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata poslovanja odnosno ostvarenih ciljeva poduzeća. Motiviranost menadžera bitna je za ostvarenje rezultata-ciljeva organizacije, jer samo menadžer koji je motiviran [intrinzičnim i ekstrinzičnim čimbenicima] može svojim metodama i pristupom motivirati zaposlenike tako da zajedno s njima i pomoću njih – lakše ostvari ciljeve organizacije odnosno ostvari planirane poslovne rezultate. Stoga se kao logično nametnulo empirijsko utvrđivanje stupnja motiviranosti menadžera u javnom sektoru, analiziranje i uspoređivanje ostvarenih rezultata ustanova u javnom sektoru i nakon toga ustanoviti ima li povezanosti između motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata u tom sektoru.

Rad se sastoji od pet osnovnih dijelova:

- 1) Uvod;
- 2) Potreba, motivacija i cilj – teorijsko istraživanje;
- 3) Teorijsko istraživanje menadžmenta i ostvarenih rezultata;
- 4) Empirijsko istraživanje povezanosti motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta;
- 5) Zaključna razmatranja.

U teorijskom dijelu rada analiziraju se prije svega, vrste ljudskih potreba, motivacija [teorije motivacije, radna motivacija, strategije motivacije i tehnike mjerenja motivacije], ciljevi i značaj ciljeva za organizacijski menadžment, a potom se teorijski istražuju menadžment [funkcija menadžmenta, uloga i vještine menadžera, menadžment u zdravstvu, zdravstvena zaštita u Republici Hrvatskoj] i ostvareni rezultati [pokazatelji i metode mjerenja ostvarenih rezultata]. Teorijski dio rada završava s tri afirmativne hipoteze i modelom za istraživanje.

Empirijsko istraživanje i rezultati istoga, koji su sadržaj izvješća o empirijskom istraživanju na uzorku od petnaest javnih specijalnih bolnica i lječilišta u Republici Hrvatskoj te devedeset anketiranih menadžera iz tih ustanova, predstavljeni su u četvrtom i petom dijelu rada.

Empirijsko istraživanje motiviranosti menadžera putem instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, koristilo je dvadeset indikatora-čestica za utvrđivanje stupnja ukupne motiviranosti

menadžera, od kojih se deset čestica odnosilo na materijalnu motiviranost, a deset čestica na nematerijalnu motiviranost menadžera. Dodatne analize i dodatna utvrđivanja stupnja motiviranosti menadžera, analizirane su putem ostalih dvadesetsedam čestica iz Anketnog upitnika.

Pouzdanost mjernih ljestvica instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, testirana je Cronbach Alpha koeficijentom, koji je potvrdio da se radi o pouzdanim mjernim ljestvicama [za mjernu ljestvicu čestica materijalne motiviranosti menadžera Cronbach Alpha iznosi 0,967, a za mjernu ljestvicu čestica nematerijalne motiviranosti menadžera iznosi 0,978].

Empirijsko istraživanje ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, analizirano je putem dvadeset indikatora-čestica ostvarenih rezultata u razdoblju od 2013. do 2017. godine te su isti uspoređivani Benchmarking metodom. Uspoređivanje indeksa ostvarenih rezultata izvršeno je u odnosu na prosjek uzorka i u odnosu na ustanovu koja je ostvarila najbolji rezultat.

Analizom povezanosti stupnja motiviranosti menadžera i ostvarenih rezultata, utvrđena je značajna pozitivna povezanost između nezavisnih varijabli [ukupna motiviranost menadžera, materijalna motiviranost menadžera i nematerijalna motiviranost menadžera] i zavisne varijable – ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta [Pearsonov koeficijent korelacije je između 0,817 i 0,844].

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja, konstruiran je Model stimulacije motiviranosti menadžera u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima.

## **SUMMARY**

This theoretical and empirical research was intended to determine whether there is a correlation between the motivation of the managers and the results of the public special hospitals and health resorts in the Republic of Croatia. The research is based on a number of theoretical backgrounds [published in scientific papers, books, professional papers] and numerous empirical researches, suggesting a logical conclusion that there is a general correlation between the motivation of the manager and the results of the business or the company's goals. The motivation of a manager is essential to achieving the organization's goals, hence only a motivated manager [intrinsic and extrinsic factors] can, through their methods and approach, motivate employees so that together with them and with their help they can easily achieve the organization's goals and achieve the planned business results. Therefore, as it is logically imposed, empirical determination of the level of motivation of managers in the public sector, as well as the analysis and comparison of the achieved results of the public sector institutions, will thereafter establish whether there is a correlation between the manager's motivation and the results achieved in that sector.

The report consists of five basic parts:

- 1) Introduction;
- 2) Need, motivation and goal - theoretical research;
- 3) Theoretical research of management and results achieved;
- 4) Empirical research on the correlation between motivation of managers and achieved results of public special hospitals and health resorts;
- 5) Conclusion.

In the theoretical part of the paper, we first analyze the types of human needs, motivations [motivation theory, work motivation, motivational strategies and motivation measurement techniques], the goals and the significance of the goals for organizational management, and then theoretically explore management [function of management, the role and skills of managers, healthcare management, healthcare in the Republic of Croatia] and the results achieved [indicators and methods of measuring the results achieved]. The theoretical part of the work ends with three affirmative hypotheses and a research model.

Empirical research and results of the same, that are the content of the report on empirical research, consist of a sample of fifteen public special hospitals and health resorts in the Republic of Croatia and ninety surveyed managers from these institutions, which are presented in the fourth and fifth part of the work.

The empirical research of motivation of managers through the survey instrument - Questionnaire survey used twenty indicators-particles to determine the degree of overall motivation of managers; ten of them related to material motivation, and ten particles to the intangible motivation of managers. Additional analyzes and further determination of the degree of motivation of the managers were analyzed through the other twenty-seven parts of the Survey questionnaire.

The reliability of the measuring instruments of the research instrument - The questionnaire survey was tested by the Cronbach Alpha coefficient, which confirmed that it was a reliable measurement scale [for the Cronbach Alpha manager's material motivation score of 0,967, and for the measure of the manager's non-material motivation score of 0,978].

The empirical research of the results of the public special hospitals and health resorts has been analyzed through twenty indicators - achieved results in the period from 2013 to 2017 and compared to the Benchmarking method. Comparison of the index of achieved results was done in relation to the sample average and in relation to the institution that achieved the best result.

By analyzing the correlation between the level of motivation of the manager and the achieved results, established are significant positive correlation between independent variables [overall motivation of managers, material motivation of managers and immaterial motivation of managers] and dependency variables - the results of public special hospital and healthcare results [Pearson correlation coefficient between 0,817 and 0,844 ].

Based on the results of the empirical research, a stimulation model for motivation of managers has been constructed in public special hospitals and health resorts.

## POPIS TABLICA

- [1] Tablica 1.: Instinktivne tendencije u ljudskom ponašanju prema McDougallu;
- [2] Tablica 2.: Povijesni pregled teorija o motivaciji
- [3] Tablica 3.: Prikaz teorija motivacije: sadržajne, procesne i pojačanja motivacije;
- [4] Tablica 4.: Izrazi motivacije kroz ponašanje prema Atkinsonu i Birchju;
- [5] Tablica 5.: Psihofiziološki izrazi motivacije prema Andreassiju;
- [6] Tablica 6.: Menadžerske vještine i određenja istih;
- [7] Tablica 7.: Menadžerske uloge i kompetencije;
- [8] Tablica 8.: Prikaz utjecaja kriterija na procjenu poslovne izvrsnosti prema EFQM modelu;
- [9] Tablica 9.: Ocjena postignuća [poslovne izvrsnosti] prema EFQM modelu;
- [10] Tablica 10.: Kriteriji i podkriteriji za procjenu poslovne izvrsnosti prema EFQM modelu;
- [11] Tablica 11.: Instrument istraživanja – Anketni upitnik za menadžere javnih specijalnih bolnica i lječilišta;
- [12] Tablica 12.: Poslani i vraćeni instrumenti istraživanja - Anketni upitnici prema vrsti ispitanika;
- [13] Tablica 13.: Anketirani menadžeri javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema stručnoj spremi, starosti, godinama menadžerskog staža i dodatnom menadžerskom obrazovanju;
- [14] Tablica 14.: Raspoloživi kadrovi javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema kriteriju sudjelovanja u poslovnom procesu: medicinski i nemedicinski kadrovi;
- [15] Tablica 15.: Raspoložive sobe javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema kriteriju namjene: za potrebe HZZO-osiguranika i za tržišne potrebe;
- [16] Tablica 16.: Raspoloživi kreveti javnih specijalnih bolnica i lječilišta prema kriteriju namjene: za potrebe HZZO-osiguranika i za tržišne potrebe;
- [17] Tablica 17.: Ostvarena noćenja u javnim specijalnim bolnicama i lječilištima iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.];
- [18] Tablica 18.: Ostvareni prihodi od noćenja [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.];
- [19] Tablica 19.: Razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.];
- [20] Tablica 20.: Obveze i imovina [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.];
- [21] Tablica 21.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike materijalne motiviranosti menadžera;
- [22] Tablica 22.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike nematerijalne motiviranosti menadžera;
- [23] Tablica 23.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike ukupne motiviranosti menadžera;
- [24] Tablica 24.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike osobnih potreba menadžera koje su povezani s uspješnim obavljanjem menadžerskih poslova;
- [25] Tablica 25.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji identificiraju tip menadžera;
- [26] Tablica 26.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji identificiraju stavove i motive menadžera koji utječu na izbor menadžerske karijere;
- [27] Tablica 27.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji utvrđuju vještine potrebne za obavljanje menadžerskih poslova;

- [28] Tablica 28.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji utvrđuju uloge i kompetencije menadžera;
- [29] Tablica 29.: Ukupne i pojedinačne prosječne ocjene menadžera za čimbenike koji omogućuju prepoznavanje motiviranog menadžera;
- [30] Tablica 30.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica materijalne motiviranosti menadžera;
- [31] Tablica 31.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica nematerijalne motiviranosti menadžera;
- [32] Tablica 32.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica motiva menadžera koji utječu na uspješnost menadžera;
- [33] Tablica 33.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica za identifikaciju tipa menadžera;
- [34] Tablica 34.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica za identifikaciju tipa menadžera;
- [35] Tablica 35.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje utvrđuju potrebne vještine menadžera;
- [36] Tablica 36.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje utvrđuju potrebne uloge i kompetencije menadžera;
- [37] Tablica 37.: Tablica 37.: Cronbach's Alpha za mjernu ljestvicu čestica koje identificiraju motiviranog menadžera;
- [38] Tablica 38.: IOR1 - Udio tržišnih noćenja [u %] u ukupno ostvarenim noćenjima javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [39] Tablica 39.: IOR2 - Udio noćenja osiguranika HZZO-a [u %] u ukupno ostvarenim noćenjima javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [40] Tablica 40.: IOR3 – Stupanj iskorištenja ukupnih potencijalnih kapaciteta za noćenje [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [41] Tablica 41.: IOR4 – Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za noćenje osiguranika HZZO-a [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [42] Tablica 42.: IOR5 – Stupanj iskorištenja potencijalnih kapaciteta za tržišna noćenja [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [43] Tablica 43.: IOR6 – Prosječno ostvarena cijena noćenja [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [44] Tablica 44.: IOR7 – Prosječno ostvarena cijena noćenja osiguranika HZZO-a [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [45] Tablica 45.: IOR8 – Prosječno ostvarena cijena tržišnih noćenja [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [46] Tablica 46.: IOR9 – Udio tržišnog prihoda [u %] u ukupnom prihodu javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;

- [47] Tablica 47.: IOR10 – Udio prihoda od HZZO-a i Proračunskog prihoda [u %] u ukupnom prihodu javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [48] Tablica 48.: IOR11 – Ukupni prihod po ukupno raspoloživom krevetu [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [49] Tablica 49.: IOR12 – Prihod od HZZO-a i Proračunski prihod po ukupno raspoloživom krevetu za HZZO [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [50] Tablica 50.: IOR13 – Tržišni prihod po ukupno raspoloživom krevetu za tržište [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [51] Tablica 51.: IOR14 – Ukupni prihod po radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [52] Tablica 52.: IOR15 – Prihod od HZZO-a i Proračunski prihod po medicinskom radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [53] Tablica 53.: IOR16 – Tržišni prihod po nemedicinskom radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [54] Tablica 54.: IOR17 – Udio razlike poslovnih prihoda i rashoda u poslovnim prihodima [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [55] Tablica 55.: IOR18 – Udio rashoda za zaposlene u poslovnim rashodima [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [56] Tablica 56.: IOR19 – Rashod za zaposlene po radniku [u kn] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [57] Tablica 57.: IOR20 – Udio obveza u imovini [u %] javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [58] Tablica 58.: Zbrojna Benchmarking usporedba pokazatelja ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s prosjekom uzorka;
- [59] Tablica 59.: Zbrojna Benchmarking usporedba pokazatelja ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta iz uzorka u razdoblju [2013.-2017.g.] i usporedba istih s najboljim ostvarenim rezultatom;
- [60] Tablica 60.: Deskriptivna statistika nezavisne i zavisne varijable s obzirom na kriterij dodatnog menadžerskog obrazovanja anketiranih menadžera i ukupno;
- [61] Tablica 61.: Tumačenje vrijednosti Pearsonova koeficijenta korelacije;
- [62] Tablica 62.: Povezanost motiviranosti menadžera [nezavisne varijable] i ostvarenih rezultata javnih specijalnih bolnica i lječilišta, mjerena Pearsonovim koeficijentom linearne korelacije;
- [63] Tablica 63.: Međusobna povezanost svih grupiranih čestica iz instrumenta istraživanja – Anketnog upitnika, mjerena Pearsonovim koeficijentom linearne korelacije;
- [64] Tablica 64.: Rezultat regresijske analize;
- [65] Tablica 65.: Analiza varijance;
- [66] Tablica 66.: Dodatna regresijska analiza s eliminacijom prediktora;



- [67] Tablica 67.: Analiza varijance nakon dodatne regresijske analize;
- [68] Tablica 68.: Faktorska analiza čestica materijalne motiviranosti iz Anketnog upitnika;
- [69] Tablica 69.: Faktorska analiza čestica nematerijalne motiviranosti iz Anketnog upitnika;
- [70] Tablica 70.: Faktorska analiza čestica za identifikaciju tipa menadžera iz Anketnog upitnika;
- [71] Tablica 71.: Faktorska analiza čestica koje utvrđuju koji motivi i stavovi menadžera iz Anketnog upitnika utječu na odabir menadžerske karijere;
- [72] Tablica 72.: Faktorska analiza čestica iz Anketnog upitnika koje utvrđuju potrebite vještine menadžera;
- [73] Tablica 73.: Faktorska analiza čestica iz Anketnog upitnika koje utvrđuju potrebite uloge i kompetencije menadžera.

## POPIS SLIKA

- [1] Slika 1.: Samomotiviran i motiviran menadžer motivira zaposlenike za ostvarivanje ciljeva;
- [2] Slika 2.: Materijalna i nematerijalna motivacija menadžera;
- [3] Slika 3.: Vrste potreba;
- [4] Slika 4.: Povezanost motivacije s misijom, vizijom i ciljevima;
- [5] Slika 5.: Odgovori na pet pitanja objašnjavaju motivaciju za određeno ponašanje;
- [6] Slika 6.: Izvori motivacije;
- [7] Slika 7.: Pet razina potreba prema Maslowu,[1987];
- [8] Slika 8.: Nesklad idealnog i stvarnog stanja;
- [9] Slika 9.: Vrste motivacije prema izvoru motivacije;
- [10] Slika 10.: Tipovi ekstrinzične motivacije;
- [11] Slika 11.: Čimbenici individualne motivacije;
- [12] Slika 12.: Ciljevi i funkcije kvalitetnog motivacijskog sustava;
- [13] Slika 13.: Strategije motivacije rada;
- [14] Slika 14.: Materijalne motivacije;
- [15] Slika 15: Metode procjene posla;
- [16] Slika 16.: Grupni sustavi stimulacije;
- [17] Slika 17.: Nematerijalne motivacije;
- [18] Slika 18.: Menadžerske kompenzacije;
- [19] Slika 19.: Tehnike mjerenja motivacije;
- [20] Slika 20.: Cilj i ostvarenje cilja;
- [21] Slika 21.: Motivirajući ciljevi;
- [22] Slika 22.: Funkcije menadžmenta;
- [23] Slika 23.: Hijerarhijske razine menadžmenta;
- [24] Slika 24.: Tipovi menadžera s obzirom na raspon odgovornosti;
- [25] Slika 25.: Uloge menadžera prema Mintzbergu;
- [26] Slika 26.: Menadžerske vještine;
- [27] Slika 27.: Osobine uspješnih menadžera;
- [28] Slika 28.: Tipovi menadžerske motivacije;
- [29] Slika 29.: Misija poduzeća po Ashridgeovu modelu;
- [30] Slika 30.: Vizija poduzeća;
- [31] Slika 31.: Funkcije menadžmenta u zdravstvu;
- [32] Slika 32.: Razine zdravstvene djelatnosti;
- [33] Slika 33.: Sekundarna razina zdravstvene zaštite;
- [34] Slika 34.: Faktori uspjeha u zdravstvenom turizmu;
- [35] Slika 35.: Čimbenici modela uspješnog poslovanja;
- [36] Slika 36.: Grupe pokazatelja ostvarenih rezultata;
- [37] Slika 37.: Kvantitativni – financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja;
- [38] Slika 38.: Namjena Balanced scorecarda;
- [39] Slika 39.: Model balanced scorecarda;
- [40] Slika 40.: Vrste benchmarkinga;
- [41] Slika 41.: Faze procesa benchmarkinga;
- [42] Slika 42.: Model za istraživanje;
- [43] Slika 43.: Model stimulacije motiviranosti menadžera.

## POPIS KORIŠTENE LITERATURE

- 1) Atake, D.A.,[2001]: *Developing Business Strategies*, John Willey&Sons.Inc., New York;
- 2) Aaker, D.A. [1995]: *Strategic Market Management*, četvrto izdanje, Wiley & Sons, New York, USA;
- 3) Adams, J.S.,[1965]: *Inequity in social exchange*, Berkowitz, L.,[ed]: Advances in Experimental social Psychology, Vol. 2, 2nd edition, Academic Press,New York;
- 4) Adelfer, C.A.,[1976]: *An Empirical test of a New Teory of Human Needs*, Organizational Beahivior and Human Pergormance, 4, pp. 142-175;
- 5) Ali, M. Y. i Shaw, R. N. [1988]: *Strategic Planning and Strategic Management in Australian Organisations*, Asia Pacific Journal of Management, 6(1), 105-127;
- 6) Amabile, T.M.,[1983]: *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer-Verlag; New York;
- 7) Amstrong, M., Murlis, H. [1991]: *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page, London;
- 8) Amstrong, M., Murlis, H. [2004]: *Reward Management*, Kogan Page, London;
- 9) Andreassi, J.L.,[1986]: *Psychophysiology: Human Behavior and phsyiological response [2nd ed.]*, NJ: Lawrence Erlbaun, Hillsdale;
- 10) Anić, V. [2006]: *Veliki rječnik hrvatskoga jezika*, Novi Liber, Zagreb;
- 11) Andrijašević, M., Bartoluci, M., [2004]: *Uloga wellnessa u suvremenom životu*, Act Turistica, Ekonomski fakultet, Zagreb, str.130;
- 12) Alfier, D., [1994]: *Turizam*, Institut za turizam, Zagreb, str. 209;
- 13) Alfirević, N. i Pavičić, J. [2004]: *Strateško uklapanje velikih hrvatskih poduzeća u poslovno okruženje s posebnim osvrtom na organizacijske aspekte*, u: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 159-178, Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu;
- 14) Alfirević, N. [2007]: *Strateško planiranje i menadžment*, U: Konferencija Izazovi razvoja kombinirane socijalne politike u Hrvatskoj 11-13. listopada 2007., Opatija;
- 15) Appley, M.H.,[1991]: *Motivation, Equilibration, and Stress*, In R.A. Dientstbier [Ed.], Nebraska Sympossium on Motivation [Vol. 38, pp. 1-67], University of Nebraska Press, Lincoln;
- 16) Aralica, Z.,[2005]: *Povezanost vrijednosti kapitala i odabranih pokazatelja u proizvodnim poduzećima*, Ekonomski pregled, 56 [12], str. 1190-1216;
- 17) Armstrong, M.,[2002]: *Kompletna menadžerska znanja*, prijevod, M.E.P. Consult, Zagreb;
- 18) Atkinson, J.W.,[1964]: *A Theory of Achievement motivation*, In an Introduction to Motivation, pp. 240-268, Van Nostrand, New York;
- 19) Atkinson, J.W., Heyns, R.W., Veroff, J.,[1954]: *The Effect of Experimental Arousal of the Affiliation Motive on Thematic Apperception*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 49, 405-410;
- 20) Atkinson, J.W.,Birch, D.,[1978]: *Introduction to motivation [2nd ed.]*, Van Nostrand, New York;
- 21) Babić, M. [1997]: *Mikroekonomska analiza*, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mate, Zagreb;
- 22) Babić, Š., [1967]: *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Školska knjiga, Zagreb;
- 23) Bahovec, V, Neralić, L., [2001]: *Relative efficiency of Agricultural Production in Country Districts of Croatia*, Mathematical Communications-Supplement, 1, str. 111-119;
- 24) Bahtijarević-Šiber, F. et all., [1991]: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb;

- 25) Bahtijarević-Šiber, F. [1996]: *Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti*, Računovodstvo, revizija i financije br. 1, Zagreb;
- 26) Bahtijarević-Šiber, F. [1999]: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb;
- 27) Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P., ur. [2001]: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb;
- 28) Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki-Vokić, N. [2008]: *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga Zagreb;
- 29) Bain, J.S. [1968]: *Industrial Organization*, drugo izdanje, John Wiley & Sons, New York;
- 30) Bakotić, D., Bogdanović, V., [2013]: *Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad*, Praktični menadžment, Vol. IV., BR.2, str. 67-71;
- 31) Bakotić, D., Bušić, J., [2014]: *Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskom poduzećima: privatni vs javni sektor*, Ekonomski pregled, 65 (3), str. 222-240;
- 32) Balfour, D., Wechsler, B. [1991]: *Commitment, performance, and productivity in public organizations*, Public Productivity & Management Review, 14: str. 355-367;
- 33) Bandura, A., [1977]: *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, Psychological Review, 84, pp 191-215;
- 34) Banker, R.D., Charnes, A., Cooper, W.W., [1984]: *Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis*, Management Science, (30), 9, str. 1078-1092;
- 35) Barbir, V. [1993]: *Utjecaj kadrovske strukture na efikasnost poslovanja u trgovini Dalmacije*, Ekonomski fakultet Split [magistarski znanstveni rad];
- 36) Barbir, V. [2000]: *Međuovisnost tehnologije rada, organizacijske strukture i informacijskog sustava u osigurateljnoj djelatnosti*, 1. Simpozij - Informatika u osiguranju 2000, Svijet osiguranja br. 4/2000, str. 15-27;
- 37) Barbir, V. [2004]: *Čimbenici uspješne prodaje usluga osiguranja*, Ekonomski pregled br. 9-10/2004, Stručni rad, str. 815-839;
- 38) Barbir, V. [2005]: *Upravljanje rizicima poduzeća*, Porezni savjetnik br. 1/2005, str. 116-125;
- 39) Barbir, V. [2006]: *Planiranje – čimbenik poslovnog uspjeha društva za osiguranje*, Prizma br. 10-11/2006, str. 64-69;
- 40) Bartoluci, M., Birkić, D., [2011]: *Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu*, Acta Turistica Nova, Vol (5), No.1, str. 1-142;
- 41) Barringer, R. B. i Bluedorn, C. A. [1999]: *The relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 20, 421-444;
- 42) Baarspul, H. C. [2009]: *Do Employees Behave Differently in Public- vs. Private - Sector Organizations?*, A State-of-the-Art Review. ([http://essay. utwente.nl/59903/](http://essay.utwente.nl/59903/));
- 43) Bartol, K.M., Martin, D.C., [1991]: *Management*, Int. Ed., McGraw-Hill, New York;
- 44) Basson, R., [2002]: *Women's Sexual Desire-Disordere or Misanderstood?*, Journal of Sex and Marital Therapy, 28, 17-28;
- 45) Bateman, S.T., Zeithaml, P.C. [1993]: *Management: Function & Strategy*, Second Edition, Bur Brigde, Illionis (Irwin);
- 46) Baumeister, R.F., Leary, M.R., [1995]: *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachements as a Fundamental Human Motivation*, Psychological Bulletin, 117, 497-529;
- 47) Beck, R.C. [2003]: *Motivacija: Teorija i načela*, Naklada Slap; Jastrebarsko;
- 48) Belak, V., [1995]: *Menadžersko računovodstvo*, RRIF Plus, Zagreb;
- 49) Belak, V., [2002]: *Profitni centri i interna ekonomija poduzeća*, RRIF, Zagreb;
- 50) Belak, V., [2014]: *Analiza poslovne uspješnosti*, RRIF, Zagreb;
- 51) Benić, Đ., [1993]: *Osnove ekonomije*, Školska knjiga, Zagreb;

- 52) Benware, C., Deci, E.L.,[1984]: *The Quality of Learning with an Active Versus Passive motivational set.*, American Educational Research Journal, 21, 755-765;
- 53) Behm, J.W.,[1966]: *A Theory of Psychological Reactance*, Academic Press, New York;
- 54) Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., [1996.]: *Economics of Strategy*, Wiley & Sons, New York, USA;
- 55) Bernard, L.L.,[1924]: *Instinct: A Study of Social Psychology*, Holt, New York;
- 56) Bezić, Ž., [2005]: *Ljudsko ponašanje*, Crkva u svijetu, 40, br. 2, str. 207-2227;
- 57) Blankenship, V.,[1987]: *A Computer-based Measure of Resultant Achievement Motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 53, 361-372;
- 58) Bogdanović, M. (2009). *Organizacijska klima u hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?* *Tranzicija*, 11(23-24), 206-221;
- 59) Bogdanović, M. [2003]: *Dijagnosticiranje organizacijske klime*, *Ekonomski pregled*, 54 (9-10) 829-856;
- 60) Bolles, R.C.,[1972]: *A Motivational View of Learning, Performance and Behavior Modification*, Psychological Review, 81, pp. 199-213;
- 61) Brajša, P.,[1997]: *Sedam tajni uspješnog managementa*, Alinea, Zagreb;
- 62) Brekić, J.,[1994]: *Inovativni management*, Alinea, Zagreb;
- 63) Brown, M.T., Bussell, J.K.,[2011]: *Medication Adherence: Who cares?*, Mayo Clinic proceedings, 86[4];
- 64) Bruhn, H., Levino, E., [2014]: *Patient Complaints: How to Prevent Them, How to Respond Them*, EyeNet Magazine, The Trusted Source for Clinical Insights, American Academy of Ophthalmology;
- 65) Buble, M. [1995]: *Metodika projektiranja organizacije*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split;
- 66) Buble, M. [1998]: *Organometrijski pristup ocjenjivanju i mjerenju boniteta organizacije poduzeća*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split;
- 67) Buble, M., ur. [2005]: *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo, Zagreb;
- 68) Buble, M. [2009]: *Menadžment*, Drugo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split;
- 69) Buble, M., Bakotić, D. [2013]: *Kompenzacijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split;
- 70) Buelens, M., Van den Broeck, H. [2007]: *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*, Public Administration Review, (67), 1: 65–74;
- 71) Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., [2013]: *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima*, Tehnički glasnik, Vol. 7, No.1, ožujak, str.56-63;
- 72) Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., [2013-A]: *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima*, Tehnički glasnik, Vol. 7, No.2, lipanj, str.213-219;
- 73) Buckingham, M., Coffman, C. [2004]: *What the World's Greatest Managers Do Differently*, [prijevod-Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije?], Masmmedia, Zagreb;
- 74) Bullock, R.J., Lawler, E.E., [1984]: *Gainsharing: A Few Questions and Fewer Answers*, Human Resource Management, 23 (1), 24-40;
- 75) Burack, E.H., Mathys, N.J., [1980]: *Carrer Management in Organizations: A Practical Resource Planning Approach*, Brace-Park Press, str. 92-93;
- 76) Bureau of Labour Statistics, [2010]: *Occupational Outlook Handbook*, 2010-11 edition, Retrivede From [www.bls.gov/oco/ocos014](http://www.bls.gov/oco/ocos014);
- 77) Burgess, S., Ratto, M. [2003]: *The role of incentives in the public sector: Issues and evidence*, Oxford Review of Economic Policy, (19), 2: 285-300;

- 78) Busch, T., Burnham, J. [1994]: *The Principles of Educational Management*, Longman Group, UK Ltd, str. 223-245;
- 79) Cacioppe, R., Mock, P. [1984]: *A comparison of the quality of work experience in government and private organizations*, Human Relations, 37: 923- 940;
- 80) Campbell, A., Tawady, K.,[1990]: *Mission and Buisness Philosophy: Wining Employee*, Commitmnet Oxford [Heinemann];
- 81) Campbell, J.P., Campbell, R.J.,(eds)[1998]: *Productivity in Organizations*, San Fransicko, Jossey-Bass, 328-366;
- 82) Call, M.,W.Jr., Morrison, A.M., Hannan, R.L.,[1978]: *Studies of Managerial Work: Results and Methods*, Greensboro, NC, Centar for Creative Leadership, Tehnical Report 9, str. 6-18;
- 83) Caplan, G.A. et all. [2012]: *A Meta-Analysis of „Hospital in the home“*, The Medical Journal of Australia, 179 [9];
- 84) Carrell, M., Elbert, N.F., Hatfield, R.D.[1995]: *Human Resource Management*, 5.th ed., Englewood Clifts, NJ, Prentice-Hall;
- 85) Carnegie, D., Levine, S.R., Crom, M. [1995]: *The Leader In You*, [prijevod-Vođa u vama], Prosvjeta, Zagreb;
- 86) Carver, C.S., Scheier, M.F.,[1998]: *On the Self-regulation of Behavior*, Cambrigde, United Kingdom: Cambrigde University Press;
- 87) Cascio, W.F., [1995]: *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 4.th ed., McGraw-Hill, New York;
- 88) Certo, S. C., Certo, S. T. [2008]: *Moderni menadžment*, Mate, Zagreb;
- 89) Chakravarti, A., Janiszewski, C.,[2004]: *The Influence of Generic Advertising in Brand Preference*, Journal of Consumer Research, Chicago, Vol.30 [4];
- 90) Chandler, A.D.[1963]: *Strategy and structure*, The MIT Press, Cambrigde;
- 91) Charan, R., Colvin, G.,[1999]: *Why CEO-s Fail*, Fortune, lipanj 1999.;
- 92) Charnes, A., Cooper, W.W., Rodes, E.,[1978]: *Measuring the Efficiency of Decision Making Units*, European Journal of Operational Research, (2), 6, 429-444;
- 93) Chiang, C.A.,[1994]: *Fundamental Methods of Mathematical Economics*, [prijevod-Osnovne metode matematičke ekonomije], Mate d.o.o., Zagreb;
- 94) Chingos, P.T, et all. [2004]: *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*, J. Wiley & Sons, New Jersey;
- 95) Cingula, M.,[2005]: *Motivacija kao sastavnica modernog menadžmenta*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike;
- 96) Cofer, C.N., Appley, M.H.,[1964]: *Motivation: Theory and research*, JohN Wiley, New York;
- 97) Cohen, C.,[1998]: *Sales&Marketing-Policies&Procedures*, [prijevod-Politike prodaje i marketing], Potecon, Zagreb;
- 98) Cole, G.A., [1990]: *Management: Theory and Practice* (3rd edition), London (DP Publications LTD);
- 99) Collins,D., Hatcher, L., Ross, T.L.,[1993]: *The Decision to Implement Gainsharing: Role of Work Climate, Expected Outcomes and Union Status*, Personnel Psychology, 46 (1), 70-104;
- 100) Collins,G.C.E.,Devanna,M.A.,[2002]: *The New Portable MBA*, [prijevod-Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću], Mate d.o.o., Zagreb;
- 101) Coyne, K.P.,[1987]: *Sustainable Competitive Advantage – what it is, what it isn't*, u Readings in Strategic Menadžment, ur. A.A. Thompson, AJ. Stirckland i W.E. Fulmer, Business Publications, Inc., Texas;
- 102) Csikszentmihalyi, M.,[1975]: *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Flow in Work and Play*, Jossey-Bass, San Francisco;
- 103) Csikszentmihalyi, M.,[1990]: *Flow: the Psychology of Optimal Experience*, Harper&Row, New York;

- 104) Cutlip, M.S., H.Center, A., M.Broom, G.,[2003]: *Effective Public Realtions*, [prijevod-Odnosi s javnošću], Mate, Zagreb;
- 105) Covey, R.S.,[2006]: *The 7 Habits of Higly Effective people*, [prijevod -7 navika uspješnih ljudi], Mozaik knjiga d.o.o., Zagreb;
- 106) Čavlek, N., et all.,[2011]: *Turizam*, Školska knjiga, Zagreb, str. 355-359;
- 107) Črnila, I., Krečar, M.I., Gregov, Z.,[2015]: *Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća*, Ekonomska misao i praksa, God. XXIV. Br. 2, str. 533-554;
- 108) Daft, L.R.,[1994]: *Management*, 3rd ed., Orlando, FL, The Dryden Press;
- 109) Daft, L.R.,[1997]: *Management*, Forth Worth, TX, The Dryden Press;
- 110) Darley, M.,[2002]: *Managing Communications in Health Care: Six Steps to Effective Management*, Bailliere Tindall;
- 111) Darwin, C.A.,[1859]: *On the Origin of Species by Means of Natural Selction*, John Murray, London;
- 112) Darwin, C.A.,[1872]: *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, John Murray, London;
- 113) Davenport, T.O.,[1999]: *Human Capital*, Jossey-Bass, San Francisco;
- 114) David, F., [1996]: *Strategic Management*, Sixt Edition, International Edition, Prentic Hall Intrenational, Inc.;
- 115) DeCharms, R.,[1979]: *Enhancing motivation: Change in the classroom*, New York: Irvington;
- 116) Deci, E.L.,[1975]: *Intrinsic Motivation*, Plenum, New York;
- 117) Deci, E.L.,[1980]: *The Psychology of Self-Determination*, M.A: Lexington Books, Lexington;
- 118) Deci, E.L., Ryan, R.M.,[1985]: *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human behavior*, New York: Plenum, New York;
- 119) Deci, E.L., Ryan, R.M.,[1987]: *The Support of Autonomy and the Control of Behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, 53, 1024-1037;
- 120) Deci, E.L., Ryan, R.M.,[1991]: *A Motivational Approach to Self: Intregation in Personality*, In.R.Dienstbier [Ed.], Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on Motivation [Vol.38, pp. 237-288], Lincoln: University of Nebraska Press;
- 121) Dečman, N.,[2012]: *Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski pregled, 63 [7-8], str. 446-467;
- 122) Deutschman, A. [1995]: *The CEO's Secret of Managing Times*, Fortune, June 1, 135-146;
- 123) Denny, R. [2000]: *Motivate to Win*, [prijevod-Motivirani za uspjeh], M.E.P. Consult, Zagreb;
- 124) De Waal, A. A., [2003]: *The future of the Balanced Scorecard: an interview with Prof. dr. Robert S. Kaplan*, Measuring Business Excellence, vol.7, no.1;
- 125) Dibb, S., Simkin, L., M.Pride, W., Ferrell, O.C., [1991]: *Marketing. Concepts, And Strategies*, [prijevod – Marketing], Mate, Zagreb;
- 126) Dyer,L, Parker, D.F.,[1975]: *Classifying Outcomes in Work Motivation Research: an Examination of the Intrinsic-extrinsic Dichotomy*, Journal of Applied Psychology, 60(4), 455-458;
- 127) Dobre, R. [2003]: *Menadžment u ugostiteljstvu* [Da li ? Zašto ? Kako ? Tko ?], Skripta, Visoka škola za turizam, Šibenik;
- 128) Donnely, J.H., Gibson, L.R., Ivancevich, J.M.,[1995]: *Fundamentals of Managament*, Ninth Edition, Irwin, New York;

- 129) Dropulić, M.,[2009]: *Jesmo li prerasli teoriju „X“ i teoriju „Y“?*, Ekonomska misao i praksa, God. XVIII, Br.2, str. 349-372;
- 130) Drucker, P.F.,[1961]: *Praksa rukovođenja*, Privreda, Zagreb;
- 131) Drucker, P.F.,[1964]: *The Practise of Management*, Harper&Row, New York;
- 132) Drucker, P.F.,[1973]: *Management: Tasks, Responsibilities, Practies*, Harper&Row, New York;
- 133) Drucker, P.F.,[1992]: *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb;
- 134) Dubin, R.,[1961]: *Human Relations in Administration*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall;
- 135) Dubrin, A.J. [1990]: *Essentials of Management*, 2nd ed., Cincinnati, OH, South-Western Publ. Co.;
- 136) Dulčić, Ž. et al. [1996]: *Proizvodni menedžment*, Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet i Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje;
- 137) Dulčić, Ž., Benić, Đ.; Pavić, I.,[2003]: *Managerial Social responsibility in Transition Economies - The Croatian Case*, The Business Review, Cambridge. 1 95-100;
- 138) Dulčić, Ž. [2005]: *Struktura okoline*, u: Buble, M., red., Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 17-26.
- 139) Dulčić, Ž. [2006]: *Strategija novih poslova* [online], Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu. Predavanja – prezentacija ppt. Dostupno na: [www.efst.hr/nastava/124/snp\\_1\\_o\\_predmetu.ppt](http://www.efst.hr/nastava/124/snp_1_o_predmetu.ppt);
- 140) Dulčić, Ž. [2007]: *Menadžment poslovnih sustava* [online], Varaždin: Sveučilište u Zagrebu Fakultet organizacije i informatike. Prezentacija ppt. Dostupno na: [www.foi.hr/CMS.../Menadzment\\_poslovnih\\_sustava\\_Prof\\_Dulcic.ppt](http://www.foi.hr/CMS.../Menadzment_poslovnih_sustava_Prof_Dulcic.ppt);
- 141) Dulčić, Ž., Vrdoljak-Raguž, I. [2007]: *Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije - empirijsko istraživanje*, Ekonomski pregled, 58(11), 709-731;
- 142) Emrouznejad, A., Parker, B.R., Tavares, G.,[2008]: *Evaluation of Research in Efficiency and Productivity: A Survey and Analysis of the First 30 years of scholarly literature in DEA*, Journal of Socio-Economic Planning Sciences, (42), 3, str. 151-157;
- 143) Erez, M., Kafner, F.H.,[1983]: *The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance*, Academy of Management Review, 8, 454-463;
- 144) Erez, M., Earley, P.C., Hulin, C.L.,[1985]: *The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A two-step model*, Academy of Management Journal, 28, 50-56;
- 145) Erikson, T.J., Shorey, C.E.,[1992]: *Buisness Strategy: New Thinking for the '90S*, Prism, četvrto tromjesjeće, 19-35;
- 146) Everal, K.B., Morris, G., [1990]: *Effective school Management*, London: Paul Champan Publishing Ltd.;
- 147) Fayol, H.,[1949]: *General and Industrial Management*, Pitman, London;
- 148) Feather, N.T.,[1963]: *Persistence at a Difficult Tasks with Alternative Tasks of Intermediate Difficulty*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, 604-609;
- 149) Festinger, L.,[1957]: *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford;
- 150) Filipović, R., et all. [1995]: *Englesko-hrvatski rječnik*, Školska Knjiga, Zagreb;
- 151) Fisher, Z., et all. [1978]: *Ekonomika privrednih organizacija*, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb;



- 152) Foder, E.M., Farrow, D.L.[1979]: *The Power Motive as an Influence on the use of Power*, Journal of Personality and Social Psychology, 37, 2091-2097;
- 153) Foxal, G.R., Goldsmith, R.E., Brown, S., [2006]: *Psihologija potrošnje u marketingu*, Naklada Slap, Jastrebarsko;
- 154) Fox, R.,[2001]: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb;
- 155) Freud, S.,[1915]: *Instincts and Their Vicissitudes* (translated by J.Riviere, 1949), In Collected papers of Sigmund Freud (Vol. 4, pp.60-83), Hogart, London;
- 156) Freud, S.,[1958]: *Uvod u psihoanalizu*, Kosmos, Beograd;
- 157) Frydman, C. i Saks, R.E., [2010]: *Executive Compensation: A New View from a Long-Term Perspective*, The Review of Financial Studies, 23(5), str. 2099-2138.
- 158) Galbraith, J.R., [1995]: *Design Organisation*, Jossey-Bass, Publishers, San Francisco;
- 159) Galetić, L. [2012]: *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Mikrorad, Zagreb;
- 160) Galetić, L. [2015]: *Kompenzacijski menadžment*, Sinergija, Zagreb;
- 161) Galetić, L., Pavić, I.: [1996]: *Upravljanje plaćama*, RRiF, Zagreb;
- 162) Georg, S. [1999]: *Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument*, Aachen, Shaker Verlag;
- 163) Gever, J., [2013]: *Top 10 Strategies for Patient Safety Outlined*, MedPage Today, May 3;
- 164) Goeble, F. G. [2004]: *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*, Richmond: Maurice Bassett Publishing;
- 165) Goić, S., [1996]: *Financijska participacija zaposlenih u suvremenom poduzeću*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb;
- 166) Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., [1995]: *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall;
- 167) Gonan-Božac, M. [2007]: *Swot analiza i tovs matrica-sličnosti i razlike*, [Ekonomska istraživanja](#), 21(1), 19-34.
- 168) Graham, S., Brookey, J.,[2008]: *Do Patient Understand?*, Permanente Yournal, 12[3];
- 169) Gray, J.R., Braver, T.S., Raicle, M.E.,[2002]: *Integration of Emotion and Cognition in the Lateral Prefrontal Corteks*, Proceedings of the National Academy of Science, 99, pp. 4115-4120;
- 170) Gerbreich, C.W., Stephan, M.,[2002]: *Balanced Scorecard – ein innovatives Beratungs- und Management Tool*, Controller Magazin 1/02;
- 171) Greenwood, B., [2013]: *The importance of the Interpersonal Communication*, Proces Within teh Health Worplace, Cron;
- 172) Grgić, D. [2008]: *Teorijski okviri reputacije poduzeća*, Ekonomski pregled, 59(5-6), 266-288;
- 173) Griffin, W.R.,[1990]: *Management, 3-rd*, Boston (Houghton Mifflin Company);
- 174) Gruden, Z., [1997]: *Edukacija edukatora*, Medicinska naklada, Zagreb;
- 175) Guay, A.T.,[2001]: *Decreasing Testosterone in Regularly Menstrating Women with Decreased Libido: A Clinical Observation*, Journal of Sex and Marital Therapy, 27, 513-519;
- 176) Gutić, D.,[1991]: *Psihologija za menadžere*, Turistkomerc, Zagreb;
- 177) Gutić, D.,[2008]: *Strateški menadžment komunalnih usluga*, Golden marketing, Zagreb;
- 178) Gutić, D., Barbir, V.[2008]: *Životna dob i motivacija marketing menadžera*, znanstveni rad, Marketing br. 3/2008, str. 73-80;
- 179) Gutić, D., Barbir, V.[2009]: *Ponašanje potrošača*, Fortunagraf d.o.o. [udžbenik], Omiš;
- 180) Gutić, D., Barbir, V.[2010]: *Analogni modeli marketing organizacije – model suncokreta*, 2ND Internacional Conference „Vallis Aurea“, Požega, str. 417-423;
- 181) Gutić, D., Rudelj, S.[2012]: *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika d.o.o., Osijek;

- 182) Gutić, D.,[2015]: *Upravljanje zadovoljstvom i odnosima s pacijentima*, Grafika d.o.o., Osijek;
- 183) Gutić, D., [2015-A]: *Menadžment u zdravstvu*, Grafika d.o.o., Osijek;
- 184) Goleman, D.,[1997]: *Emotional Intelligence*, [prijevod-Emocionalna inteligencija], Mozaik knjiga, Zagreb;
- 185) Hatcher, L., Ross, T.L.[1985]: *Organizational Development through Productivity Gainsharing*, Personnel, 62 (10);
- 186) Hatcher, L., Ross, T.L., Ross, R.A.,[1987]: *Gainsharing: Living Up to It's Name*, Personnel Administrator, 32 (6), 153-164;
- 187) Harris, M., [1977]: *Human Resource Management: A Practical Approach*, Firth Worth, TX, The Dryden Press.;
- 188) Harlow, H.F., [1953]: *Motivation as a Factor in the Acquisition of new Responses*, In M.R.Jones [Ed], Nebraska Symposium on Motivation [Vol 1, pp. 24-49], University of Nebraska Press, Lincoln;
- 189) Hayshi, M.,[1983]: *The Japanese Style of Smail-groups QC Activity*, Research Papers, No 2, The Institute of Buisness Research, Chuo University, Tokyo;
- 190) Heckhausen, H.,[1967]: *The Anatomy of Achivement motivation*, Academic Press, New York;
- 191) Hellriegel, D., Slocun, G.W.Jr.[1992]: *Management, 6th ed*, Reading, MA, Addison-Wesley,
- 192) Herzberg, F.,[1968]: *One More Time: How do You Motivate Employees*, Harward Buisness Review, Vol. 46, No 1, pp. 53-62;
- 193) Hitka, M., et all.,[2015]: *Kvalitativni pokazatelji zadovoljstva uposlenika kompanije i njihova razvoja u promatranom vremenskom razdoblju*, Drvna industrija, 66 (3), str.235-239;
- 194) Hofer, C.W., Schendel, D. [1978]: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul;
- 195) Horne, J.H., Lupton, T.T. [1965]: *The Work & Activities of Middle Managers: An Exploratory Study*, Journal of Management Studies, Feebruary, 25;
- 196) Horney, K.,[1937]: *The Neurotic Personality of our time*, Nex York: W.W. Norton, New York;
- 197) Houston, D.J. [2000]: *Public Service Motivation: A Multivariate Test*, Journal of Public Administration Research and Theory, (10), 4: 713-727;
- 198) Hugman, B., [2009]: *Healthcare Comunication*, Pharmaceutical Press;
- 199) Hull, C.L.,[1943]: *Principlese of Behavior*, Appleton-Century-Crofts, New York;
- 200) Hume, D.A.[1995]: *Reward Management: Employee Performance, Motivation and Pay*, Oxford, UK, Blackwell;
- 201) Hunjet, D., [1998]: *Efikasnost poslovnih sredstva hrvatske industrije po regijama*, Magistarski rad, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb;
- 202) Hamilton, A.,[1997]: *Sales Motivation*, [prijevod-Motiviranje u prodaji], Potecon d.o.o., Zagreb;
- 203) Hamilton, A.,[2000]: *The Complete Guide to Marketing And Sales Managment*, [prijevod-Upravljanje marketingom i prodajom], Potecon d.o.o., Zagreb;
- 204) Ivanišević, G., [2000]: *Prirodni ljekoviti činitelji u zdravstvenom turizmu*, Zdravstveni turizam za 21. stoljeće, Zbornik radova, Opatija, str.81
- 205) James, W.,[1890]: *The Principles of Psychology [2 Vols.]*, Henry Holt, New York;
- 206) Jambreč, I., Penić, I., [2008]: *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka [1991], V. 29, br. 2, str. 1181-1206;

- 207) Jayanthi, A., [2014]: *Hospitals on Facebook, Twitter: 8 Statistics on Healthcare's Social Media Use*, Journal of medical Internet Research, 3[2];
- 208) Jelačić, D., et al.,[2010]: *Analiza motivirajućih čimbenika u industrijskim poduzećima*, Strojarsstvo 52 (3), str. 349-361;
- 209) Jenks, J.M., Kelly, J.M., [1990]: *Don't Do Delegate!; The Secret Power of Successful Managers*, London, Kogan Page, 9 i 12;
- 210) Jenson, M.C., Murphy, K.J. [1990]: *CEO-Incentives-It's Not How Much You Pay, But How*, Harvard Business Review, 68 (3), 138-153
- 211) Jukić, D., Krznarić, V.,[2010]: *Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu*, Praktični menadžment, Vo. I, br. 1, str. 22-28;
- 212) Juran, J.M., M.Gryna, F.,[1999]: *Quality Planning And Analysis*, [prijevod-Planiranje i analiza kvalitete], Mate, Zagreb;
- 213) Jurković, P.,[1986]: *Osnove ekonomike društvenih djelatnosti*, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb;
- 214) Jons, G.,[1992]: *Organisational Behaviour*, Harper Collins Publishers Inc.;
- 215) Jozić, F., [2004]: *Sustav uspjelog poduzetništva*, Školska knjiga, Zagreb;
- 216) Kanoti, D. [2009]: *Motivacija javnih službenika kao čimbenik odgovornosti*, Hrvatska javna uprava, god.9, br. 2, str. 317-322;
- 217) Karić, M.,[2003]: *Ekonomija poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek;
- 218) Kaplan, R. S., Norton, D.P.,[1992]: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Jan. – Feb.;
- 219) Kaplan, R. S., Norton, D.P. [1993]: *Putting Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, Sept.-Oct.;
- 220) Kaplan, R. S., Norton, D.P.,[1996]: *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*; Boston, Harvard Business School Press.;
- 221) Kaplan, R. S., Norton, D.P.,[1996-A]: *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, [siječanj-veljača 1996.], str. 75-85;
- 222) Kaplan,R.S.,Norton,D.P.,[1997]: *Balanced Scorecard - Strategien erfolgreichumsetzen*, Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel;
- 223) Kasser, T., Ryan, R.M.,[1996]: *Further Examining the American dream: Differential correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals*, Personality and Social Psychology Bulletin, 22, 280-287;
- 224) Kestin, H.,[1992]: *Twenty-First Century Management: The Revolutionary Strategies That Have Made Associates a Multimilion-Dolar Software Giant*, New York, The Atlantic Monthly Press;
- 225) Klein, G.,[1954]: *Need and Regulation*, In M.R.Jones [Ed], Nebraska Symposium on Motivation [Vol 2, pp. 224-274], University of Nebraska Press, Lincoln;
- 226) Kline, C. J., Peters, L. H. [1991]: *Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension*, Academy of Management Journal, 34: 194-204;
- 227) Kline, R.B., [1998]: *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York,
- 228) Knauer, V.,[2000]: *Increasing Customer Satisfaction*, Pueblo, Co: United States Office of Consumer Affairs;
- 229) Koestner, R., Zuckerman, M., Koestner, J.,[1987]: *Praise, involvement and Intrinsic Motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 53, 383-390;
- 230) Koontz, H, Weihrich, H.,[1988]: *Management*, (Ninth Edition), McGraw-Hill Book Co.; New York;

- 231) Koprivšek, J., Jelačić, D., Grošel, P., [2011]: *Motiviranje zaposlenih u slovenskim i hrvatskim drvoprerađivačkim poduzećima u vujetima gospodarske krize*, Drvna industrija, 62 (2), str. 97-103;
- 232) Kotler, P., [1988]: *Upravljanje marketingom I*, Informator, Zagreb;
- 233) Kotler, P. [1997]: *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd., Mate, Zagreb;
- 234) Kotler, Ph., [2006]: *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*, [prijevod -Kotler o marketingu], Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb;
- 235) Kotler, Ph., Keller, L., [2007]: *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, [prijevod -Upravljanje marketingom], Mate, Zagreb;
- 236) Kreitner, R., [1989]: *Management [Four edition]*, Houghton Mifflin Company], Boston;
- 237) Kukić, S., Markić, B. [2006]: *Metodologija društvenih znanosti*, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar;
- 238) Kulić, S., [2010]: *Suvremene civilizacije i kulture u sukobu sa životom i prirodom*, Profil, Zagreb;
- 239) Labroo, A., Ramanathan, S., [2007]: *The Influence of Experience and Sequence of Conflicting Emotions and Ad Attitudes*, Journal of Consumer Research, Chicago, Vol.33 [4];
- 240) Latham, G.P., Saari, L.M., [1979]: *Importance of Supportive Relationships in Goal Setting*, Journal of Applied Psychology, 64, 151-156;
- 241) Laumann, E.O., Paik, A., Rose, R.C., [1999]: *Sexual Dysfunction in The United States: Prevalence and Predictors*, Journal of American Medical Association, 281, 537-544;
- 242) Lawler, E.E., [1971]: *Pay and Organizational Effectiveness: a psychological View*, McGraw-Hill Book Company, New York;
- 243) Lawler, E.E., [1973]: *Motivations in Organizations*, Belmont, C.A, Brooks/Cole;
- 244) Leap, T.L., Crino, M.D., [1990]: *Personnel/Human Resource Management*, Macmillan, New York;
- 245) Lepore, S.J., [1992]: *Social-conflict, Social-support and Psychological Distress: Evidence of Cross-domain Buffering Effects*, Journal of Personality and Social Psychology, 63, 857-867;
- 246) Lickerman, A., [2013]: *How to Deliver Bad News to Patients: 10 Tips, To Do It Better*, Medpage Today's, January 2;
- 247) Likert, R., [1967]: *The Human Organizations*, McGraw-Hill, New York;
- 248) Lindner, J.R., [1998]: *Understanding Employee Motivation*, Journal of Extension, Vol 36/3;
- 249) Lindstrom, P.H., Speck, M., [2004]: *The Principal as Professional Development Leader, Building Capacity for Improving Student Achievement*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc;
- 250) Lyons, S. T., Duxbury, L. E. Higgins, C. A. [2006]: *A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees*, Public Administration Review, (6), 4: 605-618;
- 251) Locke, E.A., [1968]: *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, Organizational Behavior and Human Performance, 3, pp. 157-189;
- 252) Locke, E.A., [1976]: *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, u: Dunnette, M.D.(ed), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally, 1297-1349;
- 253) Locke, E.A., [1996]: *Motivation Through Conscious Goal Setting*, Applied and Preventive Psychology, 5, 117-124;
- 254) Locke, E.A., Latham, G.P., [1984]: *Goal-setting: A Motivational Tehnique that Works*, Englewood Clifts, NJ: Prentice Hall;

- 255) Locke, E.A., Latham, G.P.,[1990]: *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
- 256) Locke, E.A., Latham, G.P.,[2002]: *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, *American Psychologist*, 57, 705-717;
- 257) Locke, E.A., et all.,[1981]: *Goal Setting and Performance: 1969-1980*, *Psychological Bulletin*, 90, 125-152;
- 258) Lokin, B., [2000]: *Hrvatska 2015*, Golden marketing, Zagreb;
- 259) Longest, B.B., Rakich, J.S., Darr, K.,[2000]: *Managing Health Services, Organizations and Systems*, MD: Health Professions Press, Blatimore;
- 260) Lončarević, M. [2006],: *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*, 128 *Ekonomski pregleđ*, 57 (1-2) 97-129;
- 261) Lukšić, B.,[1995]: *Pravo i etika, odnos bitka i vrijednosti*, Filozofska istraživanja, Zagreb;
- 262) Manderlink, G., Harackiewicz, J.M.,[1984]: *Proximal Versus Distal Goal Setting and Intrinsic motivation*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 918-928;
- 263) Manjuath, U., [2012]: *Total Quality Service in Healthcare*, Rawat Publications, New Delhi;
- 264) Maričić, Z., [2007]: *Motivacija i uspjeh*, *Ekonomija*, 13 (2), str. 409-418;
- 265) Markus, H.,[1977]: *Self-schemata and Processing Information about the Self*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, pp. 63-68;
- 266) Martocchio, J. J. [2006]: *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, Prentice Hall New Jersey;
- 267) Marušić, S.,[2006]: *Upravljanje ljudskim potencijalima* [IV. izdanje], Adeco, Zagreb;
- 268) Marušić, S. [2007]: *Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost*, *Ekonomski pregleđ*, 58 (9-10), str. 599-617;
- 269) Marušić, M., Vranešević, T.,[2001]: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb;
- 270) Margerison, C.,[1979]: *Highway to Top Management*, *Personnel Management*, (8);
- 271) Maslow, A.H.,[1954]: *Motivation and Personality*, Harper, New York;
- 272) Maslow, A.H.,[1987]: *Motivation and Personality [3rd ed.]*, Harper &Row, New York;
- 273) Matijević, Š.A.,[2011]: *Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja*, *Napredak*, 152 (2), str.227-248;
- 274) Maxwell, C.J.,[2007]: *The 21 Indispesable Qualities Of A Leader*, [prijevod-21 nezamjenjiva značajka vođe], Lisac&Lisac d.o.o., Ljubljana;
- 275) Meggison, L., Franklin, G.M., Byard, M.J.[1995]: *Human Resource Management*, Houston, TX, Dame;
- 276) Meško, Š.Z., et all.,[2010]: *Elementi organizacijske kulture koji vode do poslovne izvrsnosti*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: Časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 28, No. 2, str. 303-318;
- 277) McAdams, D.P., Losoff, M.,[1984]: *Friendship Motivation in Fourth and Sixth Graders: A Thematic Analysis*, *Journal of Social and Personal Relationships*, 1, 11-27;
- 278) McAlearney, A., et all.,[2005]: *Developing Effective Physician Leaders: Changing Cultures and Transforming Organizations*, *Hospital Topics*, 83 [2];
- 279) McConnell, R.C., L.Brue, S.,[1994]: *Contemporary Labor Economics*, [prijevod-Suvremena ekonomija rada], Mate, Zagreb;
- 280) McDougall, W.,[1908]: *The Introduction to Social Psychology*, Methuen, London;
- 281) McDougall, W.,[1932]: *The Energies of Man*, Methuen, London;
- 282) McClelland, D.C., et all., [1953]: *The Achievemnet Motive*, Appleton-Centuri Crofts, New York;
- 283) McClelland, D.C., (Ed.)[1955]: *Studies in Motivation*, New York: Appleton-Century-Crofts, New York;
- 284) McClelland, D.C., [1961]: *The Achieving socitey*, Princeton, Van Nostrand;

- 285) McClelland, D.C., [1973]: *The Two Faces of Power*, u McClelland, D.C. Steele, R.S., (eds) Human Motivation, Princeton, NJ, General Learning Press;
- 286) McClelland, D.C., Burnham, D.H. [1976]: *Power is the great motivator*, Harvard Business Review, 54 (2), 100-110;
- 287) McClelland, D.C., [1982]: *The Need for Power, Sympathetic Activation, and Illness*, Motivation and Emotion, 6, 31-41;
- 288) McClelland, D.C., Pilon, D.A., [1983]: *Sources of adult Motives in Patterns of Parent Behavior in early Childhood*, Journal of Personality and Social Psychology, 44, 564-574;
- 289) McClelland, D.C., [1985]: *Human Motivation*, San Francisco: Scott Foresman, San Francisco;
- 290) McGraw, K.O., McCullers, J.C., [1979]: *Evidence of Detrimental Effects of Extrinsic Incentives on Breaking a Mental Set*, Journal of Experimental and Social Psychology, 15, 285-294;
- 291) Meston, C.M., [2000]: *The Psychophysiological Assessment of Female Sexual Function*, Journal of Sex Education and Therapy, 25, 6-16;
- 292) Mihailović, D., [1985]: *Motivacija za rad sa postupcima i tehnikama mjerenja*, Jugoslavenski zavod za produktivnost, Beograd;
- 293) Mikić, M., [2009]: *Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br. 1;
- 294) Miller, N.E., [1960]: *Motivational Effects of Brain Stimulation and Drugs*, Federation Proceedings, Federation of American Societies for Experimental Biology, 19, 846-853;
- 295) Miller, N.E., Galanter, E.H., Pribram, K.H., [1960]: *Plans and the Structure of Behavior*; Holt, Rinehart & Winston, New York;
- 296) Milkovich, G.T., Newman, J.M.: [2006.]: *Plaće i modeli nagradivanja*, Masmedia, Zagreb;
- 297) Mills, T., [1983]: *Worker Participaton: The American Experience, Economic Impact*, 2 (42), 47-53;
- 298) Milinović, D. [2010]: *Primjena marketinške koncepcije u zdravstvenom turizmu Hrvatske*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, Split;
- 299) Mintzberg, H. [1973]: *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York;
- 300) Mintzberg, H. [1994]: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York;
- 301) Miserandino, M., [1996]: *Children who do Well in School: Individual Differences in Percived Competence and Autonomy in Above-average Children*, Journal of Educational Psychology, 88, 203-214;
- 302) Mitchell, P., [2014]: *Defining Patient Safety and Quality Care*, NCBI Resources;
- 303) Moorman, C., et al., [2004]: *Subjective Knowledge, Search Locations, and Consumer Choice*, Journal of Consumer Research, Chicago, Vol.31 [3];
- 304) Motov, S.M., Khan, A.N., [2009]: *Problems and Barriers of Pain Management in the Emergency Department: Are Ever Going to Get Better?*, Journal of Pain Research, 2;
- 305) Mraović, B., [1995]: *Pobjednici i gubitnici*, Nakladni zavod Globus, Zagreb;
- 306) Mullins, L.J., [1999]: *Understanding Employee Motivation*, Journal of Extension, Vol. 36/3;
- 307) Müller, J.; Srića, V. [2005]: *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin-razvoj managementa, Zagreb;
- 308) Mujagić, A., Buško, V., [2013]: *Motivacijska uvjerenja i strategije samoregulacije u kontekstu modula samoreguliranoga učenja*, Psihologijske teme 22, br. 1, str. 93-115;
- 309) Murray, M. A., [1975].: *Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay*, Public Administration Review, (35), 4: 364-371;
- 310) Murphy, P., [2009]: *Define Health Care Management*, Healthcare Management Review, No 6;
- 311) Newman, D., [1973]: *Organization Design*, London (Edward Arnold);

- 312) Nikić, M.,[2004]: *Temeljna načela timskog rada*, Diaconvensia XII, str. 115-130;
- 313) Niven, P.R.,[2002]: *Balanced Scorecard Step-by-Step*, New York: John Wiley& Sons.;
- 314) Niven, P.R.,[2007]: *Balanced Scorecard*, Masmedia, Zagreb;
- 315) Noe, R.A, et all., [1994]: *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Burr Ridge, IL, IRWIN;
- 316) Noe, R.A, et all. [2006]: *Human Resource Management*, [prijevod-Menadžment ljudskih potencijala], Treće izdanje, Mate, Zagreb;
- 317) Norton, D.P.,[2000]: *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review Sept.-Oct.;
- 318) Novak, B.,[2002]: *Mjerenje i upravljanje dodanom ekonomskom vrijednošću tvrtke*, Ekonomski pregled, 53 [3-4] 269-291;
- 319) Nutt, P. C., [2006]: *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices*, Journal of Public Administration Research and Theory, (16), 2: 289-318;
- 320) Odiorne, G.S., Prema, Daft, R.,[1997]: *Management, 4th ed.*, Forth Worth, TX, The Dryden Press.;
- 321) Omazić, M.A., Baljkas, S.,[2005]: *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb;
- 322) Osmanagić-Benedik, N.,[2001]: *Potencijali poduzeća*, Školska knjiga, Zagreb;
- 323) Osmanagić-Benedik, N., Ivezić, V.,[2006]: *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4, Zagreb;
- 324) Ostojić, R., Bilas, V., Franc, S.,[2012]: *Stanje i perspektive razvoja europskih zdravstvenih sustava*, Denona d.o.o., Zagreb;
- 325) Panian, Ž.,[2001]: *Poslovna informatika*, Potecon, Zagreb;
- 326) Panian, Ž., Klepac, G.,[2003]: *Poslovna inteligencija*, Masmedia, Zagreb;
- 327) Parkes, A.S., Bruce, H.M.,[1961]: *Olfactory Stimuli in Mammalian Reproduction*, Science, 134, 1049-1054;
- 328) Pavičić, J. [2003]: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb;
- 329) Pavić, I.; Vidučić, Lj., [1999]: *Restructuring of Large Enterprises in Economies in Transition with Special Reference to Croatia*, Management, 4 (1999) , 2; 27-47;
- 330) Pavić, I., [2015]: *Mikroekonomija: teorija i praksa*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split;
- 331) Peifefer, V., [1999]: *Positive Thinking* [prijevod-Pozitivno mišljenje], Veble commerce, Zagreb;
- 332) Peters, T., Austin, N.,[1985]: *A Passion for Excellence*, New York, Random House;
- 333) Peters, T.,[1988]: *Thriving on Chaos-Handbook for a Management Revolution*, Macmillan, London;
- 334) Petty, E.R., [2006]: *A Metacognitive Model of Attitudes*, Journal of Consumer Research, Chicago, Vol.31 [1];
- 335) Petz, B., [1987]: *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb;
- 336) Petz, B., et all. [1996]: *Sve što poduzetnik treba znati*, Naklada Edo, Samobor;
- 337) Pindyck, S.R., L.Rubinfeld, D.,[2005]: *Microeconomics*, [prijevod-Mikroekonomija], Mate, Zagreb;
- 338) Pierce, J.L. et all., [1989]: *Alternative Work Schedules*, Boston, MA, Allyn & Bacon;
- 339) Podrug, N, Vrdoljak, R., I, Pavković, I.,[2012]: *Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima*, Ekonomska misao praksa DBK., god XXI, br. 2, str. 693-712;
- 340) Polak, M., Bosna, J., Miletić, J.[2014]: *Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija*, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 23., No. 2. (135), Ekonomski institut Zagreb, Zagreb.;
- 341) Poljak, T., Tomašević, L.M., [2012]: *Problemi fluktuacije prodajnog osoblja i načina njihova rješavanja*, Tržište, Vol. XXIV, Br. 2, str. 263-278;

- 342) Porter, L.W., Lawler, E.E.,[1968]: *Managerial Attitudese and Performance*, Homewood, Illinos [Irwin-Dorsey];
- 343) Porter, M.,E.,[1980]: *Competitive Strategy: Techiques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, USA;
- 344) Porter, M.,E.,[1985]: *Competitive Advantage*, [prijevod-Konkurentaska prednost], Masmmedia, Zagreb;
- 345) Porter, M.,E.,[1996]: *What Is Strategy*, Harvard Business Review, NovemberDecember, str. 61-78;
- 346) Prahalad, C.K., Hamel, G.,[1990]: *The Core Competence of the Corporation*, Harward Buisness Review, 6-7, str.79-91;
- 347) Pringle, Ch.D.,[1988]: *The Ethics of MBO*, u DuBose, P.B. [ed], readings in Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 63-73;
- 348) Pržulj, Ž.,[2002]: *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd;
- 349) Pupavac, D., Zelenika, R.,[2003]: *Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika – čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki*, Ekonomski pregled, 54 (9-10), str. 787-808;
- 350) Pupavac, D., [2015]: *Potreba za postignućem – temeljna značajka studenata poduzetništva*, Obrazovanje za poduzetništvo: znanstveno-stručni časopis o obrazovanju za podzetništvo, Vol. 5, No. 1, str. 7-18;
- 351) Rabar, D.,[2010]: *Ocjenjivanje efikasnosti poslovanja hrvatskih bolnica metodom analize omeđivanja podataka*, Ekonomski pregled, 61 [9-10], str. 511-533;
- 352) Raguž, V.I.,[2010]: *Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima*, Poslovna izvrsnost Zagreb, God.IV., Br.2, str. 107-118;
- 353) Raynor, J.O., Entin, E.E.,[1982]: *Motivation, Career Striving and Aging*, New York: Hemisphere, New York;
- 354) Reddin, W.J.,[1971]: *Effective Management by Objectives: The 3-D method of MBO*, McGraw-Hill, New York;
- 355) Reed, R., Buckley, M.R., [1988]: *Strategy in Action – techniques for implementing Strategy*, Elsford, Long Range Planing 3, str. 75-79;
- 356) Resman, M.,[2001]: *Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za suradnju*, u. Silov, M.,, Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu, Velika Gorica: Persona;
- 357) Reupert, D., Wenisch S. [2000]: *Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument*, Personalführung 11/2000;
- 358) Reeve, J., [2010]: *Understanding Motivation and Emotion*, [prijevod-Razumijevanje motivacije i emocija]; Naklada Slap; Jastrebarsko;
- 359) Reeve, J., Jang, H.,Hardre, p., Omura, M.,[2002]: *Providing a Rationale in an Autonomy-supportive Way as a Strategy to Motivate Others During an Interesting Activity*, Motivation and Emotion, 26, 183-207;
- 360) Riley, D.,[1987]: *Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies*, u “Manufacturing Issues”, Booz, Allen and Hamilton, New York, USA;
- 361) Rheinberg, F., [2004]: *Motivation* [prijevod-Motivacija], Naklada Slap; Jastrebarsko;
- 362) Roberts, L, Bucksey, S.J.,[2007]: *Communicating With Pattients: What Happens in Practics?*, Physical Teraphy, Journal of the American Physical Teraphy Associaton and Psychotherapeuts, Vol.87, No 5;
- 363) Robbins, S.P.,[1995]: *Essentials of Organizational Behavior*, [prijevod-Bitni elementi organizacijskog ponašanja], Mate, Zagreb;
- 364) Roest, P., [1997]: *The golden rules for implementing the balanced business scorecard*, MCB University Press, Information Management & ComputerSecurity 5/5.;



- 365) Rosen, C., Quarrey, M.,[1987]: *How Well is Employee Ownership Working*, Harward Buisness Review, 87 (5);
- 366) Rozga, A., Grčić, B., [2000]: *Poslovna statistika*, Veleučilište, Split;
- 367) Rudelj, S., [2010]: *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta velikih i srednjih poduzeća*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split;
- 368) Rudelj, S, Barbir, V., Rudelj, K.,[2014]: *Važnost liderstva i organizacijske kulture za razvoj poduzeća*, 4ND Internacional Conference „Vallis Aurea“, Požega, str. 591-598;
- 369) Rudelj, S., Barbir,V. [2012]: *Percepcija zaposlenika kao sociopsihološki čimbenik ponašanja-empirijsko istraživanje u hrvatskim velikim poduzećima*, 3ND Internacional Conference „Vallis Aurea“, Požega, str. 885-893
- 370) Ryan, R.M., Deci, E.L.,[2000]: *Intrinsic and Extrinsic Motivations. Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, 55, 68-78;
- 371) Ryan, R.M., Deci, E.L.,[2000a]: *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being*, American Psychologist, 55, 67-78;
- 372) Ryan, R.M.,[1982]: *Control and Information in the Interpersonal sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory*, Journal of Personality and Social Psychology, 43, 450-461;
- 373) Ryan, R.M., Grolnick, W.S.,[1986]: *Origins and Pawns in the Classroom: Self-report and Projective Assessments of Individual Differences in Children's Perception*, Journal of Personality and Social Psychology, 50, 550-558;
- 374) Ryan, R.M., Rigby, S., King, K.,[1993]: *Two Types of Religious Internalization and Their Relations to Religious Orientations and Mental Health*, Journal of Personality and Social Psychology, 65, 586-596;
- 375) Samuelson, P., Northadus, W., [1992]: *Economy* [prijevod-Ekonomija], Mate, Zagreb;
- 376) Seligman, M.E.P.,[1975]: *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, W.H.Freeman, San Francisco;
- 377) Serdar, V.,[1990]: *Udžbenik statistike*, Školska knjiga, Zagreb;
- 378) Schelling, C.T.,[2007]: *The Strategy of Conflict*, [prijevod-Strategija sukoba], Masmmedia, Zagreb;
- 379) Schunk, D.H., Hanson, A.R.,[1989]: *Self-modeling and Children's Cognitive Skill Learning*, Journal of Educational Psychology, 83, 155-163;
- 380) Scott, W., Soderberg, S.,[1985]: *The Art of Managing*, Broolfield, Gover;
- 381) Sikavica, P., et all.,[1994]: *Poslovno odlučivanje [Teorija i praksa donošenja odluka]*, Informator, Zagreb;
- 382) Sikavica, P., Novak, M.,[1993]: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb;
- 383) Sikavica, P., Novak, M.,[1999]: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb;
- 384) Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.,[1999]: *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb;
- 385) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.,[2008]: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga Zagreb,
- 386) Simon, H.A.,[1991]: *Organizations And Markets*, Journal of Economic; Perspectives, Vol .5, str. 25-44;
- 387) Sindik, J.,[2011]: *Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupanja stručne spreme*, Ekonomska misao i praksa, God. XX., Br. 1, str. 101-119;
- 388) Shank, J.K., Govindarajan, V.,[1993]: *Strategic Cost Management*, The Free Press, New York;
- 389) Sheldon, K.M., et all.,[2001]: *What is Satisfying about Satisfying Events? Testin 10 candidate Psychological needs*, Journal of Personality and Social Psychology, 80, 325-339;

- 390) Sheffield, F.D., Roby, T.B., [1950]: *Reward Value of a Non-nutritive Sweet Taste*, Journal of Comparative and Physiological Psychology, 43, p.p. 471-481;
- 391) Shultz, D.P., Shultz, S.E., [1986]: *Psychology at Work Behavior, Rev.ed.*, Homewood, IL, Dorsey;
- 392) Slade, L.A., Rush, M.C., [1991]: *Achievement Motivation and the Dynamics of task Difficulty Choices*, Journal of Personality and Social Psychology, 60, 165-172;
- 393) Smith, S., [2003]: *Strateško planiranje i motivacija*; M.E.P. Consult, Zagreb;
- 394) Srića, V. [1997]: *Kako postati pun ideja [Menadžeri i kreativnost]*, M.E.P. Consult, Zagreb;
- 395) Srića, V., et all. [1999]: *Menadžerska informatika*, M.E.P. Consult, Zagreb;
- 396) Skoko, H., [2000]: *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija d.o.o., Zagreb;
- 397) Stacey, D.R., [1997]: *Strateški management i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb;
- 398) Stern, C.W., Stalk, G.Jr., [1998]: *Perspective on Strategy from the Boston Consulting Group*, Wiley & Sons, New York, USA;
- 399) Stewart, G.L., Brown, K.G., [2009]: *Human Resource Management; Linking Strategy to Practise*; New Yorka, John Wiley&Sons, Inc.
- 400) Stewart, T., [2005]: *Leading to Greatness*, radna knjiga na 11th Annual Worldwide Luminary Series;
- 401) Stutely, R., [2003]: *The Definitive Buisness Plan*, [prijevod-Uspješan poslovni plan], Poslovni zbornik, Zagreb;
- 402) Sundać, D., Fatur, I., [2004]: *Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća*, Ekonomski pregled, 55 [1-2], str. 85-96;
- 403) Šešić, B, [1974]: *Metodologija društvenih nauka*, Naučna knjiga, Beograd;
- 404) Škrtić, M., [2006]: *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb;
- 405) Šošić, I., [2004]: *Primijenjena statistika*, Školska knjiga, Zagreb;
- 406) Štok, M. et al. [2010]: *Elements of organizational culture leading to business excellence*, u: Sever, I., ur. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 28 (2). Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 303-318;
- 407) Štoković, I., [2004]: „*Benchmarking*“ u turizmu, Ekonomski pregled, 55 (1-2) 66-84;
- 408) Tadin, H., [2001]: *Rukovođenje –umijeće uspjeha*, HITA, Zagreb;
- 409) Talić, I., [2014]: *Benchmarking kao metoda projektiranja konkurentskih pozicija privatnih zdravstvenih ustanova na tržištu zdravstvenih usluga*, Međunarodna konferencija o društvenom i ekonomskom razvoju, Univerzitet PIM, Banja Luka;
- 410) Taylor, C.ml. [2004]: *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate, Zagreb;
- 411) Telišman-Košuta, N., [2005]: *Konkurentska pozicija zdravstvenog turizma*, HGK, Institut za turizam, Zagreb, str. 10
- 412) Tepšić, Ž. [2012]: *Mjerenje učinkovitosti ljudskog/intelektualnog kapitala u hotelskoj industriji*, Acta Turistica Nova, Vol 6, No 1, str. 43-56;
- 413) Tipurić, D., -urednik [1999]: *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb;
- 414) Tipurić, D., [2002]: *Strateški savezi*, Sinergija, Zagreb;
- 415) Thompson, A.A.Jr, Strickland A.J., III [1987]: *Strategic Mamagement: Concepts and Cases*, Fourth Edition, Business Publication, Texas, USA;
- 416) Thompson, A.A Jr., Strickland III, A.J., Gamble, J.E. [2008]: *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* [prijevod- Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću], Mate d.o.o., Zagreb;
- 417) Thompson, J.M., Buchbinder, S.B., Shanks, N.H., [2008]: *An Overview of Healthcare Management*, Jones&Barlett Learning;
- 418) Torrigton, D., Hall, L., [1991]: *Personnal Management: A New Approach, 2nd ed.*, New York, Prentice Hall;

- 419) Tubbs, M.E.,[1986]: *Goal-setting: A Meta-analytic Examination of the Empirical Evidence*, Journal of Applied Psychology, 71, 474-483;
- 420) Varga, M. [2011]: *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta, Vol. 2, Br. 1, str. 152-169;
- 421) Vašiček, D., [2009]: *Računovodstvo i financijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru*, Hrvatska javna uprava, god. 9, br. 2, str. 393-420;
- 422) Vašiček, V, Dragija, M, ur.[2011]: *Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova u javnom sektoru – izabrane teme*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb;
- 423) Vasiček, V., et all. [2016]: *Procesni pristup obračunu troškova u sustavu zdravstva*, Tim4Pin d.o.o., Zagreb;
- 424) Veselica, V., [1995]: *Financijski sustav u ekonomiji*, Inženjerski biro, Zagreb;
- 425) Vizjak, A., Alkier R.R.,[2006]: *Djelovanje „benchmarkinga“ u međunarodnoj ekonomiji*, Hospitality Management, Vol 12, No 1, str. 171-182;
- 426) Vranešević, T., [2000]: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb;
- 427) Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis, D. [2004]: *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb;
- 428) Vrdoljak Raguž I., Brailo A. [2016]: *Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj*; Poslovna izvrsnost, zagreb, God. X br. 1, 223-237;
- 429) Vrdoljak, R.,I.,[2010]: *Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima*, Poslovna izvrsnost Zagreb, god.IV, br. 2;
- 430) Vroom, V.H.,[1964]: *Work and Motivation*, Wiley, New York;
- 431) Vujević, K., Balen, M.,[2006]: *Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskog prometa*, Pomorstvo, god.20, str. 33-45;
- 432) Vujević, M.,[1986]: *Uvođenje u znanstveni rad*, Informator, Zagreb;
- 433) Vukelić, I., [2005]: *Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom*, Društvena istraživanja Zagreb, God. 14, Br.3, str. 459-482;
- 434) Vukonić, B.,[2010]: *Turizam: budućnost mnogih iluzija*, Plejada, Zagreb, str. 167-168;
- 435) Zekić, Z., [2001]: *Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća*, Ekonomski pregled, 52 [3-4], str. 393-417;
- 436) Žager, L. [2006]: *Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja*, Računovodstvo i financije, 52 [4]
- 437) Žugaj, M., Dumičić, K. i Dušak, V. [2006]: *Temelji znanstvenoistraživačkog rada – Metodologija i metodika. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje*, Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike Varaždin
- 438) Wayne, M., Noe, R.,[1990]: *Human Resource Management*, Allyn&Bacon, Boston;
- 439) Wehrich, H., Koontz, H.,[1994]: *Menedžment, (Deseto izdanje)*, Mate, Zagreb;
- 440) Welch, J.,[2003]: *Jack Straight from the Gut, [prijevod-Jack Welch – Autobiografija najuspješnijeg menadžera dvadesetog stoljeća]*, Zadro, Zagreb;
- 441) Weinberg, A., Minaker, K.,[1995]: *Council of Scientific Affairs, American Medical Associatio: Dehydration Evaluation and Management in Older Adults*, Journal of the American Medical, Associatin, 274, 1552-1556;
- 442) Weiner, B.,[1972]: *Theories of Motivation: From Mechanism to Cognition*, Rand McNally, Chicago;
- 443) Weiner, B.,[1980]: *Human Motivation*, New York: Holt, Rinehart&Winston; New York;
- 444) Weingarten, H.P.,[1985]: *Stimulus Control of Eating: Implications for a Two-factor Theory of Hunger*; Appetite, 6, 387-401;

- 445) White, R.W.,[1959]: *Motivation reconsidered: The Concept of Competence*, Psychological Review, 66, pp 297-333;
- 446) Whitmore, S., [2006]: *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate, Zagreb;
- 447) Willey, C.,[1997]: *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, International Journal of Manpower, 8(3), str.263-280;
- 448) William, R.M., Stephen, R., [2013]: *Motivacijsko intervjuiranje*, Naklada Slap; Jastrebarsko;
- 449) Williams, G.C. et all. [1996]: *Motivational Predictors of Weight Loss and Weight-loss Maintenance*, Journal of Personality and Social Psychology, 70, 115-126;
- 450) Winter, D.G.,[1973]: *The Power Motive*, New York: Free Press, New York;
- 451) Winter, D.G., Stewart, A.J.,[1978]: *Power Motivation*, In H.London, J.Exner [Eds.], Dimensions of Personality, New York: Wiley;
- 452) Wood, R., Hull, F., Azumi, K.,[1983]: *Evaluating Quality Circles: The American Application*, California Management Review, 26 (1), 37-53;
- 453) Woodwort, R.S.,[1918]: *Dynamic psychology*, Columbia University Press, New York;
- 454) Wongrassamee, S., Gardiner, D., Simmons, J.E.L., [2003]: *Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and EFQM Excellence Model*, Measuring Buissness Excellence, Vol. 7, No. 1, str.29;
- 455) Wright, P.,[1986]: *The Strategic options of Least-Cost, Differentiation, And Niche*, Business Horizons, March-April, USA;
- 456) Yang, F.,[2011]: *Work, motivation and personal characteristics: an in depth study of six organizations in Ningbo*, Chinese Management Studies, 5(3), str. 272-297;
- 457) Quinn, R.E., et all.,[1990]: *Becoming a Master Manager: A Competence Framework*, Wiley, New York;
- 458) Quinn, R.E.,[1998]: *Beyond Rational Management: Mastering and Paradox and Competing of High Performance*, San Francisco: Josey-Bass;
- 459) *Zakon o ustanovama* [1993], Narodne novine br., 76/1993; 29/1997; 47/1999; 96/2001 i 35/2008;
- 460) *Zakon o zdravstvenoj zaštiti* [2018], Narodne novine br.: 100/2018;
- 461) *Zakon o plaćama u javnim službama* [2001], Narodne novine br.: 27/2001;
- 462) *Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama* [2013], Narodne novine br.: 52/2013, 72/2013, 96/2013, 126/2013, 151/2013, 2/2014 i 9/2014.