

Uloga liderstva i sustava nagrađivanja u motivaciji zaposlenika

Baftijaj, Žana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:467849>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





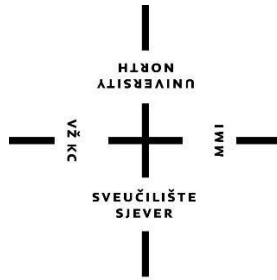
**Sveučilište
Sjever**

Završni rad br. 410/PIM/2024

**Uloga liderstva i sustava nagrađivanja u poticanju
motivacije i angažmana zaposlenika**

Žana Baftijaj, 0336056313

Koprivnica, rujan 2024. godine



Sveučilište Sjever

Odsjek za poslovanje i menadžment

Završni rad br. 410/PIM/2024

Uloga liderstva i sustava nagrađivanja u poticanju motivacije i angažmana zaposlenika

Student:

Žana Baftijaj, 0336056313

Mentor:

Doc. dr. sc. Mirko Smoljić, prof. struč. stud. u tr. izb.

Koprivnica, rujan 2024. godine

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	prijeđiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Žana Baftijaj	MATIČNI BROJ	0336056313
DATUM	09. 09. 2024.	KOLEGIJ	Poduzetništvo
NASLOV RADA	Uloga liderstva i sustava nagrađivanja u motivaciji zaposlenika		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The role of leadership and reward systems in employee motivation

MENTOR	dr. sc. Mirko Smoljić	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Biljana Marković - predsjed.		
	2. doc. dr. sc. Mirko Smoljić - mentor		
	3. doc. dr. sc. Joško Lozi - član		
	4. doc. dr. sc. Trina Mjeda - zamj. članica		
	5. _____		

Zadatak završnog rada

BROJ 410/PIM/2024

OPIS

Vođe se često služe materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama kako bi utjecale na motivaciju i angažman zaposlenika. Vođe ili menadžeri moraju razumjeti što motivira njihove podređene i osigurati okruženje u kojem će oni biti motivirani i kvalitetno obaviti posao jer svaka osoba će se najviše truditi kada su motivirani. Motivi su usmjereni prema ciljevima, a različiti ljudi imaju različite motive ili potrebe. Vođe moraju dobro proučiti unutarnje i vanjske čimbenike koji potiču želju i energiju kod ljudi da budu stalno zainteresirani za posao i predani njemu. Angažirani zaposlenici mogu transformirati poslovanje i uvelike utjecati na uspjeh poduzeća. Ono što lideri trebaju zapamtiti je da angažman nije isključiva odgovornost samih zaposlenika. Lideri i menadžeri igraju veliku ulogu u tome koliko su zaposlenici angažirani ili neangažirani. Stvaranjem kulture podrške, rada vođenog vrijednostima i priznanjima, vođe imaju odgovornost za osnaživanje angažmana u svojim organizacijama.

Zadatak završnog rada je sljedeći:

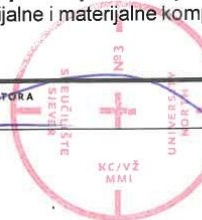
- opisati što je vodstvo, koja je razlika između vođe i menadžera, kako izgleda proces vođenja te savjete kako poboljšati taj proces te glavne osobine vođe,
- opisati stilove vođenja koji odgovaraju novonastalim situacijama na tržištu,
- definirati motivaciju zaposlenika, odnosno procesne i sadržajne teorije motivacije,
- opisati sustav nagrađivanja zaposlenika, odnosno nematerijalne i materijalne kompenzacije,
- donijeti zaključke na temelju rezultata istraživanja.

ZADATAK URUČEN

11. 9. 2024

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE
SIEVER



Sažetak

Ovaj završni rad prikazuje što je to vodstvo i kako izgleda proces vodstva te kako ono utječe na motivaciju i angažman zaposlenika. Naime, ključnu ulogu u tome ima sustav nagrađivanja koji se sastoji od materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. U radu se navode i bitne karakteristike vođe čije osobine, koje se mogu analizirati prema određenom stilu vođenja, također značajno utječu na motivaciju i angažman zaposlenika. Rad također prikazuje da zbog stalnih promjena u tehnologiji, društvu i poslovnom okruženju, vođe moraju biti prilagodljivi te moraju besprekidno upravljati timovima, motivirati ih i uspostavljati kvalitetnu komunikaciju, no važno je i učestalo razvijati svoje vještine vođenja. Vodstvo podrazumijeva različite stilove vodstva kao što su transformacijsko vodstvo, trening, supervođenje i drugo. Na uzorku od 205 ljudi proveden je upitnik s ciljem dokazivanja glavne hipoteze koja govori da osobine vođe i sustav nagrađivanja imaju značajan utjecaj na motivaciju i angažman zaposlenika. Istraživanje je pokazalo kako se većina ispitanika slaže s postavljenom hipotezom.

Ključne riječi: vodstvo, motivacija, angažman, materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije

Summary

This thesis shows what leadership is and what the leadership process looks like and how it affects employee motivation and engagement. Namely, the reward system, which consists of material and non-material compensations, plays a key role in this. The paper also mentions the essential characteristics of a leader whose characteristics, which can be analyzed according to a certain leadership style, also significantly influence the motivation and engagement of employees. The work also shows that due to constant changes in technology, society and the business environment, managers must be adaptable and must continuously manage teams, motivate them and establish quality communication, but it is also important to develop their leadership skills frequently. Leadership implies different leadership styles such as transformational leadership, coaching, super-leadership and others. A questionnaire was conducted on a sample of 205 people with the aim of proving the main hypotheses that the characteristics of managers and reward systems have a significant impact on employee motivation and engagement. The research showed that the majority of respondents agree with the hypothesis.

Keywords: leadership, motivation, engagement, material compensations, non-material compensations

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Vođenje	2
2.1. Vođa vs menadžer	3
2.2. Proces vođenja.....	5
2.3. Savjeti za razvoj procesa vođenja.....	7
2.4. Osobine vođe.....	7
3. Vođenje danas	11
3.1. Transformacijsko vođenje	12
3.2. Trening.....	12
3.3. Supervođenje	13
3.4. Vođe sluge i poduzetničko vođenje	13
4. Motivacija zaposlenika.....	14
4.1. Procesne teorije motivacije	14
4.2. Sadržajne teorije motivacije	17
5. Sustav nagrađivanja zaposlenika	21
5.1. Materijalne kompenzacije	21
5.2. Nematerijalne kompenzacije	22
6. Opis, rezultati i analiza istraživanja	24
6.1. Rezultati istraživanja.....	24
6.2. Analiza rezultata istraživanja.....	33
7. Zaključak.....	34
8. Literatura.....	37
9. Popis slika i grafikona.....	40

1. Uvod

Liderstvo se odnosi na vođenje prema viziji ili cilju uz pomoć i podršku drugih. Kvaliteta vodstva uvelike varira kao i ponašanja, vještine i karakteristike dobrih vođa. Ne postoje dva ista lidera. Jedna stvar zajednička svim vođama je potreba da utječu na druge. Moraju navesti ljude da razmišljaju, osjećaju se i ponašaju drugačije nego što bi inače činili. Oni moraju stvoriti promjenu u drugima. Što su učinkovitiji u utjecanju na one oko sebe, to će više napredovati. Vođe se često služe materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama kako bi utjecale na motivaciju i angažman zaposlenika.

Najvrjednija imovina svake organizacije su ljudi. Vođe ili menadžeri moraju razumjeti što motivira njihove podređene i osigurati okruženje u kojem će oni biti motivirani i „proizvoditi“ kvalitetan posao jer svaka osoba će se najviše truditi da zadovolji svoj motiv. Motivi su usmjereni prema ciljevima, a različiti ljudi imaju različite motive ili potrebe. Da bi ljudi bili stalno zainteresirani za posao i predani njemu, vođe bi trebale dobro proučiti unutarnje, ali i vanjske čimbenike koji potiču želju i energiju kog ljudi. Može se reći da je motivacija besprekidni odnos između vođe i zaposlenika, pun poštovanja, empatije i ostalih međuljudskih vrijednosti. Kao i motivacija, jednako je važan i angažman zaposlenika. Angažman zaposlenika povećava produktivnost, lojalnost i profitabilnost dok smanjuje fluktuaciju i izostanak s posla. Angažirani zaposlenici mogu transformirati poslovanje i uvelike utjecati na uspjeh poduzeća. Ono što lideri trebaju zapamtiti je da angažman nije isključiva odgovornost samih zaposlenika. Lideri i menadžeri igraju veliku ulogu u tome koliko su zaposlenici angažirani ili neangažirani. Stvaranjem kulture podrške, rada vođenog vrijednostima i priznanjima, vođe imaju odgovornost za osnaživanje angažmana u svojim organizacijama.

Rad je podijeljen na pet glavnih cjelina koje zajedno objašnjavaju kako vodstvo i sustavi nagrađivanja utječu na motivaciju i angažman zaposlenika. Prva cjelina opisuje što je vodstvo, koja je razlika između vođe i menadžera, kako izgleda proces vođenja te savjete kako poboljšati taj proces te glavne osobine vođe. Druga cjelina opisuje stilove vođenja koji odgovaraju novonastalim situacijama na tržištu, a to su transformacijsko vođenje, trening, supervođenje, vođe sluge i poduzetničko vođenje. Treći dio rada odnosi se na motivaciju zaposlenika, odnosno na procesne i sadržajne teorije motivacije. Četvrti dio govori o sustavu nagrađivanja zaposlenika, odnosno o nematerijalnim i materijalnim kompenzacijama. Zadnji dio završnog rada sastoji se od istraživanja i analize rezultata istraživanja.

2. Vođenje

Kako navode Certo i Certo (2008), vođenje se definira kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema postizanju određenog cilja, odnosno poticanje ljudi da djeluju na određeni način i slijede zacrtani smjer. Taj smjer treba biti u skladu s čimbenicima poput službenih organizacijskih politika, procedura i opisa radnih mjesta. U suštini, glavna ideja vođenja je postizanje rezultata kroz suradnju s ljudima.

Liderstvo se često definira kao društveni (međuljudski) utjecajni odnos između dvije ili više osoba koje ovise jedna o drugoj kako bi postigle određene zajedničke ciljeve u grupnoj situaciji. Prema OpenStaxu (2019) učinkovito vodstvo pomaže pojedincima i grupama da ostvare svoje ciljeve fokusirajući se na potrebe održavanja grupe (potreba da se pojedinci ukllope i rade zajedno imajući, na primjer, zajedničke norme) i potrebe za zadacima (potreba da grupa napreduje prema postizanju cilj koji ih je spojio).

Glavne komponente vodstva, prema Northouseu (2016), su da je to proces, da uključuje utjecaj, da se odvija unutar grupa i da je usmjereno prema zajedničkim ciljevima. Na temelju tih komponenti, vodstvo se može opisati kao proces kojim pojedinac utječe na grupu ljudi s ciljem ostvarivanja zajedničkog cilja.

Northouse (2016) ističe da vođenje kao proces ne predstavlja osobinu ili karakteristiku koja je urođena vođi, već je rezultat interakcije između vođe i sljedbenika. Proces podrazumijeva da vođa ne samo utječe na sljedbenike, već i oni utječu na njega. Vodstvo nije jednostavan, jednosmjernan događaj, već interaktivni proces. Definirano na ovaj način, vodstvo postaje dostupno svima, a ne samo formalno imenovanim vođama unutar grupe. Ključna komponenta vodstva je utjecaj – vođa mora imati utjecaj na sljedbenike kako bi efikasno usmjeravao grupu prema zajedničkim ciljevima. Bez utjecaja, vodstvo ne može postojati. Također, vodstvo se odvija unutar grupa, bilo da je riječ o malim radnim timovima, zajednicama ili velikim organizacijama, pri čemu utjecaj vođe usmjerava grupu prema zajedničkoj svrsi. Vodstvo se odnosi na jednu osobu koja utječe na grupu drugih kako bi postigli zajedničke ciljeve. Grupa je potrebna kako bi došlo do vodstva. Vodstvo uključuje usmjerenost prema zajedničkim ciljevima. Vođe svoju energiju trebaju usmjeravati prema pojedincima koji zajedno pokušavaju nešto postići. Pod zajednički se misli na to da vođe i sljedbenici imaju zajedničku svrhu. Fokus na zajedničke ciljeve daje vodstvu etičku notu jer naglašava potrebu da vođe rade sa sljedbenicima kako bi postigli odabrane ciljeve. Naglašavanje uzajamnosti umanjuje

mogućnost da se vođe ponašaju prema sljedbenicima na prisilan ili neetičan način. Također povećava mogućnost da vođe i sljedbenici rade zajedno prema zajedničkom dobru.

Kako navode Barney i Pratt (2023) vodstvo se može definirati i kao sposobnost pojedinca ili grupe da utječu i usmjeravaju sljedbenike ili članove organizacije, društva ili tima. Iako se često povezuje s titulom, stažem ili položajem u hijerarhiji, vodstvo je osobina koju može posjedovati svatko, bez obzira na formalnu poziciju. Riječ je o vještini koja se može razviti i kontinuirano unapređivati kroz vrijeme.

Vodstvo je društveni proces koji omogućuje pojedincima da surađuju i zajednički ostvaruju ciljeve koje ne bi mogli postići djelujući samostalno, tvrdi McCauley (2024). Ova definicija vodstva izbjegava stavljanje cijele težine vodstva na nekoliko pojedinaca ili ograničavanje potencijala vodstva drugih. Svaka osoba može otkriti i izgraditi vlastiti potencijal vođenja. Ovaj pogled na vodstvo je i realističan i prilagodljiv jer je istina da se vodstvo ne odvija samostalno. Kada se vodstvo definira kao nešto što se događa kroz interakciju među ljudima koji zajednički rade, dolazi do mnogo prilika za pojačanje potencijala vodstva. Osim toga, u grupi, mnoštvo vještina, perspektiva i stručnosti radi zajedno, čime se slabosti pojedinca zasjenjuju su snagama drugih, a tim ili grupa napreduju postizujući zajedno više nego što bi bilo koji pojedinac mogao sam.

2.1. Vođa vs menadžer

Liderstvo je proces koji ima mnogo sličnosti s menadžmentom. Oba uključuju utjecaj i rad s ljudima te se bave učinkovitim postizanjem ciljeva. Mnoge menadžerske funkcije, poput planiranja, organiziranja i kontrole, uklapaju se u definiciju vodstva. Međutim, postoje i ključne razlike. Northouse (2016) napominje da se proučavanje vodstva može pratiti još od Aristotela, dok je menadžment nastao na prijelazu u 20. stoljeće s industrijalizacijom, kako bi se organizacije učinile učinkovitijima. Dok je primarna uloga menadžmenta održavanje reda i dosljednosti, vodstvo se fokusira na stvaranje promjena i pokretanje organizacija prema prilagodbi i inovacijama. Menadžment teži stabilnosti, dok vodstvo teži konstruktivnim promjenama.

Voditi nije isto što i upravljati. Certo i Certo (2008) ističu da, iako neki menadžeri mogu biti vođe, a neki vođe mogu obavljati menadžerske funkcije, vođenje i upravljanje nisu isti pojmovi. Upravljanje uključuje racionalnu procjenu situacije, sustavno postavljanje ciljeva, razvoj strategija za postizanje tih ciljeva, alokaciju resursa, te organizaciju, usmjeravanje i kontrolu

aktivnosti potrebnih za ostvarivanje odabranih ciljeva, uz motivaciju i nagrađivanje zaposlenika. S druge strane, vođenje se smatra podskupom upravljanja i usmjereno je na bihevioristička pitanja, posebno na razumijevanje ljudi, dok upravljanje obuhvaća i nebiheviorističke aspekte.

Prema McCauley (2024) uloge i odgovornosti upravljanja uključuju planiranje, organiziranje, izvršavanje stvari i rješavanje problema. Učinkoviti menadžeri raspoređuju resurse i rade preko drugih kako bi postigli učinkovitost, kvalitetu i postigli ciljeve. Fokus je na svakodnevnom poslovanju i zadacima te osiguravanju da zaposlenici ispune očekivanja u pogledu onoga što rade i kako to rade. Dobar menadžer učinkovito delegira zadatke te osigurava da tim ispunjava sve rokove i ciljeve, upravlja resursima i učinkovito rješava sukobe. U odnosu na upraviteljske uloge, voditeljske uloge i odgovornosti šire su i uključuju utjecaj, nadahnuće i izvlačenje najboljeg iz drugih. Lideri vide veliku sliku, pomažu drugima da povežu točke i popune praznine. Učinkoviti vođe motiviraju i utječu na timove da rade na postizanju zajedničkog cilja i ulažu u cjelinu, ljude i sustave koji su potrebni za uspjeh. Postavljaju jasnu viziju, potiču inovacije i podupiru osobni i profesionalni razvoj drugih. Bez obzira vode li se trenutno ljudi, projekti, tim, odjeli ili cijela organizacija, uključuju se i vođe i menadžeri budući da su oboje važni. No, kada dolazi do suočavanja s novim izazovima, ciljevima ili situacijama, definicija vodstva kao kolektivnog procesa dolazi do izražaja kao bitnija značajka u organizaciji.

Rost (1991) također je podržao razlikovanje između vodstva i upravljanja. Prema njegovom mišljenju, vodstvo se temelji na višesmjernom odnosu utjecaja, dok je upravljanje jednosmjerni odnos autoriteta. Vodstvo se usredotočuje na razvoj zajedničkih ciljeva i stvaranje stvarnih promjena, dok se menadžment bavi koordinacijom aktivnosti radi postizanja ciljeva poslovanja. Lideri i njihovi sljedbenici surađuju kako bi ostvarili promjene, dok menadžeri i njihovi podređeni udružuju snage kako bi učinkovito obavljali poslovne zadatke, poput prodaje roba i usluga.

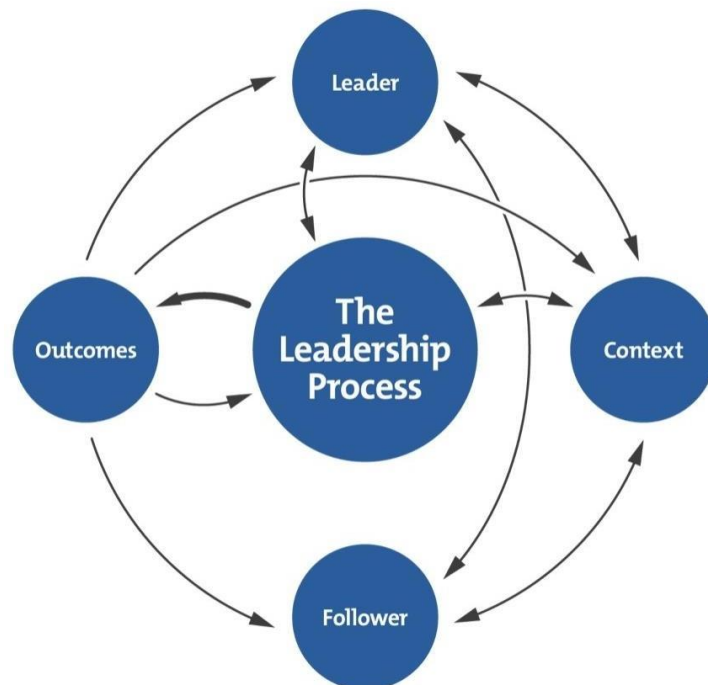
Prema OpenStaxu (2019) menadžment predstavlja proces koji se sastoji od planiranja, organiziranja, usmjeravanja i kontrole dok se vodstvo definira kao društveni (međuljudski) utjecajni odnos između dvoje ili više ljudi koji ovise jedni o drugima za postizanje cilja. Također, menadžeri i vođe obično se razlikuju u smislu procesa kroz koje su došli na svoju poziciju. Menadžeri su općenito imenovani za svoju ulogu od strane direktora organizacije (ili neke druge pozicije), dok je vodstvo samo po sebi odnos koji se vrti oko prihvatanja ili odbijanja vođe od strane sljedbenika. Stoga vođe često proizlaze iz događaja koji se odvijaju među članovima grupe. Još jedna razlika između menadžera i vođa je ta da menadžeri dobivaju

moć koristeći se pristupom nagrada i kazni kako bi osigurali poslušnost zaposlenika dok vođa stječe moć zbog odnosa koji je izgradio kroz interakciju sa svojim timom.

2.2. Proces vođenja

OpenStax (2019) navodi da je vodstvo proces, složen i dinamičan odnos razmjene izgrađen tijekom vremena između vođe i sljedbenika kako bi se postigao obostrano željeni cilj. Model procesa vođenja (slika dolje) razvili su Randall B. Dunham i Jon Pierce, a objavljen je u njihovoj knjizi "Managing" iz 1989. godine.

Slika 1: Proces vođenja



Izvor: prema *Ahbabi* (2020)

Model pokazuje odnos između četiri ključna čimbenika koji pridonose uspjehu ili neuspjehu vodstva. Prvi čimbenik je vođa, osoba koja preuzima odgovornost i određuje smjer grupi ili timu. Drugi čimbenik čine sljedbenici, ljudi koji slijede voditeljeve upute o zadacima i projektima. Četvrti čimbenik procesa vođenja je kontekst, situacija u kojoj se djelo odvija te je peti čimbenik ishod, odnosno rezultat procesa. (*Ahbabi*, 2020)

OpenStax (2019) tvrdi da su vođe osobe koje preuzimaju odgovornost ili vode aktivnosti drugih. Oni se često smatraju fokusom ili „dirigentima“ grupne aktivnosti, ljudima koji

postavljaju ton grupe kako bi mogla napredovati prema ostvarenju svojih ciljeva. Vođe pružaju grupi ono što je potrebno za ispunjavanje potreba za održavanje i zadataka. To uključuje osiguravanje resursa, podrške i smjernica koje su nužne za očuvanje stabilnosti unutar grupe te za uspješno izvršavanje zadataka i postizanje ciljeva.

Prema OpenStaxu (2019), sljedbenici su ključni u procesu vodstva i najvažniji čimbenik u svakom voditeljskom događaju. Sljedbenici igraju aktivnu ulogu tako što prepoznaju situaciju i definiraju potrebe koje vođa treba ispuniti. Oni također odlučuju hoće li prihvatiti ili odbaciti vodstvo, predajući svoju moć vođi kako bi smanjili neizvjesnost zadatka i upravljali značenjem situacije. Ponašanje sljedbenika značajno utječe na ponašanje vođe: sljedbenici koji se ističu visokom razinom angažmana često potiču vođe da budu obzirni i manje direktivni, dok sljedbenici koji su manje angažirani mogu tražiti od vođa da budu stroži i direktivniji.

Kontekst može podrazumijevati, na primjer, običan radni dan, hitan projekt ili izazovan, dugoročni zadatak, govori OpenStax (2019). Kontekst također može uključivati fizičko okruženje, dostupne resurse ili događaje u široj organizaciji. Kontekst se može gledati u smislu zadatka i okruženja zadataka s kojima se grupa suočava. Je li zadatak strukturiran ili nestrukturiran? Jesu li ciljevi grupe jasni ili dvosmisleni? Postoji li slaganje ili neslaganje oko ciljeva? Postoji li skup znanja koji može usmjeravati izvođenje zadatka? Je li okruženje složeno ili jednostavno, stabilno ili nestabilno? Ovi faktori stvaraju različite kontekste unutar kojih se odvija vodstvo, a svaki faktor postavlja različite potrebe i zahtjeve pred vođu i sljedbenike.

Ishod ili rezultat procesa može biti postizanje određenog cilja, razvoj visokokvalitetnog proizvoda ili rješavanje problema s korisničkom uslugom. Mogu postojati i ishodi kao što su poboljšano povjerenje i poštovanje između vođe i sljedbenika, viši moral tima, smanjenje konflikata, poboljšanje performansi ili bilo koje druge posljedice koje su rezultat vođenja. Ishod je ključan za procjenu uspješnosti vođe te za razumijevanje utjecaja vođe na grupu i organizaciju. (OpenStax, 2019)

Ahbabi (2020) govori da model pokazuje na koji se način vođa, sljedbenici i kontekst kombiniraju kako bi utjecali na rezultate odnosno ishode. Također pokazuje kako rezultati povratno utječu na ostala tri čimbenika. Što je najvažnije, model pokazuje da je vodstvo dinamičan i trajan proces. Dakle, važno je biti fleksibilan i neprestano ulagati u odnos sa svojim sljedbenicima. Kao što dijagram pokazuje, svaki faktor utječe na ostale. Negativne radnje vjerojatno će se vratiti u proces i nepovoljno utjecati na buduću izvedbu, dok će pozitivne radnje vjerojatno poboljšati buduću izvedbu.

2.3. Savjeti za razvoj procesa vođenja

Proces vođenja ključan je za vođenje tima prema postavljenim ciljevima. Proces vođenja obuhvaća niz koraka poput vizije, inspiracije, motivacije, komunikacije, praćenja i prilagodbe. Svaki od ovih elemenata ima važnu ulogu u vođenju tima prema uspjehu. Indeed (2024) govori da kako bi se proces vođenja unutar tvrtke unaprijedio potrebno je:

- Razgovarati sa stručnjacima za vodstvo. Jedan dobar način da se nauči više o procesu vođenja je razgovor sa stručnjacima koji su stručni u tom području i mogu savjetovati o tome što učiniti, a što izbjegavati kada je riječ o vođenju drugih. Također, proces vođenja se može razvijati kroz prisustvovanje na različitim seminarima, konferencijama i programima obuke kako bi dobili vrijedne savjete, savjete stručnjaka.
- Vježbati vještine vođenja. Važno je vježbati dobre vještine vođenja, kao što su aktivna komunikacija, aktivno vođenje, upravljanje vremenom i upravljanje krizama. Uz mješavinu mekih i tvrdih vještina, vođa se može pokazati kao kompetentan i pouzdan te polako izgraditi svoj tim sljedbenika. Neke od mekih vještina su komunikacija, empatija i suradnja, dok tvrde vještine obuhvaćaju tehničke vještine, znanje o specifičnoj industriji, analitičke sposobnosti i slično
- Istraživati. Stalno istraživanje novih metoda vođenja, stilova vođenja i teorija vođenja dovodi do mogućnosti da se postane bolji vođa. Postoje mnogi izvori, online ili drugi, kroz koje se može naučiti više o procesu vođenja i tehnikama za poboljšanje vještina vođenja.

2.4. Osobine vođe

Osobine vođe ključne su u oblikovanju uspješnog vodstva. Vođa može inspirirati, motivirati i usmjeravati tim prema ostvarenju postavljenih ciljeva, kroz razumijevanje i primjenu određenih osobina. Prema MasterClassu (2022) vještine vođenja odnose se na sposobnost sastavljanja timova, organiziranja drugih ljudi i motiviranja grupe da završi ili postigne zajednički cilj. Da bi se postigao uspjeh u poslu, razvijanje učinkovitih liderskih vještina može se pokazati ključno. Razvijanje vještina vođenja počinje njihovim prakticiranjem u osobnom i poslovnom životu. Razvoj vodstva nije lak i može biti izazovno shvatiti koje su najvažnije vještine koje je bitno naučiti.

Neke od osobina uspješnih vođa su: karizma i transparentnost, emocionalna inteligencija, integritet, samopouzdanje, odlučnost, društvenost inovativnost, poštovanje i zahvalnost.

- **Karizma i transparentnost**

Kako navodi Riggio (2012) karizmatični vođe su izuzetni komunikatori koji ne samo da su verbalno elokventni, već su i sposobni uspostaviti duboku emocionalnu povezanost sa svojim sljedbenicima. Ova sposobnost omogućuje im da učinkovitije prenose svoje poruke i motiviraju druge. Sposobni su prenijeti uvjerljivu ili zadivljujuću viziju i pobuditi snažne emocije kod sljedbenika. Karizma je zapravo proces, interakcija između kvaliteta karizmatičnog vođe, sljedbenika i njihovih potreba i poistovjećivanja s vođom, te situacije koja zahtijeva karizmatičnog vođu, kao što je potreba za promjenom ili kriza. Ali kada je riječ o karizmatičnim kvalitetama lidera, naglasak je na tome kako oni komuniciraju sa sljedbenicima i jesu li sposobni zadobiti povjerenje sljedbenika, te utjecati na njih i uvjeriti ih da ih slijede. Karizmatični vođe moraju biti i transparentni, odnosno moraju otvoreno dijeliti informacije, odluke i motive vezane uz organizaciju, projekte i slično kako bi uspješno zadobili povjerenje od svojih sljedbenika.

- **Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija postaje sve važnija u menadžerskim krugovima i među teoretičarima upravljanja. Ona se definira kao sposobnost prepoznavanja vlastitih i tuđih osjećaja, motiviranja sebe te upravljanja emocijama u odnosima s drugima. Prema Certo i Certo (2008), emocionalna inteligencija uključuje samosvjesnost, samomotiviranje, upravljanje sobom, empatiju prema drugima i prilagodbu u izgradnji odnosa. Istraživanja pokazuju da menadžeri s višim stupnjem emocionalne inteligencije imaju veću vjerojatnost za uspjeh, budući da mogu stvoriti organizacijsku kulturu koja je obilježena povjerenjem, učenjem, dijeljenjem informacija i otvorenim preuzimanjem rizika. Kada je riječ o emocionalnoj inteligenciji, riječ je i o empatiji. Empatija je sposobnost emocionalnog razumijevanja i povezivanja s drugima. Dobri vođe koriste empatiju za izgradnju odnosa, rješavanje sukoba i stvaranje poticajnog radnog okruženja u kojem se sljedbenici osjećaju uključeno, cijenjeno i inspirirano. To pokazuje članovima tima da njihov vođa brine o njihovoj dobrobiti.

- **Integritet**

Integritet je ključna osobina liderstva, definirana kao kvaliteta poštenja i pouzdanosti. Prema Northouseu (2016), integritet se očituje u pridržavanju čvrstih načela i preuzimanju odgovornosti za vlastite postupke. Lideri s integritetom ulijevaju povjerenje svojim sljedbenicima jer ispunjavaju svoja obećanja i djeluju u skladu s onim što govore. Oni su odani,

pouzdan i izbjegavaju prevaru. Ukratko, integritet čini vođu vjerodostojnim i vrijednim povjerenja.

- **Samopouzdanje**

Samopouzdanje je ključna osobina koja doprinosi uspješnom liderstvu. To je sposobnost da vjerujete u svoje vlastite sposobnosti i vještine. Prema Northouseu (2016), samopouzdanje uključuje osjećaj samopoštovanja i uvjerenje da možete postići promjene. Kada lideri posjeduju samopouzdanje, osjećaju se sigurni u svoje sposobnosti da utječu na druge i vjeruju da su njihovi pokušaji da vode ili usmjere druge ispravni i primjereni.

- **Odlučnost**

Mnogi vođe također pokazuju odlučnost. Prema Northouseu (2016), odlučnost je ključna osobina koja obuhvaća želju za obavljanjem posla i uključuje karakteristike poput inicijative, upornosti, dominacije i želje za postizanjem ciljeva. Odlučni ljudi su proaktivni, spremni su se afirmirati i imaju sposobnost ustrajati unatoč preprekama. Odlučnost često zahtijeva pokazivanje dominacije, osobito u situacijama kada je potrebno usmjeriti sljedbenike i održati fokus na postizanju ciljeva.

Vođe ne donose odluke iz hira, već svaku odluku promišljeno usklađuju sa svojom širom vizijom i ciljevima, tvrdi Gomez (2023). Traže različita mišljenja, pažljivo važu prednosti i nedostatke, a zatim s uvjerenjem biraju smjer djelovanja. Ovakav pristup ne samo da gura njihove ciljeve naprijed, već također gradi povjerenje i poštovanje među članovima tima, jačajući ulogu vođe kao pouzdanog vodiča.

- **Društvenost**

Društvenost je ključna osobina za vođe, koja se odnosi na sklonost traženju ugodnih društvenih odnosa. Northouse (2016) govori da su društveni lideri prijateljski raspoloženi, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatski. Oni su osjetljivi na potrebe drugih i brinu se o njihovoj dobrobiti. Društveni vođe posjeduju dobre međuljudske vještine i uspješno grade odnose suradnje sa svojim sljedbenicima, što im pomaže u jačanju timske kohezije i učinkovitosti.

- **Inovativnost**

Inovacija je ključna za ostatak konkurentnosti i poticanje napretka. Dobri vođe potiču inovacije vrednujući nove ideje i kreativno rješavanje problema. Oni prepoznaju da je prihvaćanje promjena ključno za prilagodbu i napredak u svijetu koji se stalno razvija. Kako navodi

Berkeley (2023) vodstvo igra ključnu ulogu u pokretanju inovacija unutar organizacije budući da lideri često određuju ton, stvaraju poticajno okruženje i nadahnjuju zaposlenike da kreativno razmišljaju i poduzimaju rizike. Učinkoviti lideri također daju jasnu viziju i svrhu koja motivira timove da teže izvrsnosti.

- **Poštovanje i zahvalnost**

Poštovanje svih članova tima, bez obzira na njihovu ulogu ili pozadinu, ključno je za stvaranje skladnog i uključivog radnog mjesta. Vođe koji iskazuju poštovanje njeguju kulturu suradnje i uzajamne podrške, omogućujući svima da napreduju. Također, važno je biti zahvalan vođa jer održavanje pozitivnog stava i poštovanja može potaknuti članove tima da se osjećaju motiviranijima. Prema Indeedu (2024) izražavanje zahvalnosti daje drugima do znanja da se njihov doprinos cijeni i potiče veći moral na radnom mjestu. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima i viđenima, veća je vjerojatnost da će pronaći ispunjenje u svom poslu i osjećati se intrinzično nagrađenima za posao koji obavljaju. Priopćavanje zadovoljstva i zahvalnosti prema zaposlenicima može donijeti niz prednosti kao što su poboljšani međuljudski odnosi, pozitivno ponašanje, zadovoljstvo zaposlenika, veća produktivnost, pozitivna kultura tvrtke i slično.

Kada je riječ o osobinama vođe, osobine vođe se mogu analizirati i prema određenom stilu vođenja. Svaki uspješan vođa razvija stil koji se temelji na vlastitoj osobnosti, ciljevima i poslovnoj kulturi na temelju jednog od tri stila vođenja, a prema Kurt Lewinu (1939) to su autokratski stil, demokratski stil te laissez-faire, odnosno slobodni stil.

Autokratski vođe, prema Benderskyu (2023), razumiju snagu vlasti te nisu zainteresirani za otvaranje procesa donošenja odluka cijeloj grupi. Umjesto toga, odlučuju potpuno sami snositi vodstvo, očekujući od svojih podređenih da slijede naredbe. Glavna prednost autokratskog vođe je racionalizirani rad koji poboljšava učinkovitost i produktivnost. Oni postavljaju čvrste rokove i imaju vrlo jasan skup očekivanja. Ovaj stil vođenja idealan je u vrijeme krize ili kada su potrebne odluke u zadnji čas. No, autokratski vođe često imaju ograničenu perspektivu i zanemaruju svaki doprinos drugih članova tima. Zbog osjećaja podcijenjenosti zaposlenika, vođe autokratskog stila obično se nalaze u središtu niskog radnog morala i velike fluktuacije zaposlenika. Najpoznatiji vođe koji se vode autokratskim stilom su Henry Ford, osnivač Ford Motor Company te Elon Musk. Lideri poput njih određuju tempo i ton za svoju tvrtku ili tim i postavljaju visoke standarde za učinak.

Demokratski vođa potiče slobodnu razmjenu ideja u cijelom timu. Kako navodi Bendersky (2023), svi članovi imaju cijenjen glas, a voditelj djeluje kao glasnogovornik ili moderator.

Demokratski se vođe oslanjaju na sudjelovanje svakog člana skupine. Naglašavaju vrijednost i stručnost koju svaki član donosi za stol. Svaki član tima dijeli slobode i odgovornosti vodstva. Prednost demokratskog vodstva je bezgranična kreativnost cijele grupe koja omogućuje otvorenu raspravu o problemima i rješenjima. Ovo okruženje može učiniti da se zaposlenik osjeća cijenjenim, ostvarenim i važnim za uspjeh organizacije. Do glavnog nedostatka ovog stila vođenja dolazi u trenutku kada se odluke moraju donositi brzo, demokratski tim se možda neće moći prilagoditi i funkcionirati pod stresom. Demokratsko vodstvo može rezultirati nedostatkom jasnoće u vezi s ulogama i odgovornostima članova tima. Korporacije poput Googlea, Applea i Coca-Cole poznate su po demokratskim stilovima vodstva u kojima se ljudi na svim razinama cijene za njihov doprinos i imaju pravo glasa u svakodnevnom radu.

Lideri laissez-fairea su tipovi „bez ruku“. Oni dodjeljuju zadatke i daju opće smjernice, ali obično nisu uključeni u svakodnevne zadatke. Zaposlenici odlučuju o najboljem pristupu ispunjavanju svojih odgovornosti. Prema Benderskyu (2023) lideri laissez-fairea polažu veliku količinu vjere u pojedinca. Vjeruju im da će ostati samomotivirani, na zadatku i odgovorni. Ako se pojave problemi, ovi voditelji dostupni su za pružanje smjernica, ali samo na zahtjev. Laissez-faire vođe dopuštaju svakom članu svog tima da uspije ili ne uspije na temelju vlastitih sposobnosti. Prednost laissez-faire vodstva je sloboda djelovanja bez ograničenja ili uplitanja uprave. To vještim i samomotiviranim zaposlenicima daje priliku da ostvare svoj puni potencijal. Nedostatak može biti gubitak produktivnosti bez snažnog vodstva koje bi ga održalo na pravom putu. To može rezultirati propuštanjem rokova, propustima u procesu i nekvalitetnim radom. Budući da svaki član tima teži ciljevima na svoj način, timsko jedinstvo može patiti. Neki mogu početi gubiti interes za posao zbog udaljenih i naizgled nezainteresiranih vođa. Laissez-faire vođe imaju snažno uvjerenje i povjerenje u svoje timove i dopuštaju im da sami postignu ciljeve. Steve Jobs, izvršni direktor, biznismen i dizajner tvrtke Apple Inc., bio je jedan od najpoznatijih laissez-faire vođa, zapošljavao je pametne, motivirane, kreativne ljude te ih je puštao da sami uspiju.

3. Vođenje danas

Vođenje je ključan element uspjeha u svakoj organizaciji kako navode Certo i Certo (2008). Sa stalnim promjenama u tehnologiji, društvu i poslovnom okruženju, vođe se suočavaju s novim izazovima i mogućnostima. Upravljanje timovima, motivacija zaposlenika, razvoj liderstva i uspostavljanje efikasnih komunikacijskih kanala postaju vitalne komponente vođenja u

današnjem poslovnom okruženju. Današnji trendovi u vođenju često uključuju uključivanje zaposlenika u život organizacije i davanje im slobode da donose i izvršavaju odluke. U takvom kontekstu, razlikujemo pet stilova vođenja koji odgovaraju modernim potrebama i situacijama: transformacijsko vođenje, trening, „supervođenje“, vođenje služenjem i poduzetničko vođenje.

3.1. Transformacijsko vođenje

Chioma Ugochukwu (2024) definira transformacijsko vodstvo kao stil vodstva u kojem vođe inspiriraju, motiviraju i intelektualno potiču svoje sljedbenike da rade prema zajedničkom i vrijednom cilju. Takvi vođe potiču inovativnost, kreativnost i osobni razvoj među članovima svog tima, njegujući okruženje povjerenja, poštovanja i divljenja. Cilj im je transformirati individualnu i kolektivnu svijest svojih sljedbenika kako bi postigli organizacijski uspjeh. Certo S. i Certo T. (2008) govore da transformacijski vođe obavljaju nekoliko važnih zadataka. Oni su zaduženi da osvijeste svoje zaposlenike o organizacijskim pitanjima i njihovim posljedicama kako bi zaposleni znali što će se dogoditi ako ih se ne riješi uspješno. Također, transformacijski vođe moraju stvoriti viziju budućnosti organizacije te pridobiti podršku unutar organizacije za tu viziju kako bi se olakšalo uvođenje organizacijskih promjena. Ukratko, transformacijsko vodstvo je dosljedno strategiji koja se razvija kroz proces organizacijskog strateškog upravljanja. Sam Walton, osnivač Wal-Marta, bio je uspješan transformacijski vođa, kako navodi Milton (2024), koji je često posjećivao Wal-Martove trgovine diljem zemlje kako bi razgovarao s kolegama i izrazio svoju zahvalnost za ono što su učinili za tvrtku. Walton je u svojoj knjizi iznio "smjernice za uspjeh", a jedna od njih je davanje komplimenata suradnicima. Još jedan primjer transformacijskog vođe je Bill Gates koji je promijenio svijet svojim operativnim sustavom Windows i integracijom softvera (Microsoft Office). Međutim, nije uvijek bilo tako, Gates se u početku morao boriti s vladom SAD-a oko antimonopolskih pitanja, a softver tvrtke sada je kamen temeljac učinkovitijih korporativnih procedura i širenja mogućnosti. Iako više nije na čelu Microsofta, tvrtka i dalje napreduje. Ali njegova vizija i inteligencija pomogli su Microsoftu, a u nekim slučajevima i cijelom svijetu, da postane ono što je danas.

3.2. Trening

Vođa trener daje upute svojim sljedbenicima kako da savladaju posebne organizacijske izazove, navode Certo i Certo (2008). Vođa prepoznaje neodgovarajuće ponašanje kod sljedbenika te im predlaže kako da ga poprave. Neke odlike uspješnih vođa trenera su pažljivo slušanje,

emocionalna potpora te prikazivanje željenih oblika ponašanja vlastitim primjerom. Vođa trener prikuplja činjenice koje su izrečene i emocije koje se iza njih skrivaju te ih nastoji razumjeti. Vođa trener ohrabruje svoje sljedbenike kako bi ih motivirao da ispunjavaju visoke zahtjeve uspješne organizacije. Također, bitno je da pokazuje stručnost te da izaziva povjerenje i poštovanje sljedbenika.

3.3. Supervođenje

Supervođenje se može definirati kao vođenje drugih kroz primjer kako da sami vode sebe. Ovim stilom vođenja oblikuju se proizvodni i samostalni sljedbenici kojima nadređena osoba treba posvetiti minimalnu pažnju. Supervođe podučavaju svoje sljedbenike da razmišljaju samostalno te da postupaju konstruktivno i neovisno. Također, potiču ih da se oslobode negativnih razmišljanja i uvjerenja o tvrtki i kolegama, te da ih zamijene pozitivnim i konstruktivnim uvjerenjima. Supervođe su odgovorne za izgradnju samopouzdanja kod sljedbenika, uvjeravajući ih u njihovu sposobnost, potencijal i sposobnost da se nose s izazovima zahtjevnih radnih situacija. (Certo i Certo, 2008)

3.4. Vođe sluge i poduzetničko vođenje

White (2022) navodi da ovakav stil vodstva daje prioritet rastu, dobrobiti i osnaživanju zaposlenika. Cilj mu je poticati uključivo okruženje koje omogućuje svakome u organizaciji da napreduje kako želi. Dok se tradicionalno vodstvo usredotočuje na uspjeh tvrtke ili organizacije, vođe sluge stavljaju zaposlenike na prvo mjesto u razvoju organizacije kroz njihovu predanost i angažman. Kada se pravilno implementira, ovaj stil vođenja može pomoći u njegovanju povjerenja, odgovornosti, rasta i uključivanja na radnom mjestu. Prema Certo i Certuu (2008), vođe sluge stavljaju veliki naglasak na služenje tuđim, a ne vlastitim interesima. Oni smatraju da su ljudi najvažniji resursi u organizaciji i neprekidno teže razvijanju svojih sljedbenika u mudrije i neovisnije pojedince. Što se tiče odlika vođa sluga, oni moraju biti dobri slušatelji kako bi točnije definirali ključne čimbenike sljedbenikovih potreba, težnji i interesa te tako efikasnije pomogli sljedbeniku da ih ostvari. Vođe sluge moraju biti i uvjerljivi kako bi uvjerali sljedbenike u aktivnosti koje se trebaju provesti, jer moć uvjeravanja doprinosi pozitivnom reagiranju sljedbenika na vođine upute. Empatija je još jedna ključna odlika vođa sluga. Empatija pomaže da se vođe bolje poistovjećuju sa sljedbenicima kada im pomažu riješiti probleme. Ako vođe pokazuju razumijevanje prema svojim sljedbenicima i njihovim problemima, lakše mogu pomoći u zadovoljavanju njihovih potreba, težnji i interesa. Osim

toga, značajna odlika vođa sluga je njihova uloga skrbnika. Vođe sluge smatraju se skrbnicima ljudskih potencijala organizacije i odgovorni su za pomoć članovima organizacije u maksimalnom iskorištavanju njihovog vlastitog potencijala.

Vođenje koje se temelji na stavu da je vođa poduzetnik naziva se poduzetničko vođenje. Kako opisuju Certo i Certo (2008), vođe poduzetnici ponašaju se kao da igraju ključnu, a ne nevažnu ulogu u organizaciji. Oni preuzimaju rizik gubitka, ali također očekuju udio u dobiti ako je ostvare. Svakoj grešci pristupaju kao da je značajna i nastoje je neutralizirati kako bi normalno funkcioniranje organizacije bilo osigurano. Poduzetničko vođenje naglašava aktivan i proaktivan pristup u vođenju, s velikim naglaskom na osobnu odgovornost, rizik i nagradu, te kontinuirano praćenje i upravljanje problemima. Ovaj stil vođenja može biti posebno učinkovit u dinamičnim i konkurentnim industrijama gdje su inovacije i prilagodljivost ključne za uspjeh.

4. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika predstavlja razinu energije, predanosti, kreativnosti i inicijative koju zaposlenici ulažu u obavljanje svojih zadataka. Ona dolazi iz unutarnjih ili vanjskih izvora, i služi kao pokretač koji zaposlenike potiče da postignu određene ciljeve i rezultate na radnom mjestu. Ključna je za produktivnost, angažiranost te opće zadovoljstvo zaposlenika njihovim poslom. Upravljanje motivacijom zaposlenika također je ključno i za uspjeh svake organizacije jer motivacija zaposlenika direktno utječe na radnu kulturu, efikasnost i krajnji poslovni rezultat. Certo i Certo (2008) definiraju motivaciju kao unutarnje stanje koje pokreće pojedinca da se ponaša na način koji mu omogućava postizanje određenog cilja. Motivacija objašnjava razloge zbog kojih ljudi djeluju na određeni način i kako ti postupci doprinose ostvarivanju njihovih ciljeva. Na ponašanje sljedbenika vođa može utjecati ukoliko dobro razumije članove organizacije, samim time može utjecati na zaposlenike da djeluju u skladu s organizacijskim ciljevima. Što je veća motiviranost članova organizacije, veća je i proizvodnost, ali i mogućnost postizanja organizacijskih ciljeva. Teorije motivacije obično se svrstavaju u dvije osnovne kategorije, a to su procesne teorije motivacije i sadržajne teorije motivacije.

4.1. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije naglašavaju način na koji motivacija funkcionira i kako se dolazi do motiviranog ponašanja. One se fokusiraju na procese i korake koji utječu na to kako ljudi donose odluke o svojem ponašanju i kako usmjeravaju svoje napore prema postizanju ciljeva.

(Certo i Certo, 2008). Neke od procesnih teorija motivacije su Vroomova teorija očekivanja, Adamsove teorije pravednosti te Lockeova teorija ciljeva.

Teorija očekivanja, koju je iznio Victor Vroom 1960-ih, kaže da su očekivanja osobe izravno povezana s njihovom razinom motivacije. Mnogi ljudi vjeruju da će ako ulože određenu količinu truda to rezultirati određenom nagradom. Ako radnja neke osobe rezultira očekivanom nagradom, bit će motivirana da ponovno poduzme istu radnju. Međutim, ako njihovi postupci ne rezultiraju očekivanom nagradom, postat će demotivirani. Konkretno, stav teorije je da na zaposlenikovu motivaciju izravno utječe koliko želi nagradu, uvjerenje da će njihov trud dovesti do očekivane razine učinka i da će njihov učinak rezultirati nagradom koju žele. Ove tri komponente poznate su kao valencija, očekivanje i instrumentalnost. Sve u svemu, motivacija se može povećati ili smanjiti na temelju tri čimbenika koje Tarver (2020) objašnjava ovako:

- **Valencija:** Mjeri težinu koju zaposlenik pridaje ishodu ili cilju. Valencija opisuje koliko netko nešto želi. Zanimljivo je da ovo predstavlja percipirano zadovoljstvo koje se očekuje dobiti od ishoda ili cilja, a ne stvarno zadovoljstvo. Što je veća valencija, to je veća motivacija.
- **Očekivanje:** Predstavlja uvjerenje da će povećani trud rezultirati boljim učinkom. Na razinu očekivanja utječu stvari kao što su vještine, resursi, informacije, kao i percipirani budući rast. Što je veće očekivanje, to je veća motivacija. Na primjer, “Ako uložim X količine truda, vjerojatno ću dovršiti Y količinu posla.”
- **Instrumentalnost:** Vjera da će povećanje razine izvedbe rezultirati ishodom ili ciljem koji zaposlenik želi. Na primjer, “Ako završim Y količinu posla, vjerojatno ću biti unaprijeđen.”

Recimo da vođa želi da član prodajnog tima poveća zatvorene prilike za 10% u ovom kvartalu. Vođa za to nudi stimulaciju od jednog dodatno plaćenog slobodnog dana ako se to ostvari. Ako zaposlenik misli da je to izvedivo, vjerojatno će uložiti više truda (očekivanje). Ako zaposlenici vjeruju svom upravitelju da će ih pravedno nagraditi i mogu vidjeti kako povećan trud vodi do tog cilja, bit će motivirani (instrumentalnost). I na kraju, ako im se sviđa ideja dodatnog dana odmora, radit će na tome (valencija). Usklađenim svim tim elementima, zaposlenik teži prodajnom cilju, ostvaruje ga i s pravom je nagrađen, tvrdi Mambo (2024).

Teorija pravednosti J. Stacey Adams (1963) procesni je model motivacije. Ova teorija govori da razina nagrade koju pojedinac prima, u usporedbi s vlastitim osjećajem njegovog doprinosa, utječe na njegovu motivaciju. Teorija razmatra koncept jednakosti i pravednosti, kao i važnost

usporedbe s drugima. Adamsova teorija pravednosti temelji se na ideji da pojedinci teže pravednom odnosu između svojih inputa (doprinosi) i outputa (nagrade). Prema ovoj teoriji, ljudi procjenjuju svoju motivaciju i zadovoljstvo na temelju toga kako se njihove nagrade uspoređuju s nagradama drugih koji su u sličnoj situaciji. Inputi se mogu smatrati stvarima koje pojedinac radi kako bi pomogao organizaciji da postigne cilj. To su stvari kojima pojedinac doprinosi organizaciji. Često prvo što padne na pamet je vrijeme koje pojedinac provede radeći. Međutim, zapravo postoji puno više od toga. To uključuje vrijeme, obrazovanje, prethodno iskustvo, trud, lojalnost, naporan rad, prilagodljivost, otpornost, fleksibilnost, odlučnost, entuzijizam, prilagodljivost, toleranciju, potporu drugih te povjerenje i spremnost da se slijedi vođa. Ovi inputi uključuju i fizički rad i širok raspon stvari koje se smatraju emocionalnim radom. U osnovi, svaki put kada pojedinac uloži napor ili uloži psihološki napor da pomogne organizaciji da postigne cilj može se smatrati doprinosom odnosno inputom. Outputi ili beneficije su stvari koje pojedinac dobiva kao rezultat pomaganja organizaciji da postigne cilj. To su stvari koje pojedinac dobiva od organizacije. Pod to spadaju: plaća, beneficije, sigurnost posla, struktura i rutina, priznanje, odgovornost, osjećaj zajedništva, pohvale, zahvale i priznanja, poticajan rad, obrazovanje i razvoj, ponos, mogućnost napredovanja i svrha. U osnovi, outputi su sve što zaposlenik primi i vidi kao pozitivan doprinos svom životu. Zaposlenici će različito vrednovati outpute i inpute čak i ako su svi ostali elementi (poput iskustva, radnog mjesta i kvalifikacije) isti. Samohrana majka bi mogla više cijeniti fleksibilno radno vrijeme dok bi studentica koja radi mogla preferirati obrazovnu stipendiju. Pojednostavljeno rečeno, Adamsova teorija pravednosti kaže da ljudi žele pravednu naknadu za svoj doprinos u organizaciji čiji su članovi. Kada je naknada pravedna, pojedinci mogu ostati motivirani. Kada pravednost nestane, motivacija pojedinaca može opasti.

Indeed (2023) navodi kako je Lockeovu teoriju ciljeva predstavio američki psiholog Edwin A. Locke u istraživačkom radu „Prema teoriji motivacije i poticaja za zadatak“ koji je napisao 1968. Teorija govori da su zaposlenici više motivirani dobro definiranim ciljevima i konstruktivnim povratnim informacijama. Zaposlenici rade produktivnije kada im se daju izazovniji ciljevi. Kako ciljevi postaju složeniji, zaposlenici rade više na razvoju svojih vještina. Rastućim osjećajem postignuća, zaposlenici dobivaju pozitivne povratne informacije od menadžera, što rezultira poboljšanim angažmanom zaposlenika, produktivnošću i zadovoljstvom na radnom mjestu. Ovo je pet glavnih principa postavljanja dostižnih i dobro definiranih ciljeva:

- **Jasnoća:** važno je postaviti jasne i konačne ciljeve. Ako zaposlenici dobiju jasne ciljeve projekta, manje je mjesta nesporazumima.
- **Izazovnost:** ako su ciljevi zahtjevniji, zaposlenici ostaju usredotočeniji dok rade na ispunjavanju obaveza uključenih u svaki zadatak. Ciljevi koje smatraju prelaganima ili dosadnima djeluju demotivirajuće i mogu dovesti do nezadovoljstva.
- **Angažiranost:** vođa mora objašnjavati svrhu svakog zadatka koji daje zaposlenicima, kako bi bolje razumjeli dužnosti koje im se dodjeljuju. Ako se zaposlenici stvarno ne angažiraju od strane vođe ili ne razumiju razloge za rad, manje je vjerojatno da će uspjeti.
- **Povratna informacija:** Povratna informacija je bitan aspekt ove teorije jer pružanje redovite povratne informacije tijekom procesa osigurava da zaposlenici ostanu angažirani i nastave raditi prema krajnjem cilju. Pozitivne ocjene dovode do većeg morala zaposlenih.
- **Mali koraci:** ciljeve je bitno podijeliti na manje korake. Nakon što zaposlenik postigne manji cilj, potrebno je dati pregled i obavijestite ga o ukupnom napretku projekta i tome kako manji koraci pridonose većem cilju.

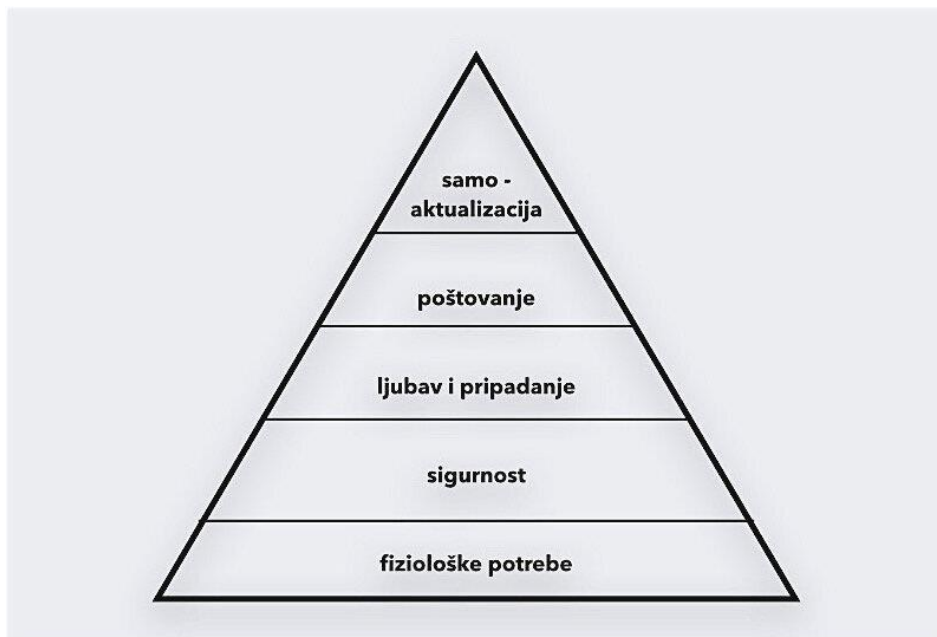
Recimo da vođa želi motivirati svoj tim da završi projekt. Umjesto postavljanja cilja „završiti ovaj projekt što prije“, vođa treba biti jasniji i, na primjer, postaviti cilj „završiti projekt do kraja mjeseca“, govori Debara (2022). Zatim vođa treba podijeliti zadatke za svakog člana tima i staviti se na raspolaganje za rad na projektu s njima i usput davati povratne informacije. Također, potrebno je objasniti zašto je završetak do kraja mjeseca važan (na primjer, isporuka proizvoda kupcima na vrijeme). Jasnoća cilja i važnost cilja, zajedno s izazovom zaokruživanja stvari prije kraja mjeseca, mogu motivirati tim da izvrši postavljeni cilj.

4.2. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije fokusiraju se na unutarnje osobine ljudi i nastoje razumjeti njihove potrebe te kako ih zadovoljiti, navode Certo i Certo (2008). Neke od ključnih sadržajnih teorija motivacije uključuju Maslowljevu hijerarhiju potreba, Herzbergovu dvofaktorsku teoriju i McClellandovu teoriju potreba.

Abraham Maslow u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" predstavio je možda najprihvaćeniji opis ljudskih potreba kroz hijerarhiju potreba. Prema Maslowu, ljudska bića imaju pet osnovnih potreba koje se mogu poredati prema važnosti, odnosno redoslijedom u kojem ih ljudi obično zadovoljavaju.

Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: prema *Vettorelli (2021)*

Maslow (1954) tvrdi da su ljudi motivirani za postizanje određenih potreba te da neke potrebe imaju prioritet nad drugima. Najosnovnija potreba je fizički opstanak, koja prvo motivira ljudsko ponašanje. Kada se ta razina zadovolji, sljedeća razina potreba postaje motivirajuća, i tako dalje.

Izvorni model hijerarhije potreba u pet stupnjeva uključuje fiziološke i sigurnosne potrebe, potrebe za ljubavlju i pripadnošću, te potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom. McLeod (2018) opisuje potrebe, dok Jurist (2019) opisuje poslovnu primjenu potreba ovako:

Fiziološke potrebe - To su biološki zahtjevi za ljudski opstanak, uključujući zrak, hranu, piće, sklonište, odjeću, toplinu, seks i san. Ako ove potrebe nisu zadovoljene, ljudsko tijelo ne može optimalno funkcionirati. Maslow je smatrao da su fiziološke potrebe najvažnije jer sve ostale potrebe postaju sekundarne dok se ove osnovne potrebe ne zadovolje.

- **Poslovna primjena:** Sigurno radno okruženje, pravilno osvjetljenje i čisti radni prostori. Protok zraka. Toplina. Ispravni alati za najbolji posao.

Sigurnosne potrebe - Financijska sigurnost, sigurnost radnog mjesta, tjelesno i emocionalno zdravlje, zaštita od fizičke opasnosti, zakon i red u društvu. Osobom bez sigurnog mjesta u svijetu ili osjećaja stabilnosti mogu vladati strah i tjeskoba.

- **Poslovna primjena:** Prema suradnicima se odnositi s poštovanjem. Dopustiti im slobodu da preuzmu rizik te ih ne oštro kritizirati ili ponižavati.

Potrebe za ljubavlju i pripadnošću - Nakon zadovoljenja fizioloških i sigurnosnih potreba, treća razina ljudskih potreba odnosi se na socijalne aspekte i uključuje potrebu za pripadanjem. Ovo obuhvaća stvaranje prijateljstava, intimne veze, povjerenje i prihvaćanje, kao i razmjenu privrženosti i ljubavi. Ljudi teže pripadnosti grupi, bilo da se radi o obitelji, prijateljima ili kolegama s posla.

- **Poslovna primjena:** Dati svima priliku da ih se čuje. Stvoriti osjećaj zajedništva. Suradnici su dio nečeg većeg od njih samih i trebaju imati jasno razumijevanje misije koja je usmjerena na vrijednosti.

Potrebe za poštovanjem - Potrebe za poštovanjem Maslow je podijelio u dvije kategorije. Prva uključuje poštovanje prema sebi, što obuhvaća dostojanstvo, postignuće, majstorstvo i neovisnost. Druga kategorija odnosi se na poštovanje od drugih, uključujući želju za statusom, prestižem i priznanjem. Maslow je istaknuo da je potreba za poštovanjem ili ugledom posebno važna za djecu i adolescente, jer ona dolazi prije razvoja stvarnog samopoštovanja ili dostojanstva.

- **Poslovna primjena:** Osnaživanje zaposlenika, javna pohvala, programi prepoznavanja zaposlenika, te razumijevanje da svaki posao doprinosi konačnom uspjehu tvrtke. Važno je da se svi zaposlenici osjećaju cijenjenima i važnima.

Potrebe za samoaktualizacijom - Potrebe za samoaktualizacijom odnose se na ostvarivanje osobnog potencijala, samoispunjenje, traženje osobnog rasta i vrhunskih iskustava. To je želja "da se postane sve što se može postati."

- **Poslovna primjena:** Pružanje zaposlenicima prilike da razmišljaju na velik način, budu kreativni, imaju viziju za budućnost, iznova izmišljaju i daju izravan doprinos višem rukovodstvu.

Kako navodi Jurist (2019), najbolje tvrtke stvaraju radnu snagu koja se tretira s poštovanjem i dostojanstvom, gdje se svaka osoba osjeća saslušanom, gdje svatko razumije svoju ulogu i kako doprinosi nečemu većem od sebe, gdje nema straha od preuzimanja rizika i gdje postoji osjećaj vlasništva. Ukoliko vođe uspiju zadovoljiti potrebe svog tima, tim će djelovati učinkovitije i djelotvornije. Rad na zadovoljenju ovih potreba pomaže osnažiti ljude da postanu najbolji i omogućuje tvrtkama da se istaknu.

Teorija dvofaktorske motivacije, ili Herzbergova motivacijsko-higijenska teorija, sugerira da na radnom mjestu postoje različiti faktori koji mogu uzrokovati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Ovi faktori su odvojeni i ne mogu istovremeno uzrokovati oba stanja. (Nickerson, 2023) Ova teorija poznata je i kao teorija motivacije i higijene. Motivacijski čimbenik odnosi se na čimbenike rasta, a higijenski čimbenik na čimbenike preživljavanja ili održavanja. Herzberg je otkrio da će neki čimbenici vjerojatno biti u stalnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, a s druge strane, neki čimbenici će vjerojatno biti u stalnoj korelaciji s nezadovoljstvom poslom. Čimbenici povezani sa zadovoljstvom poslom su motivacijski čimbenici i intrinzične su prirode, a čimbenici povezani s nezadovoljstvom poslom su higijenski čimbenici i ekstrinzične su prirode. Prema Geeks for geeks (2024) čimbenici higijene ili održavanja pomažu u izbjegavanju nezadovoljstva i održavaju statusa quo. Ovi čimbenici nisu u stanju generirati pozitivne rezultate, ali sigurno sprječavaju da se dogode negativni rezultati. Ako su ovi čimbenici odsutni u organizaciji, to može dovesti do nezadovoljstva i nulte razine motivacije. Neki od higijenskih faktora su radni uvjeti, međuljudski odnosi s poslodavcima, sa zaposlenicima, s podređenima, sigurnost posla, plaća i beneficije, politika poduzeća i slično. Čimbenici higijene štite učinak i produktivnost zaposlenika, ali ne potiču njihov rast. Nasuprot higijenskim čimbenicima, nalaze se motivacijski čimbenici. Motivacijski čimbenici imaju velik učinak na zadovoljstvo poslom i često dovode do povećanja ukupnog učinka. Stoga ovi čimbenici imaju povoljan učinak na učinkovitost, proizvodnju, zadovoljstvo i motivaciju. Dakle, kada je riječ o motiviranju zaposlenika, fokus je više na motivacijskim čimbenicima. Neki od motivacijskih čimbenika su izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, mogućnost razvoja, priznanje i napredovanje.

Teorija triju potreba, poznata i kao teorija potreba, najpoznatija je teorija Davida McClellanda, profesora s Harvarda. Kako navodi Kurt (2021), McClellandova teorija triju potreba ocrtava tri želje koje bi pojedinac mogao imati. Svaku osobu motivira moć, pripadnost ili postignuće. Obično je jedna osobina dominantnija, ali kod pojedinca su prisutne i ostale.

Certo i Certo (2008) navode da ova teorija naglašava tri ljudske potrebe, a to su:

1. **Potreba za postignućem** (need for achievement - nAch) - odnosi se na želju da se nešto postigne bolje ili učinkovitije nego prije.
2. **Potreba za moći** (need for power - nPower) – uključuje želju za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
3. **Potreba za pripadanjem** (need for affiliation - nAff) – predstavlja želju za održavanjem bliskih, prijateljskih i osobnih odnosa.

Pema Nicholisu (2023), zaposlenici vođeni postignućima žele rasti i učiti. Spremni su na izazove i složene zadatke koji od njih zahtijevaju više rada. Vrlo su odlučni i orijentirani na zadatak, a izvršenje zadatka ih najviše motivira. Oni žude za priznanjem i pohvalom za svoja postignuća. Ambiciozni su i postižu zadane ciljeve, ali ne vole riskirati. Stoga su odlični menadžeri niže razine, gdje je najvažnije profesionalno obavljati povjerene zadatke i raditi učinkovito. Zaposlenici vođeni potrebom za moći imaju jaku želju za kontrolom i vole utjecati na svoju okolinu. Bez problema preuzimaju odgovornost za zadatke koji su im dodijeljeni ili izdaju naredbe ljudima, čak i ako situacija od njih zahtijeva da preuzmu određeni rizik. Oni napreduju u takvom okruženju, jer ih ono tjera da nastave. Uživaju u natjecanju, važno im je postizanje zadanih ciljeva i stalno se penju na ljestvici karijere. Iako se ova kombinacija osobina često smatra negativnom, u nekim situacijama zapravo može koristiti cijeloj organizaciji. S ovakvim stilom vođenja tvrtka raste i postiže svoje ciljeve, a menadžeri se ne boje preuzeti potrebne rizike. Zaposlenici vođeni pripadnošću žele se osjećati kao dio tima. Pod svaku cijenu žele biti uključeni u zajednicu i često se slažu s općim mišljenjem, čak i ako se s njim u potpunosti ne slažu. Međuljudski odnosi su im od vitalnog značaja i oni dosljedno nastoje njegovati svoje veze s drugima. Više vole suradnju nego natjecanje, a dobro tima stavljaju ispred vlastitog. Oni su zaposlenici koji uživaju u postignućima tvrtke i brinu o dobroj atmosferi. Iz ove perspektive, oni se mogu činiti kao idealni menadžeri ili vođe koji obraćaju pažnju na pojedince unutar tima i ističu se u ujedinjavanju grupe ljudi.

5. Sustav nagrađivanja zaposlenika

Kako navodi Vidaković (2012) nagrađivanje predstavlja jednu od najzahtjevnijih oblasti upravljanja ljudskim resursima. Ono obuhvaća sva plaćanja zaposlenicima za njihov rad i doprinos organizaciji. Pravilno postavljen sustav nagrađivanja može dovesti do veće produktivnosti zaposlenih i boljih rezultata organizacije. Za zaposlenike, pravedan sustav nagrađivanja povećava motivaciju za obavljanje zadataka, dok organizaciji omogućuje privlačenje i zadržavanje kvalificiranih i sposobnih ljudi. Sustav nagrađivanja uključuje materijalne i nematerijalne kompenzacije.

5.1. Materijalne kompenzacije

Prema Certu i Certu (2008), mnoge tvrtke motiviraju svoje zaposlenike različitim programima novčanih naknada. Jedan od tih programa su dionički paketi za zaposlenike (ESOPs), koji

potiču zaposlenike na povećanje proizvodnje nudeći im vlasništvo nad dionicama. Menadžerima se često isplaćuju premije u obliku dionica, čime se potiču da razmišljaju kao vlasnici tvrtke i rade na njezinu uspjehu. Ostali programi novčanih poticaja uključuju jednokratne bonuse ili udio u dobiti, koji se dodjeljuju timovima kada ostvare izvanredne rezultate. Materijalne kompenzacije uključuju plaće, bonuse, poticaje, naknade za inovacije, stipendije, mirovinsko i zdravstveno osiguranje te razne druge beneficije.

Za one zaposlenike kojima je novac na prvom mjestu, teže materijalnom uživanju ili hitno trebaju novac, ova metoda materijalnog poticaja može im osigurati novac, poboljšati materijalni život, dati motivaciju da marljivo rade i potaknuti ih da rade više te poboljšaju svoj učinak. Mu (2022) navodi da na primjer, bonusi, pravi novac u njihovim rukama donosi im mnogo više sreće od nekoliko lepršavih riječi ohrabrenja te ih čini motiviranijima za poboljšanje učinka. No, materijalnim poticajem samo se kratkoročno mogu postići bolji rezultati za zaposlenike koji cijene novac ili im je novac hitno potreban. S jedne strane, ako zaposlenik dugo vremena ima ovaj materijalni poticaj kao izvor prihoda, imovina koju ima nastaviti će rasti, a nakon nekog vremena možda mu više neće toliko nedostajati novca, a privlačnost novca postupno će se smanjivati. Utjecaj materijalnih poticaja na učinak zaposlenika razlikuje se od osobe do osobe, a samo u kratkom roku za neke osobe može postići dobre rezultate, može ih potaknuti na naporan rad, a zatim uvelike poboljšati učinkovitost zaposlenika. Međutim, dugoročno gledano, korištenje samo materijalnih poticaja učinit će novac manje privlačnim za zaposlenike, a također će dovesti do zastoja u razvoju poduzeća, što će na kraju dovesti do nižeg učinka zaposlenika.

5.2. Nematerijalne kompenzacije

Zaposlenike je moguće motivirati i nenovčanim sredstvima, a ne samo novčanim nagradama. Na primjer, mnoge tvrtke primjenjuju politiku internih promaknuća, gdje se prije zapošljavanja vanjskih kandidata prvo objavljuju interni natječaji za slobodna radna mjesta. Još jedan nenovčani poticaj temelji se na kvaliteti rada, polazeći od teorije da su radnici nezadovoljni ako njihov trud rezultira lošim proizvodom. Ovakvi pristupi mogu povećati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika bez izravnog financijskog nagrađivanja (Certo i Certo, 2008). Nefinancijske nagrade, prema Incentivesmartu (2024), značajan su način pomoći u stvaranju radnog okruženja u kojem ljudi nalaze ispunjenje u svojim ulogama i tvrtki u kojoj su zaposleni. To uključuje sposobnost ulaganja u individualne vrijednosti zaposlenika, kao i motiviranje i zadržavanje vrhunskih talenata. Još jedan primjer nematerijalne kompenzacije je i mogućnosti

profesionalnog razvoja. U potrazi za izgradnjom snažne radne snage, organizacije prepoznaju rastuće težnje mladih stručnjaka. Dolazi do zajedničke želje za kontinuiranim učenjem, osobnim razvojem i profesionalnim rastom. Sastanci jedan na jedan još su jedan oblik nematerijalnih kompenzacija koji omogućuju zaposlenicima da se uključe u fokusirane, personalizirane rasprave sa svojim nadređenima. Ova postavka omogućuje dublje razumijevanje specifičnih potreba, briga i karijernih težnji zaposlenika. Ponuda zaposlenicima slobodnog dana na njihov rođendan, izvan njihovog godišnjeg odmora, također spada pod nematerijalne kompenzacije. To je suosjećajna inicijativa usmjerena na zaposlenike koja značajno podiže moral na radnom mjestu. Ova gesta ima potencijal stvoriti značajan utjecaj na to kako zaposlenici doživljavaju svog poslodavca i svoju ulogu, naglašavajući da posao nije samo svakodnevna rutina. U nematerijalne kompenzacije spadaju i društveni događaji i svečane prilike koje stvaraju zajednička iskustva i kolektivnu radost unutar tima. Ovi događaji nude odmor od svakodnevnog rada te stvaraju opušteno okruženje u kojem kolege mogu poboljšati međuljudske odnose. U nematerijalne kompenzacije mogu se uvrstiti i programi popusta za osoblje, potpora za brigu o djeci, besplatni obroci i međuobroci, promaknuća, priznanja, pohvale, fleksibilno radno vrijeme, dodatni slobodni dani i slično.

Kako navodi Filson (2024) Google je jedna od tvrtki s najboljim pogodnostima za svoje zaposlene. Google je multinacionalna tehnološka tvrtka koja služi kao najpopularnija internetska tražilica na svijetu. Zapošljava otprilike 140.000 radnika i zaposlenicima nudi čitav niz velikodušnih pogodnosti, kao što su:

- **Zdravstvene prednosti:** wellness centri na licu mjesta, pretplate na aplikacijama za mentalno zdravlje, druga liječnička mišljenja, medicinsko zagovaranje transrodnih radnika
- **Financijske pogodnosti:** godišnje procjene i prilagodbe jednakosti plaća, otplata studentskog zajma, financijski coaching jedan na jedan
- **Prednosti fleksibilnosti i slobodnog vremena:** puno plaćenog slobodnog vremena, hibridni model rada (tj. dva udaljena dana u tjednu), mogućnosti dijeljenja posla
- **Pogodnosti za obiteljsku skrb:** roditeljski dopust, „baby bonding“ (dopust za povezivanje s djetetom), čuvanje djece, posmrtna pomoć
- **Prednosti za društveni/osobni razvoj:** naknada za školarinu, uzajamno učenje, plaćeni volonterski dani, resursne grupe zaposlenika, kulturni klubovi

- **Dodatne pogodnosti:** mobilni telefon tvrtke, grickalice i obroci na licu mjesta, wellness podrška (npr. masaže, tečajevi kuhanja, umjetnički programi), radno mjesto prilagođeno psima

6. Opis, rezultati i analiza istraživanja

Za metodu istraživanja izabran je anonimni anketni upitnik koji se sastoji od pitanja zatvorenog tipa. Za formulaciju odgovora na anketna pitanja korištena je Likertova skala od 1 do 5 koja jasno označava različite stupnjeve slaganja ili učestalosti kako bi rezultati bili usporedivi. Anketa je bila prosljeđena na internet kako bi što više ispitanika moglo dati svoj doprinos istraživanju. Anketu je ispunilo 205 ljudi različitih dobnih skupina od kojih je 88,8% ženskog roda, a 11,2% muškog roda.

Cilj istraživanja bio je dokazati ili opovrgnuti glavnu hipotezu te podhipoteze.

Glavna hipoteza:

- Osobine vođe i sustav nagrađivanja imaju značajan utjecaj na motivaciju i angažman zaposlenika.

Podhipoteze:

- Pozitivne osobine vođe pozitivno utječu na motivaciju i angažman zaposlenika.
- Materijalne nagrade su učinkovitiji motivator od nematerijalnih nagrada.
- Poboljšanje sustava nagrađivanja povećava angažman i motivaciju zaposlenika.

6.1. Rezultati istraživanja

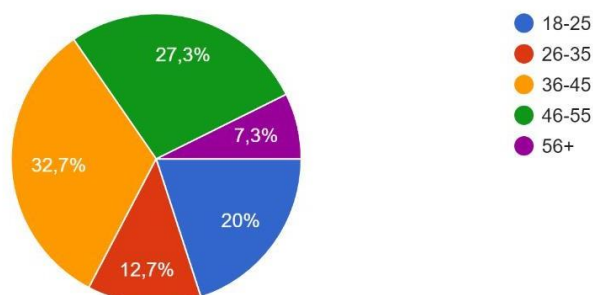
U ovom poglavlju analiziraju se rezultati istraživanja koje je provedeno putem anketnog upitnika u svrhu izrade završnog rada.

U anketnom upitniku sudjelovalo je 205 ljudi različitih dobnih skupina. Najveći broj ispitanika (32,7%) pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina, zatim 27,3% ispitanika pripada dobnoj skupini između 46 i 55 godina, te potom slijede ostale dobne skupine u sljedećim postocima: od 18 do 25 godina 20% ispitanika, od 26 do 35 godina 12,7% ispitanika te 7,3% ispitanika pripada skupini iznad 56 godina.

Grafikon 1: Prikaz ispitanika prema dobi

Dob

205 odgovora



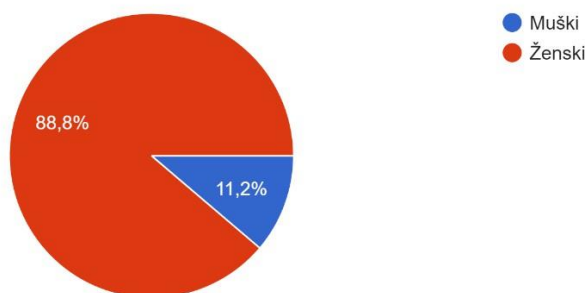
Izvor: Istraživanje autora

Od ukupno 205 ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku, većina ispitanika pripada ženskom rodu (88,8%), dok manji dio ispitanika, njih 23 (11,2%), pripada muškom rodu.

Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema spolu

Spol

205 odgovora



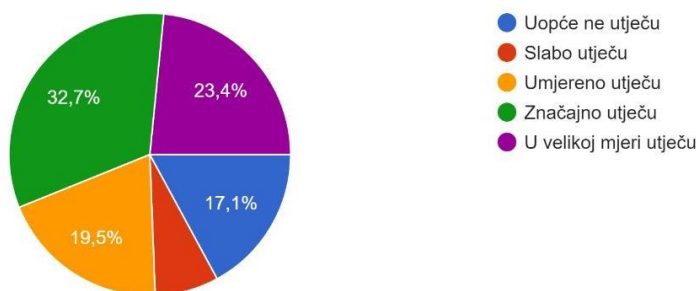
Izvor: Istraživanje autora

U anketi su sudjelovali zaposlenici svih sektora djelatnosti (primarni, sekundarni, tercijarni i kvartarni sektor), pa su se tako na popisu našli zaposlenici Podravke, Konzuma, Studenca, Lidla, Kraša, Špara, Bershke, Vodovoda i kanalizacije, KD Transporta, Tommya, A1 Hrvatske, Erste banke, Zagrebačke banke, zaposlenici raznih osiguravajućih društva, obrazovnih institucija, ugostiteljskih organizacija, poljoprivrednih organizacija, radnici javnih službi, prometa, turizma, uprave, zdravstva i drugo.

Na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da osobine vođe pozitivno utječu na motivaciju na radu, većina ispitanika se složila da utječu u velikoj mjeri te da značajno utječu. 19,5% ostalo je neutralno, dok se manji dio ispitanika (17,1%) izjasnio da osobine vođe uopće ne utječu na motivaciju.

Grafikon 3: Utjecaj osobina vođe na motivaciju

U kojoj mjeri smatrate da osobine vašeg vođe pozitivno utječu na vašu motivaciju na radu?
205 odgovora



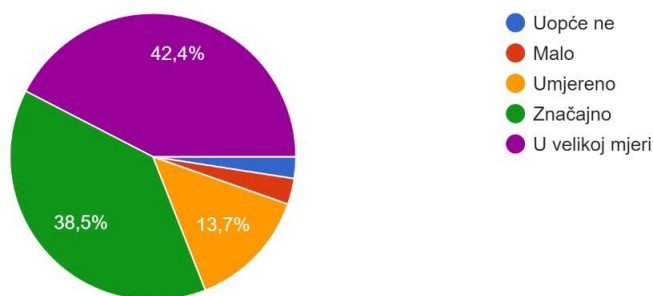
Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje, smatraju li ispitanici da bi poboljšanje osobina vođe i sustava nagrađivanja pozitivno utjecalo na njihov angažman na poslu, većina ispitanika smatra da bi poboljšanje osobina i sustava nagrađivanja u velikoj mjeri (42,4%) ili značajno (38,5%) utjecalo na njihov angažman dok 13,7% smatra da umjereno utječe. Manji dio (2,9%) smatra da utječe malo, a 2,4% ispitanika smatra da uopće ne utječe.

Grafikon 4: Utjecaj poboljšanja osobina vođe i sustava nagrađivanja na angažman zaposlenika

Smatrate li da bi poboljšanje osobina vođe i sustava nagrađivanja pozitivno utjecalo na vaš angažman na poslu?

205 odgovora



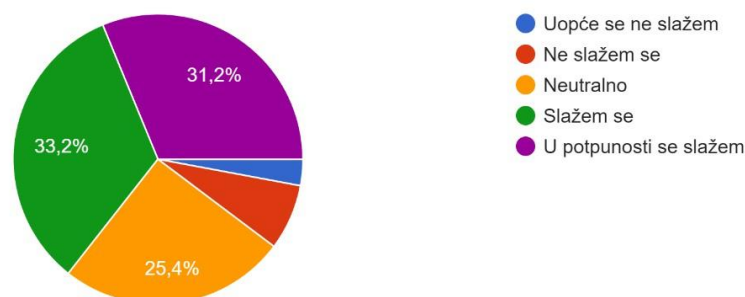
Izvor: Istraživanje autora

Sljedeće pitanje bilo je „Novčana nagrada daje vam više motivacije za rad nego neka nenovčana nagrada (npr. promaknuće, slobodan dan)?“ S ovim pitanjem složila se većina ispitanika (64,4%). 25,4% ispitanika ostalo je neutralno, a manji dio ispitanika 10,2% se nije složila.

Grafikon 5: Novčana nagrada daje više motivacije nego neka nenovčana

Novčana nagrada daje vam više motivacije za rad nego neka nenovčana nagrada (npr. promaknuće, slobodan dan)?

205 odgovora

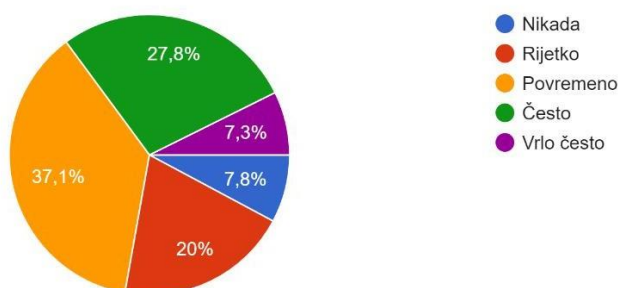


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje koliko često vođa pruža konstruktivnu povratnu informaciju, većina ispitanika, njih 37,1% složila se da je to povremeno, dok se njih 35,1% složilo da je to vrlo često ili često. 27,8% ispitanika odgovorilo je da je da vođa pruža konstruktivnu povratnu informaciju rijetko ili čak nikad.

Grafikon 6: Vođa pruža konstruktivnu povratnu informaciju

Koliko često vaš vođa pruža konstruktivnu povratnu informaciju?
205 odgovora

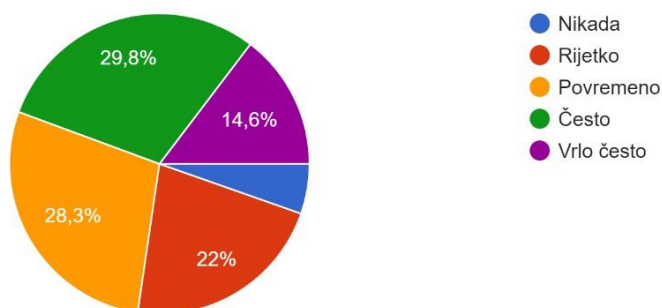


Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 7 može se vidjeti da se ispitanici u najvećem postotku (29,8%) osjećaju često cijenjeno na radnom mjestu, ali velika većina se osjeća cijenjeno na poslu povremeno ili čak rijetko. 11 ispitanika se nikad ne osjeća cijenjeno na svome radnom mjestu.

Grafikon 7: Osjećaj cijenjenosti na radnom mjestu

Osjećate li se cijenjeno na svom radnom mjestu?
205 odgovora

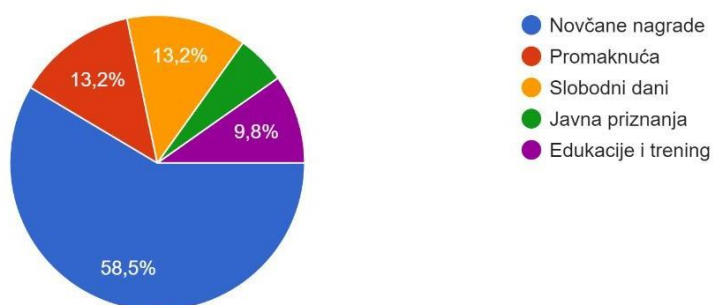


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje koje nagrade najviše motiviraju zaposlenike, najveći udio ispitanika (58,5%) odgovorio je da ih najviše motiviraju novčane nagrade. 13,2% ispitanika motivira promaknuće, dok isti postotak ispitanika motiviraju slobodni dani. Manji dio ispitanika (9,8%) motiviraju nagrade poput edukacije i treninga, dok je najmanji motivator za ispitanike javno priznanje od strane vođe.

Grafikon 8: Prikaz nagrade koja najviše motivira ispitanike

Kojim bi vas nagradama vaš poslodavac najviše motivirao?
205 odgovora

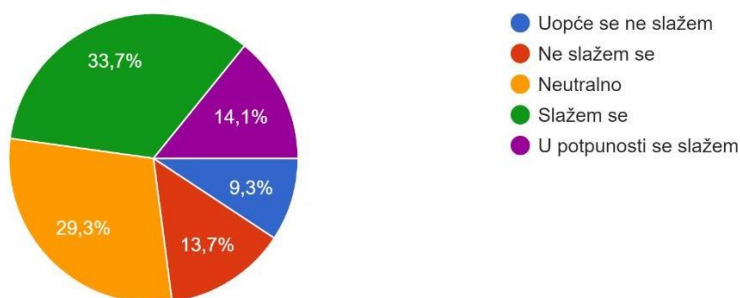


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje komunicira li vođa jasno ciljeve i očekivanja, gotovo polovina (47,8%) ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže, dok je gotovo jedna četvrtina (29,3%) ostala neutralna, odnosno niti se slažu niti se ne slažu s tim da vođa jasno komunicira ciljeve i očekivanja, manji dio ispitanika (23%) se ne slaže s tim ili se uopće ne slaže.

Grafikon 9: Vođa jasno komunicira ciljeve i očekivanja

Vaš vođa jasno komunicira ciljeve i očekivanja.
205 odgovora

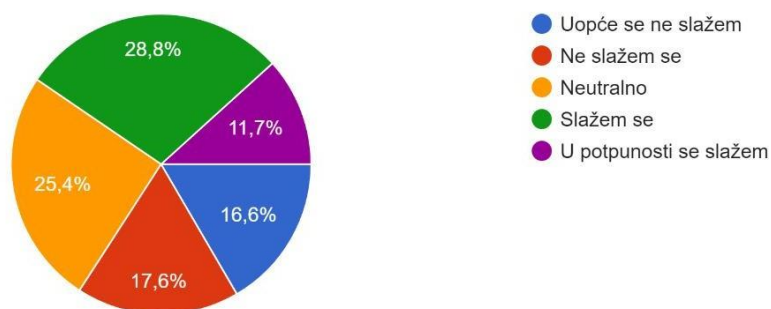


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje pokazuje li vođa visoku emocionalnu inteligenciju prema svojim zaposlenicima, ispitanici su bili podijeljenog mišljenja. 28,8% ispitanika se slaže s tom tvrdnjom dok se 11,7% u potpunosti slaže. Njih 25,4% ostalo je neutralno odnosno niti se slažu niti se ne slažu te se 34,2% ispitanika ne slaže ili uopće ne slaže da vođa pokazuje emocionalnu inteligenciju.

Grafikon 10: Emocionalna inteligencija vođe

Vaš vođa pokazuje visoku razinu emocionalne inteligencije.
205 odgovora

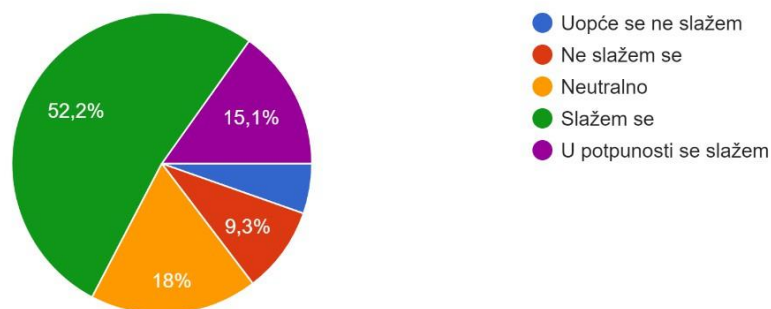


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje, smatraju li ispitanici jesu li nematerijalne nagrade učinkovite u povećanju njihove motivacije, čak 67,3% ispitanika se slaže ili se u potpunosti slaže. Njih 18% niti se slaže niti se ne slaže te se manji dio ispitanika (14,7%) ne slaže ili uopće ne slaže.

Grafikon 11: Nematerijalne nagrade kao motivator

Smatrate li da su nematerijalne nagrade (npr. priznanja, slobodni dani) učinkovite u povećanju vaše motivacije?
205 odgovora

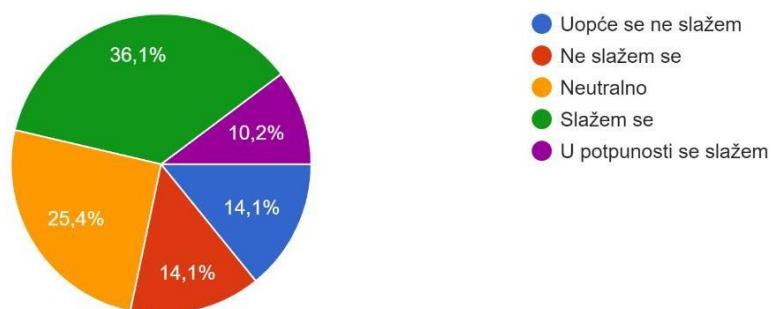


Izvor: Istraživanje autora

Na 12. grafikonu vidi se da se veći broj ispitanika (46,3%) složio ili u potpunosti složio s tvrdnjom da vođa stvara pozitivnu radnu atmosferu. Njih 25,4% se nije niti složio niti ne složio, dok se 28,2% ostalih ispitanika ne slaže s tim da njihov vođa stvara pozitivnu atmosferu.

Grafikon 12: Vođa stvara pozitivnu radnu atmosferu

Vaš vođa stvara pozitivnu radnu atmosferu.
205 odgovora

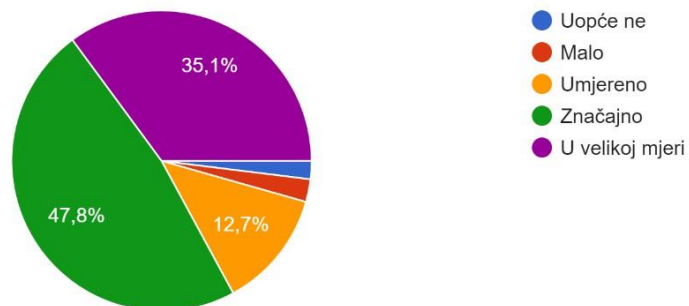


Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici smatraju da poboljšanje sustava nagrađivanja u velikoj mjeri (35,1%), odnosno značajno (47,8%) utječe na motivaciju za rad. 12,7 posto smatra da utječe umjereno, dok 2,4% ispitanika smatra da utječe malo, a samo 2% smatra da uopće ne utječe.

Grafikon 13: Poboljšanje sustava nagrađivanja pozitivno utječe na motivaciju

Smatrate li da bi poboljšanje sustava nagrađivanja pozitivno utjecalo na vašu motivaciju za rad?
205 odgovora

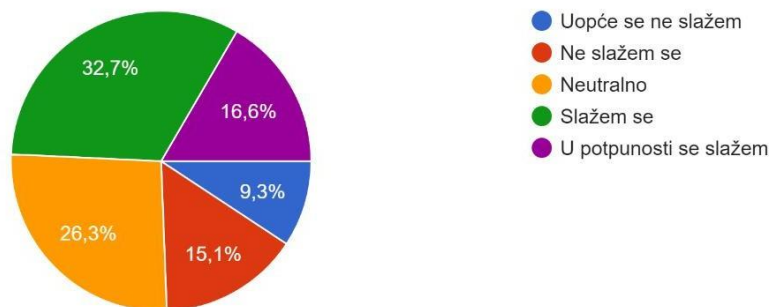


Izvor: Istraživanje autora

Od 205 ispitanika, njih 101 se slaže ili u potpunosti slaže s tim da vođa potiče timski rad i suradnju. Njih 26,3% izjasnilo se da se niti slažu niti ne slažu te se ostatak populacije (24,4%) ne slaže ili uopće ne slaže s time da njihov vođa potiče timski rad i suradnju.

Grafikon 14: Vođa potiče timski rad i suradnju

Vaš vođa potiče timski rad i suradnju.
205 odgovora

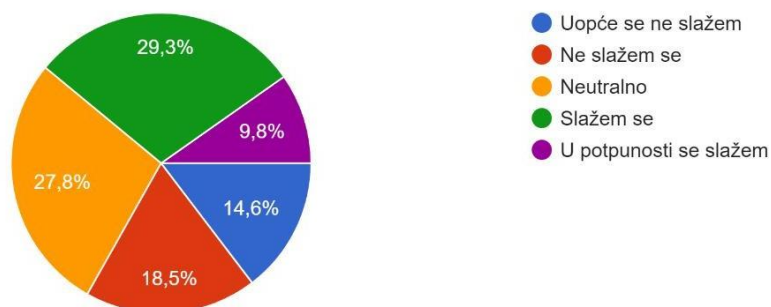


Izvor: Istraživanje autora

Da vođa prepoznaje i nagrađuje trud i postignuća smatra 39,1% ispitanika. 33,1% se ne slaže da njihov vođa prepoznaje i nagrađuje njihov trud i postignuća, dok 27% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže (neutralno).

Grafikon 15: Vođa prepoznaje i nagrađuje trud i postignuća

Vaš vođa prepoznaje i nagrađuje vaš trud i postignuća.
205 odgovora

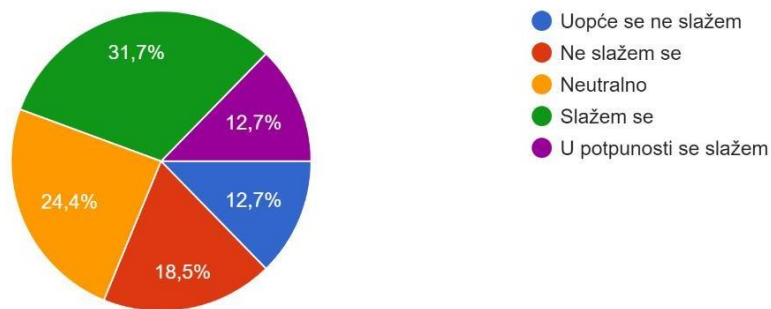


Izvor: Istraživanje autora

Zadnji grafikon prikazuje da 44,4% ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže s tim da je njihov vođa transparentan i iskren u komunikaciji. 24,4% ispitanika ostalo je neutralno dok se njih 31,2% nije složilo s tom tvrdnjom.

Grafikon 16: Vođa je transparentan i iskren u komunikaciji

Vaš vođa je transparentan i iskren u komunikaciji.
205 odgovora



Izvor: Istraživanje autora

6.2. Analiza rezultata istraživanja

Na temelju rezultata istraživanja, kojem je pristupilo 205 ispitanika, moguće je odgovoriti na postavljene podhipoteze te glavnu hipotezu.

Prva podhipoteza tvrdi da pozitivne osobine vođe pozitivno utječu na motivaciju i angažman zaposlenika, te je istraživanje potvrdilo ovu podhipotezu. Njih 23,4% složilo se da utječu u velikoj mjeri, 32,7% ispitanika se složilo da značajno utječu te se 19,5% složilo da umjereno utječe, dok manji dio ispitanika smatra da malo utječe ili uopće ne utječe, ovisno o radnoj poziciji na kojoj se nalaze. Također, vođe koje jasno komuniciraju ciljeve, pružaju konstruktivne povratne informacije, potiču timski rad i suradnju i pokazuju emocionalnu inteligenciju imaju pozitivan utjecaj na angažman zaposlenika.

Druga podhipoteza glasila je „Materijalne nagrade su učinkovitiji motivator od nematerijalnih nagrada.“ Za ovu hipotezu se može reći da je djelomično potvrđena. Većina ispitanika (64,4%) odgovorila je da novčana nagrada daje više motivacije za rad nego neka nenovčana nagrada. Također, većina ispitanika, njih 58,5%, odgovorilo je da ih najviše motivira novčana nagrada, a tek zatim promaknuće, slobodni dani, edukacija i trening te javna priznanja. Međutim, značajan broj ispitanika (67,3%) također smatra da su nematerijalne nagrade učinkovite u

povećanju njihove motivacije, što ukazuje na važnost oba tipa nagrada, iako se materijalne nagrade više preferiraju.

Treća podhipoteza koja glasi da poboljšanje sustava nagrađivanja povećava angažman i motivaciju zaposlenika, također je potvrđena. Većina ispitanika, njih 170, smatra da bi poboljšanje sustava nagrađivanja pozitivno utjecalo na njihovu motivaciju za rad, također njih 166, smatra da poboljšanje osobina vođe i sustava nagrađivanja značajno ili u velikoj mjeri utječe na njihov angažman na poslu.

Potvrdom podhipoteza, rezultati istraživanja uvelike potvrđuju glavnu hipotezu završnog rada koja glasi da osobine vođe i sustav nagrađivanja imaju značajan utjecaj na motivaciju i angažman zaposlenika.

7. Zaključak

Kombinacija vodstva i sustava nagrađivanja bitna je u poticanju motivacije i angažmana zaposlenika. Vođe koji imaju razvijene osobine poput karizme, emocionalne inteligencije, odlučnosti, transparentnosti i integriteta mogu motivirati zaposlene da daju svoj maksimum te da se osjećaju važnima u organizaciji. Također, sustav nagrađivanja koji je transparentan i pravedan može dodatno potaknuti motivaciju i angažman zaposlenika

Provedenim istraživanjem jasno je da dio zaposlenika smatra da njihovi vođe učinkovito komuniciraju ciljeve i prepoznaju njihov trud, ali i da postoji značajan broj ispitanika koji se ne slažu s tim. Nedostatak transparentnosti, konstruktivne povratne informacije i prepoznavanja postignuća mogu negativno utjecati na osjećaj cijenjenosti i opći angažman zaposlenika. Iako neki zaposlenici smatraju da vođe stvaraju pozitivnu radnu atmosferu i potiču timski rad, postoji značajan broj koji se ne slažu ili su neutralni. Ovo može ukazivati na potrebu za jačanjem timskog rada i poboljšanjem radne atmosfere kako bi se povećala ukupna angažiranost zaposlenika. Također, većina ispitanika smatra da bi poboljšanje sustava nagrađivanja pozitivno utjecalo na njihov angažman na poslu. Ovo sugerira da organizacije trebaju kontinuirano poboljšavati svoje sustave nagrađivanja kako bi održale i povećale angažman zaposlenika. Optimalan sustav nagrađivanja treba uključivati i materijalne i nematerijalne kompenzacije.

Vođa je ključan za motivaciju i angažman zaposlenika u svakoj organizaciji. Kada se vodstvo kombinira sa sustavom nagrađivanja, bilo da se radi o materijalnim ili nematerijalnim

kompensacijama, to dovodi do pozitivnog radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno te osjećaju podršku i poticaj za daljnji uspjeh. Ova kombinacija pomaže u izgradnji produktivne i motivirane radne snage te doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije.



IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Zana Batić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Uloga liderstva i sustava nagradivanja u motivaciji zaposlenika (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Zana Batić
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

8. Literatura

Adams, J. S. (1963) *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology. Dostupno na:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5325998/mod_folder/content/0/1964-04111-001%20%281%29.pdf [20. srpnja 2024.]

Ahbabi, M. H. (2020) *Dunham and Pierce's Leadership Process Model*. LinkedIn. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/dunham-pierces-leadership-process-model-eng-mubarak-h-al-ahbabi> [15. srpnja 2024.]

Barney, N., Pratt M. K. (2023) *What is leadership?* TechTarget. Dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership> [14. srpnja 2024.]

Berkeley Executive Education (2023) *The Leadership of Innovation*. Blog 360. Dostupno na: <https://executive.berkeley.edu/thought-leadership/blog/leadership-innovation> [17. srpnja 2024.]

Certo S. C., Certo T. S. (2009) *Moderni menadžment*. 10. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o., str. 359-389

Debara, D. (2022) *Goal-setting theory: Why it's important, and how to use it at work*. BetterUp. Dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/goal-setting-theory> [20. srpnja 2024.]

Filson, N. (2024) *5 companies with the best employee benefits*. Preply. Dostupno na: <https://preply.com/en/blog/b2b-company-best-employee-benefit-packages/> [25. srpnja 2024.]

Geeks for geeks (2024) *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Dostupno na: <https://www.geeksforgeeks.org/herzbergs-two-factor-theory-of-motivation/> [21. srpnja 2024.]

Gomez, A. (2023) *16 Must-Have Leadership Qualities*. OLLU; San Antonio-Main Campus. Dostupno na: <https://www.ollusa.edu/blog/leadership-qualities.html> [17. srpnja 2024.]

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/what-is-leadership-a-definition/> [14. srpnja 2024.]

Incentivesmart (2024) *The Best Non-Financial Rewards for Employees*. Dostupno na: <https://www.incentivesmart.com/blog/non-financial-rewards-for-employees> [25. srpnja 2024.]

Indeed (2023) *What Is Goal-Setting Theory? Principles, Pros and Cons*. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/goal-setting-theory> [20. srpnja 2024.]

Indeed (2024) *How To Be a Grateful Leader (And Why It's Important)*. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-be-grateful-leader> [17. srpnja 2024.]

Indeed (2024) *What Is the Leadership Process and Why Is It Important?* Dostupno na: <https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-leadership-process> [15. srpnja 2024.]

Jurist, S. (2019) *A Business Application of Maslow's Hierarchy of Needs*. LinkedIn, Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/business-application-maslows-hierarchy-needs-suzy-jurist> [21. srpnja 2024.]

Kurt, S. (2021) *McClelland's Three Needs Theory: Power, Achievement, and Affiliation*. Education library. Dostupno na: <https://educationlibrary.org/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/> [21. srpnja 2024.]

Mambo (2024) *Process Theories Of Motivation And Business Applications*. Dostupno na: <https://mambo.io/gamification-guide/process-theories-of-motivation-and-business-applications> [20. srpnja 2024.]

Maslow, A. H. (1987) *Motivation and personality*. Holybooks. Universal Container Corporation. Dostupno na: <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf> str. 35 [21. srpnja 2024.]

MasterClass (2022) *Leadership Skills: 16 Skills for Effective Leadership*. Dostupno na: https://www.masterclass.com/articles/leadership-skills-explained?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block [17. srpnja 2024.]

McCauley, C. (2024) *What Is Leadership?* Center for Creative Leadership. Dostupno na:

McLeod, S. (2018) *Maslow's Hierarchy of Needs*. Simply Psychology. Dostupno na: <https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf> [21. srpnja 2024.]

Milton, J. (2024) *20 Examples Of Transformational Leaders*. The Human Capital Hub. Dostupno na: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/20-examples-of-transformational-leaders> [18. srpnja 2024.]

Mu, X. (2022) *Brief Analysis of the Impact of Material Incentives and Non-Material Incentives On the Performance of Enterprise Employees*. 6(3). Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/FBEM-6-3-67-69.pdf> [24. srpnja 2024.]

Nichols, A. (2023) *What is McClelland's theory? 3 core needs that motivate you at work*. Firmbee. Dostupno na: <https://firmbee.com/what-is-mcclellands-theory> [21. srpnja 2024.]

Nickerson, C. (2023) *Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene*. Simply Psychology. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html> [21. srpnja 2024.]

Northouse, P. G. (2016) *Leadership, Theory and Practice*. 7. izdanje. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/20160324050750leadership theory and practice 7th peter g. northouse.pdf> [14. srpnja 2024.]

OpenStax (2019) *Principles of Management [online]*. Texas; Houston; Rice University. Dostupno na: https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf [15. srpnja 2024.]

Riggio R. E. (2012) *Što je karizma i karizmatično vodstvo?* Psychology Today. Dostupno na: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership> [17. srpnja 2024.]

Rost, J. C. (1991) *Leadership for the Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group, str. 149-152

Tarver, E. (2020) *Vroom's Expectancy Theory of Motivation: Definition, Principles & Uses*. Dostupno na: <https://evantarver.com/expectancy-theory-of-motivation/> [20. srpnja 2024.]

Ugochukwu, C. (2024) *Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate*. Simply Psychology. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html> [18. srpnja 2024.]

Vidaković, T. (2012) *Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih*. Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije. 2(1), 161-177. Dostupno na:

<file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/335-Article%20Text-720-1-10-20130104.pdf> [24. srpnja 2024.]

White, S. K. (2022) *What Is Servant Leadership? A Philosophy for People-First Leadership*. Executive Network. Dostupno na: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/servant-leadership-philosophy-people-first-leadership> [18. srpnja 2024.]

9. Popis slika i grafikona

Slike

- Slika 1: Proces vođenja, Ahababi, M. H. (2020) *Dunham and Pierce's Leadership Process Model*. LinkedIn. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/dunham-pierces-leadership-process-model-eng-mubarak-h-al-ahbabi> [15. srpnja 2024.]
- Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba, Vettorelli, D. (2021) *Jesu li sretni zaposlenici produktivniji?* Dostupno na: <https://vettorelli.com/news-notes/2021/1/25/jesu-li-sretni-zaposlenici-produktivniji> [18. srpnja 2024.]

Grafikoni

- Grafikon 1: Prikaz ispitanika prema dobi
- Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema spolu
- Grafikon 3: Utjecaj osobina vođe na motivaciju
- Grafikon 4: Utjecaj poboljšanja osobina vođe i sustava nagrađivanja na angažman zaposlenika
- Grafikon 5: Novčana nagrada daje više motivacije nego neka nenovčana
- Grafikon 6: Vođa pruža konstruktivnu povratnu informaciju
- Grafikon 7: Osjećaj cijenjenosti na radnom mjestu
- Grafikon 8: Prikaz nagrade koja najviše motivira ispitanike
- Grafikon 9: Vođa jasno komunicira ciljeve i očekivanja
- Grafikon 10: Emocionalna inteligencija vođe
- Grafikon 11: Nematerijalne nagrade kao motivator
- Grafikon 12: Vođa stvara pozitivnu radnu atmosferu
- Grafikon 13: Poboljšanje sustava nagrađivanja pozitivno utječe na motivaciju
- Grafikon 14: Vođa potiče timski rad i suradnju

- Grafikon 15: Vođa prepoznaje i nagrađuje trud i postignuća
- Grafikon 16: Vođa je transparentan i iskren u komunikaciji