

Važnost kompetentnih i motiviranih zaposlenika za uspješnost poslovanja nacionalnih parkova

Rumenović, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:836337>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij Poslovna ekonomija

**VAŽNOST KOMPETENTNIH I MOTIVIRANIH ZAPOSLENIKA
ZA USPJEŠNOST POSLOVANJA NACIONALNIH PARKOVA**

Diplomski rad

Marko Rumenović

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij Poslovna ekonomija

**VAŽNOST KOMPETENTNIH I MOTIVIRANIH ZAPOSLENIKA
ZA USPJEŠNOST POSLOVANJA NACIONALNIH PARKOVA**

**THE IMPORTANCE OF COMPETENT AND MOTIVATED
EMPLOYEES FOR THE SUCCESS OF NATIONAL PARKS**

Diplomski rad

Marko Rumenović, 0067513920

Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Zagreb, rujan 2019.

Marko Rumenović

Ime i prezime studenta

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ diplomski rad _____
(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student:

U Zagrebu, _____

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Znanstvenike i istraživače je oduvijek zanimala motivacija i kompetentnost zaposlenika za obavljanje posla, posebice u doba kad ljudi postaju ključni kapital organizacija za opstanak na tržištu i ostvarivanje konkurentske prednosti. Nacionalni parkovi jesu zaštićena područja koja svojom ljepotom i izvornom vrijednošću masovno privlače posjetitelje. S obzirom na osjetljivost područja, menadžeri u nacionalnim parkovima moraju privući, educirati i motivirati zaposlenike koji će kvalitetno obavljati posao. Kompetentni i motivirani zaposlenici u nacionalnim parkovima su ključni za poslovanje iz razloga što je turizam radno-intenzivna djelatnost, a njegova uspješnost temelji se na zadovoljstvu uslugama. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo posjetitelja imaju utjecaj na sveukupni dojam posjetitelja, a time i na cjelokupno poslovanje. Ovaj diplomski radi bavi se analizom važnosti kompetentnih i motiviranih zaposlenika u nacionalnim parkovima, a istraživanje je provedeno nad posjetiteljima najposjećenijeg nacionalnog parka u Republici Hrvatskoj – Plitvičkim jezerima. Istraživanje provedeno nad 58 ispitanika koji su posjetili nacionalni park pokazuje da su motivacija i angažiranost zaposlenika ključni za ukupno zadovoljstvo pruženom uslugom tijekom posjete.

Ključne riječi: *kompetencije zaposlenika, motivacija zaposlenika, nacionalni parkovi*

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Scientists and researchers have always been interested in the motivation and competences of employees to do their jobs especially in the time when people become the key capital of businesses to survive in the market and gain competitive advantage. National parks are protected areas that with their beauty and its value attract a lot of visitors. Considering sensitivity of the area, managers in national parks need to attract, educate and motivate employees who will perform their jobs well. Competent and motivated employees in national parks are key to successful operation because tourism is a labor-intensive and service-based business and its success is based on service satisfaction. Quality of the service and satisfaction of the visitors have an impact on the overall impression of the visitors and overall success. This thesis deals with the analysis of the importance of competent and motivated employees in national parks. Research was conducted on the visitors of the most visited national park in Croatia – Plitvice lakes. A survey covering 58 respondents who have visited the national park shows that employee motivation and engagement are key to the overall satisfaction with the service provided during the visit.

Key words: *employee's competences, employee's motivation, national parks*

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ODREDNICE, UPRAVLJANJE I USPJEŠNOST NACIONALNIH PARKOVA.....	4
2.1. Odrednice nacionalnih parkova	4
2.2. Odrednice upravljanja nacionalnim parkovima	7
2.3. Mjerenje uspješnosti rada nacionalnih parkova.....	11
2.4. Nacionalni parkovi u Republici Hrvatskoj	14
3. ULOGA KOMPETENTNIH I MOTIVIRANIH ZAPOSLENIKA U POSLOVANJU NACIONALNIH PARKOVA	22
3.1. Kompetencije zaposlenika	22
3.2. Čimbenici motivacije zaposlenika	26
3.2.1. Odrednice motivacije i čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika	26
3.2.2. Teorije motivacije.....	34
3.3. Učinak kompetencija i motiviranosti zaposlenika na kvalitetu i rezultate rada zaposlenika te organizacijsku uspješnost	38
3.4. Važnost kompetentnih i motiviranih zaposlenika za uspješnost nacionalnih parkova	41
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI PROCJENE KOMPETENTNOSTI I MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA I OCJENE KVALITETE USLUGE OD STRANE KLIJENATA NA PRIMJERU POSJETITELJA NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA.....	44
4.1. Metodologija istraživanja.....	44
4.2. Rezultati istraživanja	47
4.3. Ograničenja istraživanja	50
5. ZAKLJUČAK	51
POPIS IZVORA	52
POPIS SLIKA.....	56
POPIS TABLICA.....	57
ANKETNI UPITNIK	58
ŽIVOTOPIS KANDIDATA.....	61

1. UVOD

Suvremeno poslovanje organizacija na globalnom i ekonomskom tržištu suočava se s velikom konkurencijom, brzim promjenama i razvojem tehnologije. Organizacije koje žele opstati na tržištu i uspješno poslovati moraju biti fleksibilne i adaptivne te usmjerene na inovacije i promjene koje dolaze iz njihovog unutarnjeg i vanjskog okruženja. Organizacije moraju biti spremne brzo reagirati te ponekad čak mijenjati filozofiju poslovanja, menadžment, organizacijsku strukturu itd. Moraju prilagođavati načine rada, konstantno poboljšavati uspješnost ključnih i potpornih poslovnih procesa, ulagati u obrazovanje i vještine zaposlenika, uspostaviti kvalitetan ukupan kompenzacijski paket kako bi motivirale zaposlenike, razvijati ugodnu organizacijsku klimu kako bi stvorile osjećaj pripadnosti pojedinca organizaciji, a sve to u svrhu pružanja kvalitetne usluge krajnjim korisnicima i njihovog zadovoljstva. Zaposlenici su danas jedan od ključnih resursa organizacije, a njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo su ključni izvor konkurentnosti za organizacije.

Turizam ima ogroman utjecaj na hrvatsko gospodarstvo – udio turizma u BDP-u 2017. godine je 19.6 % (Hrvatska Narodna Banka, 2018. prema Hrvatska turistička zajednica, 2019.), što Republiku Hrvatsku svrstava u sam vrh u Europi među zemlje koje su najviše ovisne o turizmu. Iz tog je razloga izuzetno bitno imati kompetentne i motivirane zaposlenike koji posjetiteljima pružaju jedinstven doživljaj i zadovoljstvo posjetom turističkoj destinaciji. S obzirom da je poslovanje i upravljanje nacionalnim parkovima specifično zbog raznih ograničenja i rizika od narušavanja zaštićenih prirodnih vrijednosti, razvijati, motivirati i imati zadovoljne zaposlenike predstavlja veliki izazov za menadžere u nacionalnim parkovima.

U sklopu ovog rada će se prikazati važnost koju kompetentni i motivirani zaposlenici imaju za uspješno poslovanje nacionalnih parkova na primjeru posjetitelja u najstarijem i najpopularnijem nacionalnom parku u Republici Hrvatskoj – Nacionalnom parku Plitvička jezera, a istražena je i povezanost procjene kompetentnosti i motiviranosti zaposlenika i ocjene kvalitete usluge od strane posjetitelja.

1.1. Područje i cilj rada

U sklopu ovog diplomskog rada prikazat će se važnost koju ljudi i njihova znanja, vještine i sposobnosti imaju za uspješno poslovanje kao jedan od ključnih resursa u organizacijama. Glavni cilj je opisati važnost kompetentnih i motiviranih zaposlenika u nacionalnim parkovima te procijeniti povezanost kompetentnosti i motiviranosti zaposlenika i ocjene kvalitete usluge od strane klijenata na primjeru posjetitelja Nacionalnog parka Plitvička jezera.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhu prikupljanja podataka korištene su metode primarnog i sekundarnog istraživanja. Primarno istraživanje provedeno je nad posjetiteljima Nacionalnog parka Plitvička jezera u obliku anketnog upitnika. Sekundarni podaci su preuzeti iz knjiga, znanstvenih i stručnih članaka te drugih internetskih izvora.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od pet poglavlja. U prvom poglavlju, odnosno u „Uvodu“, predstavljeni su predmet rada, glavni ciljevi rada, izvori i metode prikupljanja podataka kao i sadržaj te struktura rada.

Drugo poglavlje naziva „Odrednice, upravljanje i uspješnost nacionalnih parkova“ iznosi teorijske spoznaje o nacionalnim parkovima, načinu upravljanja nacionalnim parkovima, pokazateljima uspješnosti i važnosti nacionalnih parkova za hrvatsko gospodarstvo te nacionalnim parkovima u Republici Hrvatskoj.

Treće poglavlje definira kompetencije zaposlenika, čimbenike motivacije zaposlenika, učinak kompetencija i motiviranosti zaposlenika na rezultate vlastitog rada i općenito na organizacijsku uspješnost te ističe važnost koju imaju kompetentni i motivirani zaposlenici u nacionalnim parkovima za njihovu uspješnost.

Četvrto poglavlje obuhvaća provedeno empirijsko istraživanje nad posjetiteljima Nacionalnog parka Plitvička jezera o procjeni povezanosti kompetentnosti i motiviranosti zaposlenika i ocjene kvalitete usluge. U ovom dijelu opisuju se cilj istraživanja i metodologija istraživanja te prikazuju rezultati istraživanja provedenog putem anketnog upitnika.

U zadnjem, petom poglavlju, odnosno „Zaključku“ iskazana su završna razmišljanja do kojih je došlo tijekom izrade rada. Na kraju rada priloženi su popis izvora, tablica i slika te korišteni anketni upitnik i životopis autora.

2. ODREDNICE, UPRAVLJANJE I USPJEŠNOST NACIONALNIH PARKOVA

Republika Hrvatska, smještena u jugoistočnoj Europi, geografski se prostire na veoma raznovrsnim krajolikom, podijeljenom na tri dijela: nizinski (panonski), jadranski (primorski) i gorski prostor. Takav smještaj uz kontinentalnu i sredozemnu klimu pruža prilike za razvoj brojnih gospodarskih djelatnosti poput poljoprivrede, ribarstva i turizma.

2.1. Odrednice nacionalnih parkova

Na temelju članka 113. Zakona o zaštiti prirode, nacionalni park je prostrano, pretežno neizmijenjeno područje kopna i/ili mora iznimnih i višestrukih prirodnih vrijednosti koje obuhvaća jedan ili više sačuvanih ili neznatno izmijenjenih ekosustava, a prvenstveno je namijenjen očuvanju izvornih prirodnih i krajobraznih vrijednosti (NN, 2013).

Nacionalni parkovi su najznačajnija i najkompleksnija zaštićena prirodna dobra (Jovičić i Ivanović, 2004.: 93). Pripadaju redu općih prirodnih rezervata koje društvena zajednica stavlja pod neposrednu kontrolu da bi se zaštitili pojedini teritoriji zbog općih interesa društva (Vidaković, 1989.). To su područja jedinstvene cjeline, zaštićena stupnjem zaštite, a značenje im je višestruko: ponajprije naučno, obrazovno, odgojno i kulturno, a dopušta se i turističko-rekreacijska djelatnost u granicama koje jamče trajno očuvanje temeljnog prirodnog fenomena zbog koga je određeni teritorij i proglašen nacionalnim parkom (Vidaković, 1989.).

Nacionalni parkovi najčešće predstavljaju velike i nenaseljene prostorne cjeline s visokim stupnjem očuvanosti prirodne sredine, nenarušene ljudskim aktivnostima, a proglašavaju se s osnovnim ciljem zaštite izuzetnih prirodnih i pejzažnih vrijednosti u datom prostornom obuhvatu i njihovog kontroliranog korištenja za potrebe znanstvenih istraživanja, edukacije, rekreacije i turizma (Jovičić i Ivanović, 2004.: 93). Yellowstone, SAD, 1872. godine prvi je proglašen nacionalnim parkom nakon čega se u svijetu postepeno razvijala praksa da se najvrednija i najzanimljivija veća prirodna područja zaštićuju pod tim imenom (Peleš, 2009.).

Nacionalnim parkom ne može biti proglašeno bilo koje područje. Moraju postojati karakteristične značajke i vrijednosti u neizmijenjenom obliku koje neko područje razlikuje od njegove okoline. U nacionalnim parkovima su također na snazi stroge mjere zaštite te

mjere ograničene gospodarske djelatnosti, odnosno prisutna je zabrana onih djelatnosti koje bi dovele do narušavanja izvornosti netaknute prirode i krajolika. U nacionalnim parkovima su dozvoljene ugostiteljsko-turističke i rekreativne djelatnosti, ali naravno pod uvjetima da ne ugrožavaju njihovu temeljnu svrhu – zaštita prirode. Posjetitelji u nacionalnim parkovima moraju biti svjesni važnosti očuvanja područja, stoga postoje stroga pravila ponašanja za vrijeme obilaska.

Proglašavanje određenog područja nacionalnim parkom predstavlja jednu od najvažnijih mjera izdvajanja i očuvanja najvrjednijih dijelova prirode od negativnih naleta nekontrolirane ljudske civilizacije (Jovičić i Ivanović, 2004.: 93). Propisuju se pravila ponašanja na zaštićenom teritoriju te se uvode kazne za prekršaje u zaštićenim zonama (Vidaković, 1989.). Aktivnostima i djelovanjem čovjeka odnosno ljudi na izvorne vrijednosti prirode mogu prouzročiti negativne posljedice i štete koje mogu imati poguban utjecaj i na čovjeka.

U Hrvatskoj su nacionalni parkovi iznimno zanimljiva i vrijedna područja koja su zaštićena odlukom Sabora (Janeš, 2015.). Nacionalni park samo je jedan od oblika zaštite kojeg poznaje zakonodavstvo većine zemalja, no činjenica je da je riječ o najpoznatijoj i najpopularnijoj kategoriji zaštite (Peleš, 2009.). Kad se neko područje nađe u kategoriji nacionalnog parka, to znači da je u njemu zaštićena njegova cjelokupna priroda: biljke, životinje, pejzaži, geološke i geomorfološke pojave (Janeš, 2015.: 167). Zakonski se reguliraju svi pokretni i nepokretni prirodni objekti (flora i fauna) i sve ono što ima izuzetne osobine i vrijednosti, kao što su pojedine skupine objekata s biljnim ili drugim životinjskim zajednicama, slapovima, rijekama, jezerima, kraškim i drugim pojavama, te s predjelima koji svojim ili koji zbog svojih klimatsko-zdravstvenih osobina mogu poslužiti za rekreaciju, ili zbog izuzetnih turističko-rekreacijskih vrednota za razvoj turizma (Vidaković, 1989.).

Prema Zakonu o zaštiti prirode Republike Hrvatske, zaštićeno područje je geografski jasno određen prostor koji je namijenjen zaštiti prirode i kojim se upravlja radi dugoročnog očuvanja prirode i pratećih usluga ekološkog sustava (NN, 2013.). Zaštićena područja danas obuhvaćaju 8,54 % ukupne površine Republike Hrvatske, odnosno 12,22 % kopnenog teritorija i 1,94 % teritorijalnog mora (Hrvatska agencija za okoliš i prirodu, 2017.).

Zakon o zaštiti prirode Republike Hrvatske razlikuje devet vrsta zaštićenih područja, a to su: strogi rezervati, nacionalni parkovi, posebni rezervati, parkovi prirode, regionalni parkovi, spomenici prirode, značajni krajobrazi, park-šume te spomenici parkovne arhitekture, a u Hrvatskoj je do danas zaštićeno više od 5000 km² geografskog prostora (Marković, 2017.).

U tablici 1. prikazano je devet vrsta odnosno kategorija zaštićenih područja, njihov broj unutar svake kategorije, njihova površina te njihov postotak površine Republike Hrvatske. Iz slike se može uočiti da najveći postotak površine zauzimaju parkovi prirode – 4,90 % te da nacionalni parkovi zauzimaju 1,11 % površine Republike Hrvatske.

Tablica 1. Kategorije zaštićenih područja u Republici Hrvatskoj

KATEGORIJA	BROJ ZAŠTIĆENIH PODRUČJA (ZP)	POVRŠINA (KM ²)	% POVRŠINE RH
STROGI REZERVAT	2	24,19	0,03
NACIONALNI PARK	8	979,63	1,11
POSEBNI REZERVAT	77	400,11	0,45
PARK PRIRODE	11	4320,48	4,90
REGIONALNI PARK	2	1025,56	1,16
SPOMENIK PRIRODE	80	2,27	0,003
ZNAČAJNI KRAJOBRAZ	82	1331,28	1,51
PARK - ŠUMA	27	29,54	0,03
SPOMENIK PARKOVNE ARHITEKTURE	119	8,36	0,01
Površina zaštićenih područja unutar drugih zaštićenih područja	0	593,39	0,67
UKUPNO ZP U RH	408	7528,03	8,54

Izvor: Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2017. prema Bioportal, 2017.)

Organizirani pristup zaštiti prirodnog bogatstva razgraničava, sistematizira i razrađuje principe i ciljeve zaštite, a uključivanjem znanosti u brigu o prirodi počinje se bitno lučiti od nebitnog te time i klasificirati prirodne vrijednosti i određivati stupnjevi zaštite (Vidaković, 1989.). Promatrano s ekonomskog stajališta, zajednička su obilježja tih dobara što su čimbenik razvoja koji besplatno nudi priroda te pripadaju posebnoj skupini zbog toga što su ograničena (Dulčić i Petrić, 2001.: 169).

Prema Vidaković (2003.), tipologija nacionalnih parkova razlikuje dva temeljna i kombinirani tip:

1. Američki tip nacionalnog parka – bez većih gospodarskih zahvata, služi za turističko posjećivanje i uživanje u prirodnim ljepotama;
2. Europski tip nacionalnog parka – strogo zabranjen čovjekov utjecaj na prirodu;
3. Kombinirani oblici nacionalnih parkova.

2.2. Odrednice upravljanja nacionalnim parkovima

Priroda, zaštita okoliša, biljni i životinjski svijet privlače brojne turiste te nacionalni parkovi kao destinacija postaju jedno od najpopularnijih i najatraktivnijih odredišta. S obzirom na osjetljivost zaštićenog područja, upravljanje nacionalnim parkovima predstavlja ogroman izazov za menadžere iz razloga što je potrebno pravilno upravljati destinacijom i organizirati turističke aktivnosti kako bi donijele ekonomske koristi, ali u isto vrijeme spriječiti negativno utjecanje na zaštićeni prostor.

Danas bi očuvanje netaknute prirode i pitke vode trebala biti osnovna smjernica u razvoju takvih područja, a pretpostavlja se da će u bliskoj budućnosti upravo to biti osnova za razvoj turizma i ekonomski napredak jedne destinacije (Šetić, 2017.). Prekomjerna brojnost posjetitelja može negativno utjecati na okoliš, bio-raznolikost, životinje, vodu i zrak, stoga je jedna od dužnosti menadžmenta pronaći optimalne turističke rute i educirati djelatnike, ali i posjetitelje koji je prihvatljiv način ponašanja u nacionalnom parku, a kako bi se minimizirao negativan utjecaj i potaknuo održivi razvoj nacionalnog parka. Tri su osnovna načela održivog razvoja: ekološka održivost, sociokulturna održivost te ekonomska održivost (Vukonić i Keča, 2001.). Potrebno je odbaciti uvriježeno mišljenje pojedinaca kako je priroda tu da je koristimo i kako će biti zauvijek na raspolaganju jer se već danas mogu uočiti brojni problemi i izumiranje biljnih i životinjskih vrsta koji su rezultat ljudskog djelovanja i to ne samo u zaštićenim dijelovima zemlje (Šetić, 2017.).

Među ključnim resursima i izazovima 21. stoljeća ističu se briga za stanje prirodnog okoliša i porast važnosti turizma, koji postaju važniji izvori gospodarskog razvoja u svijetu (Blažević, 2007.). Bjelica i suradnici (2005.: 57 prema Periša, 2017.) ističu da je najveći zadatak

održivog turizma svakako voditi brigu o trenutačnom i budućem utjecaju na okoliš uzimajući u obzir posjetitelje, lokalno stanovništvo, infrastrukturu, industriju, a osim samog lokalnog stanovništva, i sam turist bi trebao brinuti o okolišu u kojem se trenutno nalazi iz razloga što je turist taj koji, osim što uživa u blagodatima, ostavlja najveću štetu iza sebe. Održivi razvoj nije fiksno stanje ravnoteže, nego predstavlja proces promjena u kojemu su eksploatacija resursa, smjer investicija, orijentacija tehnološkog razvoja i institucionalne promjene konzistentne sa sadašnjim potrebama kao i s budućim stanjem (Dulčić i Petrić, 2001.: 328). Održivi turizam ne znači ostvarivanje brzih i kratkoročnih, prije svega ekonomskih rezultata, nego podrazumijeva učinke koji su s ekonomskog, sociološkog, ekološkog i etičkog stajališta zadovoljavajući u dužem vremenskom periodu jer se jedino tako osigurava kontinuirano zadovoljenje osnovnih potreba, kako turista, tako i stanovnika turističkih područja (Jovičić i Ivanović, 2004.: 95).

Upravljanje se definira kao vođenje poslova i organiziranje procesa rada (Blažević, 2007.). Kako bi se uspješno upravljalo nacionalnim parkom, potrebno je izraditi strateški plan upravljanja koji se donosi na određeno vremensko razdoblje, a najčešće na 10 godina. Appleton i Hotham (2007.) definiraju plan upravljanja nacionalnim parkom kao dokument koji jasno određuje svrhu zaštićenog područja, što je potrebno postići kako bi se ta svrha ispunila (kojom strategijom) te aktivnosti koje treba provesti kako bi se željeno ostvarilo. Strateško planiranje rada nacionalnih parkova treba biti fokusirano na sustavno anticipiranje i upravljanje promjenama s ciljem da se promovira regularni razvoj i uvećaju njegovi ekonomski, socijalni i ekološki učinci, pri čemu su vizija budućih događaja i anticipiranje posljedica koje ti događaji donose jedini način turističkog privređivanja (Jovičić i Ivanović, 2004.: 97). Plan nacionalnog parka je oruđe koje svakodnevno treba upotrebljavati pri usmjeravanju djelatnika parka k uspješnom i učinkovitom djelovanju prema jasnom cilju zaštićenog područja (Appleton i Hotham, 2007.). Svi su nacionalni parkovi pod upravnom kontrolom nadležnih ministarstava, a svaka zemlja ima svoj model u pogledu njihove organizacije, upravljanja i korištenja (Vidaković, 1989.).

Na slici 1. prikazane su osnovne rubrike koje bi plan upravljanja nacionalnim parkom trebao sadržavati.

Slika 1. Osnovne rubrike plana upravljanja nacionalnim parkom

1. POGLAVLJE: UVOD I KONTEKST
1.1 Kratak opis plana, njegovih ciljeva i zadataka
1.2 Cilj i kategorije zaštite zaštićenog područja
1.3 Pravni temelj za status zaštićenog područja i izradu plana
1.4 Proces izrade plana
1.5 Procedura za izmjene i dopune plana
2.6 Procedura za provedbu plana
2. POGLAVLJE: OPIS ZAŠTIĆENOG PODRUČJA
2.1 Opće informacije (uključujući zonaciju)
2.2 Fizički okoliš
2.3 Biotički okoliš
2.4 Društveno-gospodarske i kulturološke informacije: Povijesni prikaz
2.5 Društveno-gospodarske i kulturološke informacije: Sadašnje stanje
2.6 Korišteni izvori i dodatne informacije
3. POGLAVLJE: GLAVNI CILJ, TEME I POSEBNI CILJEVI
Cilj upravljanja
Teme upravljanja Teme koje treba uključiti: Upravljanje i zaštita vrsta i staništa, Turizam i rekreacija, Jačanje svijesti, Informacija i edukacija, Održivo korištenje, Razvoj zajednice, Učinkovito upravljanje i administracija, Praćenje stanja, te ostale posebne stavke u vezi sa zaštićenim područjem
Tema A (npr. Upravljanje i zaštita vrsta) - Vrednovanje/Obrazloženje – za temu - Cilj – teme - Akcije – potrebne za ostvarenje ciljeva
Teme B, C, D, itd. - Vrednovanje/Obrazloženje - Cilj - Akcije
4. POGLAVLJE: PROVEDBA
4.1 Prioriteti i raspored
4.2 Resursi i proračun

Izvor: Appleton i Hotham (2007.)

Predviđanje budućih događaja stvara osnovu za definiranje strategije nacionalnog parka, čija realizacija omogućuje ostvarenje vizije, dok strateško planiranje omogućuje usklađivanje sofisticiranih zahtjeva suvremene potražnje koja preferira boravak u atraktivnoj i očuvanoj životnoj sredini koja obilježava nacionalne parkove s kvalitetnom i odgovornom politikom ponude koja uvažava sve prednosti, ali i ograničenost kapaciteta turističkih resursa, infra i suprastrukturnih sadržaja (Jovičić i Ivanović, 2004.: 97).

Prema Jovičiću i Ivanoviću (2004.) strateško planiranje turizma u nacionalnim parkovima treba temeljiti na sljedećim prioritetima:

- 1.) zaštita i unapređenje prirodno-turističkih vrijednosti nacionalnih parkova kao osnove ekološki orijentiranog razvoja;
- 2.) daljnje jačanje materijalnih čimbenika razvoja;
- 3.) kontinuirano unapređivanje organizacije i specijalizacije turističke ponude;

4.) usmjeravanje koncepta razvoja u pravcu njegove održivosti.

Upravljanje zaštićenim područjem može biti izuzetno složeno jer se radi o cikličkom procesu u kojem se provođenjem unaprijed određenih aktivnosti pokušavaju ispuniti određeni ciljevi, a proces uključuje procjenu ili vrednovanje stanja područja, definiranje ciljeva upravljanja i planiranje aktivnosti koje je potrebno provesti da bi se oni postigli, provedbu tih aktivnosti uz istovremeno praćenje njihove provedbe i procjenu učinkovitosti, kao i prilagodbu planiranih aktivnosti ukoliko se za tim pokaže potreba, nakon čega se cijeli proces ponavlja (Hrvatska agencija za okoliš i prirodu, 2017.).

Zaštićenim područjima upravljaju Javne ustanove za upravljanje zaštićenim područjima, a osnovni cilj njihova djelovanja je upravljanje zaštićenim područjima u smislu zaštite, održavanja i promicanja te osiguranja neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara (Hrvatska agencija za okoliš i prirodu, 2017.). Danas se zaštićena područja koriste ne samo za očuvanje biološke raznolikosti nego i, među ostalim ciljevima, za zaštitu krajobraza i kulturnih dobara (Ray, 2004. prema Mackelworth i Jovanović, 2011.). Javne ustanove nacionalnih parkova i parkova prirode osniva Republika Hrvatska uredbom Vlade, dok Javne ustanove za upravljanje ostalim zaštićenim područjima i/ili drugim zaštićenim dijelovima prirode osnivaju predstavnička tijela jedinice područne (regionalne) samouprave odlukom, pa tako trenutno u Republici Hrvatskoj djeluje 19 javnih ustanova na državnoj, 21 na županijskoj te 6 na lokalnoj razini (Hrvatska agencija za okoliš i prirodu, 2017.).

Upravljanje i organizacija rada u nacionalnim parkovima Republike Hrvatske pripada u domenu Ministarstva zaštite okoliša i energetike. Upravno vijeće postavljeno od strane Vlade Republike Hrvatske odnosno ministarstva odgovorno je za upravljanje nacionalnim parkovima. Prema Zakonu o zaštiti prirode, broj članova upravnog vijeća je maksimalno pet osoba (NN 80/13). Ne postoje zakonski kriteriji kvalifikacija ljudi izabranih u upravno vijeće, stoga nije rijedak slučaj da su članovi postavljeni isključivo na temelju političkih odluka, a ne zbog njihovih znanja, vještina i sposobnosti vezano za upravljanje zaštićenim područjem. Ravnatelj nacionalnog parka je postavljen na prijedlog nadležnog ministarstva te prema statutu nacionalnog parka postoje uvjeti i kvalifikacije koje mora zadovoljiti, dok zakonski uvjeti također nisu postavljeni. Iako uprave nacionalnih parkova (osim nekih u istočnim zemljama), čine utjecajni društveni, znanstveni i politički radnici te drugi tzv. ugledni građani, rijetki su primjeri potpune garancije i sigurnosti da se prirodni resursi racionalno koriste, u

skladu s obrazloženjem zbog kojeg je određeno područje proglašeno narodnim blagom (Vidaković, 1989.).

2.3. Mjerenje uspješnosti rada nacionalnih parkova

Govoreći o nacionalnim parkovima, od ranih 90-ih godina prošlog stoljeća prisutna su nastojanja procjene upravljanja zaštićenim područjima, poput primjerice korištenja pokazatelja postojanja postojećeg plana upravljanja, odgovarajuće strukture osoblja i raspoloživih financijskih sredstava, a upravo ova usmjerenost na procjenu i analizu učinkovitosti upravljanja nacionalnim parkovima temelji se na istraživanjima koja dokazuju da bolje upravljanje dovodi do boljih rezultata i konzervacije parka (Gill i sur., 2017.; Coad i sur., 2015.).

Kad se razmatra učinkovitost upravljanja nacionalnim parkovima, bitno je istaknuti i čimbenik odgovornosti, a logično je za pretpostaviti da ako se menadžere tretira odgovornima za njihove postupke tada će oni i djelovati na učinkovitiji način. Dudley, Hockings i Stolton (1999.) dobro primjećuju da odgovornost kao pokazatelj učinkovitog menadžmenta nije toliko povezana s provjeravanjem menadžera kako bi se ustanovilo gdje griješe, nego s razvojem profesionalnog pristupa upravljanju.

Evaluacija upravljanja parkom bi se trebala koristiti za unaprjeđivanje upravljanja te kao metoda za učenje iz prošlih neuspjeha, a ne kao temelj za kažnjavanje (Hockings i Phillips, 1999.).

Hawthorn, Kirik i Eagles (2000.) navode da pet elemenata pruža najbolji uvid u učinkovitost upravljanja nacionalnim parkovima pa se stoga mogu koristiti kao alat za ocjenu:

1. prisutnost plana upravljanja – Pokazatelj učinkovitog upravljanja parkom, jer pokazuje da je park orijentiran na budućnost te ima razrađene alate za postizanje svojih ciljeva. Međutim, ako se želi postići veza između djelovanja i ishoda, park mora imati više od samog poslovnog plana. Naime, proces procjene stupnja provedbe i samog uspjeha plana ključan je element učinkovitog upravljanja.
2. razina ekološke cjelovitosti – Daje informacije o učinkovitosti upravljanja parkom, a ekološka cjelovitost je stanje ekosustava u kojem struktura i funkcije ekosustava nisu

ometane od strane ljudskih aktivnosti, zbog čega će biološka raznolikost i potporni procesi ekosustava vjerojatno i dalje postojati.

3. razina povijesne i kulturne cjelovitosti – Čimbenik koji pruža informacije o učinkovitosti upravljanja parkom važna je svrha mnogih parkova. Sposobnost nadgledanja i reportiranja o povijesnim lokalitetima veliki je izazov.
4. mjerenje razine korištenja i zadovoljstva posjetitelja – Važni pokazatelji učinkovitosti upravljanja, jer pokazuju da park evaluira barem minimalnu razinu uspješnosti pri upravljanju posjetiteljima dok osnovna statistika uključuje i stupanj korištenja od strane posjetitelja. Međutim, mnogi parkovi imaju nepotpune i neučinkovite sustave mjerenja kad je riječ o korištenju parka, a informacije o tome tko su posjetitelji, njihove aktivnosti u parku te njihova razina zadovoljstva uslugama i sadržajima važne su iz dva razloga. Prvo, omogućavaju bolje razumijevanje tko su posjetitelji parka i, drugo, omogućavaju upravi parka da procijeni jesu li posjetitelji zadovoljni parkom te samo uz pomoć ovih podataka mogu se procijeniti razumne mjere ekološkog, ekonomskog i kulturnog utjecaja.
5. razina financijske samodostatnosti – Potrebno je istaknuti da oslanjanje na državne potpore predstavlja problem za mnoge nacionalne parkove. Često smanjivanje sredstava dodijeljenih parkovima i drugim zaštićenim područjima natjeralo je parkove i njihove uprave da koriste alternativne metode za povećanje prihoda, a primjerice danas je to u mnogim europskim zemljama prijava za financiranje iz europskih fondova, ali i drugih međunarodnih fondova za financiranje zaštićenih područja.

Također, prema istim autorima, glavno ograničenje pri cjelovitoj procjeni učinkovitosti upravljanja nacionalnim parkovima i zaštićenim područjima jest dostupnost podataka.

Upravitelji nacionalnih parkova svakako imaju imperativ biti učinkoviti. Stoga, oni nastoje razviti učinkovite planove upravljanja, koji uključuju očuvanje okoliša te zaštitu kulture i baštine, ali i prikupljaju vrijedne i korisne podatke o posjetiteljima parka. Ovi aspekti predstavljaju svojevrstan ideal, no realnost je često ipak ponešto drugačija. Naime, u stvarnosti postoji mnogo čimbenika koji utječu na sposobnost upravljanja parkom od strane menadžera. Neki od tih čimbenika uključuju (Hawthorn, Kirik i Eagles, 1999.):

- broj posjetitelja,
- površinu parka,
- broj parkova,

- veličinu proračuna,
- broj zaposlenih, i
- zakonodavni okvir.

Sljedeća slika prikazuje odnos između pokazatelja učinkovitosti upravljanja i čimbenika koji utječu na učinkovitost upravljanja nacionalnim parkovima.

Slika 2. Pokazatelji i čimbenici koji utječu na djelotvornost upravljanja nacionalnim parkovima



Izvor: Hawthorn, Kirik i Eagles (1999.)

Dakle, može se reći da su stavke navedene unutar kvadrata promijenjive stavke, obzirom da šest vanjskih čimbenika utječu na njih. Drugim riječima, plan upravljanja mora se prilagoditi broju osoblja, raspoloživom budžetu, zakonodavnom okviru, broju posjetitelja i veličini parka, a ne obrnuto.

U konačnici, općenito govoreći, mjerenje uspješnosti rada nacionalnih parkova može pomoći pri ostvarenju sljedećega (Pathway to Canada, 2017.):

- poboljšanju upravljanja zaštitom i zaštićenog područja,
- razvoju poboljšanja pri generiranju informacija koje će služiti kao podrška za bolje upravljanje nacionalnim parkovima,
- pružanju potpore u svrhu povećanja financijskih resursa,
- povećanju transparentnosti i veće odgovornosti uprave,
- postizanje međunarodnih priznanja, i
- poboljšanju upravljanja zaštićenim područjima za dobrobit ljudi.

2.4. Nacionalni parkovi u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj proglašeno je do sada osam nacionalnih parkova, a to su: Nacionalni park Plitvička jezera, Nacionalni park Paklenica, Nacionalni park Risnjak, Nacionalni park Mljet, Nacionalni park Kornati, Nacionalni park Brijuni, Nacionalni park Krka i Nacionalni park Sjeverni Velebit.

Nacionalni park Plitvička jezera najveći je, najstariji i najposjećeniji park. Status nacionalnog parka dobio je 8. travnja 1949. godine, a UNESCO ga je 1979. godine uvrstio u Listu svjetske prirodne baštine.

To je šumovit planinski kraj sa 16 manjih i većih jezera koja su međusobno povezana kaskadama i slapovima, a ukupna površina svih 16 jezera iznosi 2 km² (Janeš, 2015.: 167). Najveća te ujedno i najdublja jezera su Kozjak, površine 81.5 ha i 46 m dubine i Prošćansko jezero površine 68 ha i 37 m dubine (Janeš, 2015.: 167). Vidaković (1989.) ističe da su Plitvička jezera, sa svojim životnim zajednicama, ta umjetnička djela koja je tisućama godina stvarala priroda, originalna vrijednost i bogatstvo osobito izazovna za znanstvenike i putopisce koji pokušavaju otkriti tajne u njima i oko njih.

Na slici 3. prikazan je jedan detalj s gornjih jezera Nacionalnog parka Plitvička jezera.

Slika 3. Gornja jezera Nacionalnog parka Plitvička jezera



Izvor: Nacionalni park Plitvička jezera (2019.)

Nacionalni park Paklenica je drugi proglašeni nacionalni park u Hrvatskoj, tek nekoliko mjeseci mlađi od najstarijeg nacionalnog parka, zaštićen 19. listopada 1949. godine (Janeš, 2015.: 167). Iako je službeni status nacionalnog parka dobio navedene godine, proglašen je nacionalnim parkom još 1928./1929. godine, zajedno s drugim prirodnim područjima, a posebno je atraktivan zahvaljujući prirodnoj ljepoti i rijetkim fenomenima koji uključuju velik broj špilja (od kojih je najpoznatija Manita Peć) te kanjone (Mala i Velika Paklenica) (Vidaković, 2003.: 267). Paklenica je okružena šumom, špiljama i velikim brojem planinarskih staza te izaziva interes kod znanstvenika za istraživanja, ali ima i perspektivnu i kvalitetnu turističku ponudu. Na slici 4. prikazan je pogled na prirodu Nacionalnog parka Paklenica.

Slika 4. Priroda Nacionalnog parka Paklenice



Izvor: Hrvatska turistička zajednica (2019.)

Nacionalni park Risnjak proglašen je Nacionalnim parkom 15. rujna 1953. godine, a najviši vrh parka je Risnjak (1 528 m) (Vidaković, 2003.). Područje je prepoznato po fantastičnoj prirodnoj ljepoti, kao i kulturnoj i znanstvenoj važnosti, a smješteno je u Gorskom Kotaru, najšumovitijem dijelu Hrvatske te pripada dinarskom području (Janeš, 2015.). Iako ima najmanje posjetitelja od osam hrvatskih nacionalnih parkova, nikako se ne smije umanjiti važnost ovog zaštićenog područja zbog bogatstva biljnog i životinjskog svijeta (Vidaković, 2003.). Na slici 5. prikazana je priroda Nacionalnog parka Risnjak.

Slika 5. Priroda Nacionalnog parka Risnjak



Izvor: Nacionalni park Risnjak (2019.)

Nacionalni park Mljet je najjužniji hrvatski nacionalni park koji se nalazi na sjeverozapadnom dijelu otoka Mljeta, a ujedno je i prvi nacionalni park na našem dijelu Jadranskog mora (Janeš, 2015.: 170). Nacionalnim parkom je proglašen 1960. godine, a glavni motiv za to su izuzetna i specifična obalna razvedenost te bujan biljni svijet, odnosno šumovitost područja (Bralić, 2005. prema Antonović, 2015.). U ovom nacionalnom parku nalaze se dva slana jezera povezana s otvorenim morem – Veliko jezero (145 ha) i Malo jezero (24 ha) (Janeš, 2015.: 170). Na slici 6. prikazan je pogled na Nacionalni park Mljet.

Slika 6. Pogled na nacionalni park Mljet



Izvor: Nacionalni park Mljet (2019.)

Nacionalni park Kornati smješten je na Jadranu, a zbog izuzetnih krajobraznih ljepota, zanimljive geomorfologije, velike razvedenosti obalne crte i naročito bogatih biocenoza morskog ekosustava, godine 1980. veći dio Kornatskog akvatorija proglašen je nacionalnim parkom (Peleš, 2009.). Kornati se sastoje od 140 otoka, otočića i hridi, a zanimljivi su jer su najveća otočna skupina bez stalne naseljenosti (Bralić, 2005. prema Antonović, 2015.). Više od tri četvrtine površine parka pripada moru, čije je podmorje zbog raznovrsnog i bogatog podmorskog svijeta najvažnije obilježje ovog zaštićenog područja (Šetić, 2017.). Povijest naseljavanja Kornatskog otočja seže daleko u prošlost pa od neolita do danas možemo pratiti civilizacijski razvitak na ovim prostorima (Šetić, 2017.). Na slici 7. prikazan je pogled na Nacionalni park Kornati.

Slika 7. Pogled na Nacionalni park Kornati



Izvor: Nacionalni park Kornati (2019.)

Nacionalni park Brijuni nalazi se u Istarskoj županiji. Sastoji se od 14 otoka i otočića ukupne površine 7,3 km², a tri četvrtine površine otočja otpada na najveći otok, Veliki Brijun (Janeš, 2015.: 171). Otoci su izgrađeni od horizontalnih ili tek malo nagnutih slojeva vapnenca kredne starosti na kojima je mjestimično razmjerno debeli sloj karbonatnog smeđeg tla ili crljenice (Peleš, 2009.). Kamen koji pripada toj formaciji bijele je boje, lako lomljiv, mramorne strukture te obiluje glinom i kremičnom kiselinom zbog čega je tvrd i daje odličan građevni materijal koji je korišten u izgradnji mnogih jadranskih gradova (Peleš, 2009.). Nacionalni park Brijuni izdvaja se od naših ostalih parkova po najvećem utjecaju čovjeka u njegov krajolik, životinjski i biljni svijet (Janeš, 2015.: 171). Na slici 8. prikazan je pogled na Nacionalni park Brijuni.

Slika 8. Pogled na Nacionalni park Brijuni



Izvor: Nacionalni park Brijuni (2019.)

Nacionalni park Krka je drugi najposjećeniji nacionalni park nakon Plitvičkih jezera, a proglašen je nacionalnim parkom 1985. godine (Vidaković, 2003.). Prema Peleš (2009.), Nacionalni park Krka obuhvaća područje uz rijeku Krku koja izvire tri kilometra sjeveroistočno od Knina, teče kroz dubok i živopisan kanjon dug 75 km i tvori bučne slapove – Krčić, Risnjak, Miljacku, Roški slap i znameniti Skradinski buk, koji je najveća sedrena barijera u Europi. Nacionalni park je smješten u blizini Šibenika u području izrazito bogatom florom i faunom, a Roški slap i Skradinski buk simbol su Nacionalnog parka Krka (Vidaković, 2003.). U NP Krka posebno se ističu dva kulturno povijesna spomenika: Franjevački samostan na otoku Visovcu i manastir Krka, a u nizu slikovitih naselja na području parka najzanimljiviji je Skradin, gradić zaštićen kao spomenik kulture (Peleš, 2009.). Na slici 9. prikazani su slapovi Krke.

Slika 9. Slapovi Krke



Izvor: Nacionalni park Krka (2019.)

Nacionalni park Sjeverni Velebit je najmlađi nacionalni park u Republici Hrvatskoj. Najzanimljiviji dio parka su Rožanski i Hajdučki kukovi, a područje kukova vrlo je surovo i gotovo neistraženo (Janeš, 2015.: 172). Nacionalnim parkom je proglašen zbog izrazite raznolikosti krških fenomena, bogatstva živog svijeta i iznimnih prirodnih ljepota (Peleš, 2009.). Područje ovog nacionalnog parka je u velikoj mjeri neistraženo pa je primjerice tek 1999. godine otkrivena Lukina jama, jedna od najdubljih na svijetu, duboka 1 392 metra. (Janeš, 2015.: 172). Nacionalnim parkom proglašen je sjeverni dio dok je ostatak planine proglašen parkom prirode. Na slici 10. prikazana je priroda Nacionalnog parka Sjeverni Velebit.

Slika 10. Priroda Nacionalnog parka Sjeverni Velebit



Izvor: Nacionalni park Sjeverni Velebit (2019.)

3. ULOGA KOMPETENTNIH I MOTIVIRANIH ZAPOSLENIKA U POSLOVANJU NACIONALNIH PARKOVA

3.1. Kompetencije zaposlenika

O kompetencijama zaposlenika se danas sve češće govori, kako u radnom kontekstu tako i u kontekstu obrazovanja, te se čini da su kompetencije nešto bez čega se više ne može (Huić, Ricijaš i Branica, 2010.). Prema Štimac (2006.), kompetencijski pristup postaje sve rasprostranjeniji u teoriji i praksi upravljanja ljudskim potencijalima, a presudnu ulogu u njegovom pojavljivanju i prihvaćanju odigrale su promjene u gospodarskom okruženju i zahtjevima tržišta. Obrazovni programi usmjereni su na njihovo razvijanje dok selekcijske procedure za cilj imaju odabrati upravo „najkompetentnije“ pojedince za neki posao (Huić, Ricijaš i Branica, 2010.). Kako bi potaknule angažiranost i efektivnost zaposlenika, organizacije sve veću pažnju usmjeravaju na kvalitetno i pravilno upravljanje ljudskim potencijalima te kompetencijski pristup (Markus i sur., 2005. prema Heski, 2016.). Otkako se pojavio pojam kompetencije, njegovo proučavanje u teoriji i praksi postalo je sve rasprostranjenije (Štimac, 2006.).

Razvoj kompetencijskog pristupa proizlazi iz želje i potreba organizacija da odrede koja su to ponašanja pojedinaca koja pridonose uspjehu organizacije, a koja će se uzimati u obzir pri odabiru najboljih ljudi za zapošljavanje u organizaciji, pri donošenju odluka o potrebnom treningu i dodatnom obrazovanju zaposlenika, pri plaćanju i nagrađivanju zaposlenika za njihov rad i doprinos organizaciji, a tako i pri donošenju odluka o njihovoj preraspodjeli na druga radna mjesta, promaknuću i slično (Pološki Vokić, 2018.). Kompetencijski pristup donosi pogodnosti za razvoj procesa upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama, poput unapređenja upravljanja radnom uspješnosti, poboljšanja programa karijernog razvoja zaposlenika te unapređenja procesa privlačenja i odabira kandidata (Markus i sur., 2005. prema Heski, 2016.). Ideja univerzalnosti i široka primjenjivost kompetencija na cijelu organizaciju je razlog rastuće popularnosti kompetencijskog modela u praksi, a time i sve više teorijskih modela kompetencija u akademskim radovima (Štimac, 2006.).

U današnjoj stručnoj literaturi postoji jako puno definicija kompetencija iz razloga što je vrlo teško jasno definirati ovaj pojam. U hrvatskoj pedagoškoj literaturi pojam kompetencija definiran je kao osobna sposobnost da se čini, izvodi, upravlja ili djeluje na razini određenog

znanja, umijeća i sposobnosti, što osoba može dokazati na formalni i neformalni način (Mijatović, 2000. prema Ćatić, 2014.).

Na europskoj razini postignuta je suglasnost o sažetom definiranju kompetencije, kao sposobnosti pokretanja i koordiniranja unutarnjih resursa koje netko ima (spoznaje, sposobnosti, vrste unutarnje dispozicije) i onih izvanjskih koje su na raspolaganju za pozitivan pristup tipologiji izazovnih situacija (Pellerey, 2007.). Kaslow i suradnici (2004. prema Huić, Ricijaš i Branica, 2010.) naglašavaju važnost znanja, vještina i stavova nužnih za adekvatno ostvarivanje profesionalnih uloga i radnih funkcija. Za Warra i Connera (1992. prema Huić, Ricijaš i Branica, 2010.) prilikom određenja kompetencija bitno je i na kojoj razini se obavlja neki posao pa kompetencije definiraju kao skup ponašanja, znanja, procesa mišljenja i/ili stavova za koje je vjerojatno da će biti vidljivi u obavljanju posla koje doseže definirane elementarne, bazične i visoke razine standarda. Za Boyatzisa (1982. prema Huić, Ricijaš i Branica, 2010.) najbitnije je da kompetencije rezultiraju učinkovitim i/ili superiornim obavljanjem posla. Jedna od definicija određuje kompetenciju kao sposobnost uspješnog sučeljavanja s kompleksnim zahtjevima u posebnim situacijama putem mobiliziranja psiholoških predispozicija (Rychen, Salganic, 2003. prema Suzić, 2014.). Kurtz i Bartram (2002. prema Huić, Ricijaš i Branica, 2010.) upozoravaju da kompetencije ne smijemo definirati kao nešto što pojedinac posjeduje, nego kao ponašanja koja manifestira, pa ih definiraju kao repertoare ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda. Za Roesa (2002. prema Huić, Ricijaš i Branica, 2010.) kompetentnost je naučena sposobnost da se neki zadatak, dužnost ili uloga adekvatno izvrši.

Kompetencije nisu isto što i sposobnosti – potrebno je razlikovati ta dva pojma (Rychen i Salganic, 2003. prema Suzić, 2014.). Kompetencija se prema tome može identificirati polazeći od tipologije zadaća ili aktivnosti koje treba valjano i djelotvorno obaviti, a očito je da njihova složenost i njihova novost obilježavaju kakvoću i razinu uključene kompetencije, iako takva obilježja ovise o dobi i iskustvu subjekta (Pellerey, 2007.).

Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, često je predmet istraživanja stručnjaka za upravljanje ljudskim potencijalima unutar jedne organizacijske strukture (Bartolić i Kovačević, 2011.). Rupčić i Žic (2012.) u svom radu ističu da poduzeća na osnovi svoga poslovanja mogu odrediti potrebne kompetencije te na osnovi usporedbe potrebnih i postojećih kompetencija identificira se kompetencijski jaz koji predstavlja smjernice za proces upravljanja znanjem, a posebno za procese stjecanja i razmjene znanja.

Sustav nagrađivanja je bitan element u razvoju kompetencija radnika jer predstavlja konkretan rezultat rada, koji radnik posredno prima nakon ostvarenog posla (Bartolić i Kovačević, 2011.). Kompetencije kao sposobnosti uključuju i stupanj vlastitog rasuđivanja te odgovornog odnosa prema društvenom i radnom okruženju (Tuning, 2006. prema Račić, 2013.).

U današnje vrijeme kompetencije su ključna tema suvremenog obrazovanja posebno zbog usklađivanja potreba poslodavaca i ponude na tržištu rada. Koja kompetencija će biti najpotrebnija ljudima u 21. stoljeću? Suzić (2014.) smatra da ne treba mnogo analizirati niti tragati za argumentima kako bismo zaključili da je to sposobnost učenja na djelu, sposobnost brzog i lakog pronalaženja i vještina upotrebe informacije te njeno adekvatno skladištenje kako bi bila ponovno dostupna. Kompetencije koje je Europska komisija odredila kao osam ključnih za cjeloživotno učenje i koje predstavljaju opća znanja i vještine nužne za osobni i profesionalni razvoj svakog pojedinca su sljedeće: komuniciranje na materinskom jeziku u pisanom i usmenom obliku, komuniciranje na stranim jezicima, matematička pismenost i osnovne kompetencije iz znanosti i tehnologije, sposobnost korištenja digitalne tehnologije, umijeće organiziranja učenja i raspolaganja vlastitim vremenom, društvena i građanska kompetencija s međuljudskom i međukulturalnom suradnjom, inicijativnost i poduzetništvo te kulturna svijest i izražavanje (Preporuka Europske komisije, 2006. prema Račić, 2013.).

Kompetencije se odnose na sposobnost pojedinca da, u skladu s očekivanjima koja od njega imamo kao stručnjaka kvalificiranog za neko područje, adekvatno i efikasno izvrši određene zadatke (Kaslow, 2004. prema Huić, Ricijaš i Branica, 2010.). Kompetencije se razvijaju i nadograđuju, one uključuju teorijsko znanje i razumijevanje, praktičnu primjenu znanja o tome kako djelovati te znanje o tome kako biti i živjeti s drugima u društvenom kontekstu, a s obzirom da je učenje dinamičan proces, tako su i kompetencije koje se stječu sposobnost u nastajanju i mijenjanju pa govorimo o generičkim kompetencijama i područno specifičnim kompetencijama (Tuning, 2006. prema Račić, 2013.).

Prema Bartolić i Kovačević (2011.) način na koji je izvršen posao ovisi o samom zaposleniku, odnosno njegovoj razini kompetencija za obavljanje tih poslova. Kompetentnom osobom smatramo osobu kvalificiranu za obavljanje nekog posla (Huić, Ricijaš i Branica, 2010.). Velik učinak na formiranje poslova i nužnih znanja i vještina ima oblikovanje posla pojedinca od strane poslovnog subjekta, zatim međusobno povezan način obavljanja poslova unutar organizacijske strukture, te posebno način na koji poslovni subjekt konkurrira na tržištu (Bartolić i Kovačević, 2011.).

Za razvoj vlastitih kompetencija valja promicati i razvoj unutarnjih resursa koje netko ima, tj. vlastitu osobnu baštinu spoznaja, sposobnosti i postojećih unutarnjih raspoloženja, kao i sposobnosti njihovog vrednovanja u pristupu zadacima koji obilježavaju vlastitu djelatnost (Pellerey, 2007.). Kompetencije su moćan alat za modifikaciju ponašanja, no zahtjevi tržišta i ideje o učinkovitom ponašanju se kontinuirano mijenjaju, stoga su potrebne stalne promjene i razvoj novih kompetencija (Štimac, 2006.).

Obuka zaposlenika odnosi se na usvajanje znanja i esencijalnih vještina za postizanje vrhunskih rezultata u obavljanju radnih aktivnosti (Heski, 2016.). Upravljanje kompetencijama znači stjecati, razmjenjivati, razvijati i obnavljati znanja i vještine, a cilj je omogućiti da su kompetencije raspoložive u potrebno vrijeme, na potreban način, na potrebnom mjestu i uz primjerene troškove (Rupčić i Zic, 2012.: 23). Gangani i suradnici (2004. prema Heski 2016.) ističu da je za implementaciju upravljanja kompetencijama potrebno odrediti osnovne faze procesa:

- 1.) napraviti analizu poslovanja koja upućuje na potrebu uvođenja modela kompetencija,
- 2.) dobiti odobrenje za projekt implementacije modela kompetencija od strane top-menadžmenta i nadležnih tijela,
- 3.) dobiti podršku i potvrdu top-menadžmenta za sudjelovanje u procesu uspostavljanja upravljanja kompetencijama,
- 4.) pravodobno educirati i informirati zaposlenike o uvođenju novog sustava (ciljevi, faze procesa i moguće implikacije),
- 5.) uključiti stručnjake iz različitih odjela i skupina u projekt kako bi završni model kompetencija bio reprezentativan za cijelu radnu populaciju.

Razvoj kompetencija postiže se usvajanjem određenog stupnja stručnog usavršavanja i stručnog osposobljavanja zaposlenika, a određeni programi za stručno usavršavanje zaposlenika za cilj imaju postizanje vrhunskih rezultata u obavljanju radnih aktivnosti (Heski, 2016.). Promjena fokusa sa zahtjeva posla na obilježja pojedinca traži i promjenu metoda i procesa upravljanja ljudskim potencijalima, pa se razvijaju novi modeli orijentirani na pojedinca (Štimac, 2006.). Sanghi (2007. prema Heski, 2016.) navodi kako samo određene kompetencije mogu predvidjeti radni učinak, zbog čega se one najčešće dijele u dvije glavne skupine:

- 1.) Opće kompetencije – odnose se na osnovna obilježja koja svatko treba posjedovati kako bi bio minimalno učinkovit, ali one ne razlikuju superiorne od prosječnih pojedinaca po pitanju radnog učinka.
- 2.) Specifične kompetencije – odnose se na čimbenike koji razlikuju superiorne od prosječnih pojedinaca u pogledu radne uspješnosti.

Mada su različiti kompetencijski modeli različito postavili temelje za određenje kompetencija, posebice modeli koji se zasnivaju na individualnim kompetencijama (obilježja pojedinca – jedni inzistiraju na znanju i vještinama, dok drugi u prvi plan postavljaju ponašanja i motivaciju), zajedničke odrednice su im: vrijednosti, interesi, sposobnosti, iskustva, osobine i stavovi (Kurz i Bartram, 2002. prema Nešić, 2018.).

Kompetencijski modeli težište stavljaju na poželjna i ključna ponašanja za organizaciju čime daju specifikaciju osobe umjesto opisa posla, dok klasična analiza posla može lakše previdjeti neka bitna obilježja osoba koja utječu na radni učinak (Kurz i Bartram, 2002. prema Štimac, 2006.). Kako bi organizacije zaposlile i razvijale one zaposlenike koji imaju znanja, vještine i kompetencije koje su potrebne za uspješno obavljanje posla, potrebno je provesti sistematizaciju radnih mjesta. Kondić, Bojanić i Horvat (2015.) ističu da sistematizacija radnih mjesta, kao dokument koji uključuje detaljniji opis radnih mjesta, kao što su radni zadaci, odgovornosti i ovlasti, te dodatne specifikacije poput stručne spreme, radnog iskustva i posebnih sklonosti, obavezno mora uključivati i kompetencije zaposlenika.

3.2. Čimbenici motivacije zaposlenika

3.2.1. Odrednice motivacije i čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika

Načini kako motivirati zaposlenike da budu angažiraniji i radno uspješniji uvijek su zanimali menadžere u organizacijama, a posebice rastom važnosti odjela za ljudskih potencijale i prihvaćanjem koncepcije kako su zaposlenici ključni resurs organizacije te kako odnos prema njima ima direktan učinak na cjelokupno poslovanje i konkurentnost organizacije na tržištu.

Motivacija je stanje u kojem nas nešto privlači, veže za sebe, stanje u kojem težimo nečemu, stanje napetosti i aktivnosti (Rheinberg, 2004. prema Škoda, 2016.). Motivacija je ključna tema menadžmenta i cijele organizacije u kojoj zaposlenici, uz sposobnost, obrazovanje i usavršavanje, moraju biti i motivirani kako bi ostvarili svoj radni učinak (Martić, 2017.).

U literaturi se mogu pronaći različite definicije motivacije pa tako Bahtijarević-Šiber (1999. prema Galetić, 2015.) ističe da se motivacija obično definira kao zbrojni pojam za sve unutarnje čimbenike koji konsolidiraju psihičku i fizičku energiju, izazivaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, određuju mu intenzitet i trajanje, a ljudi su motivirani ako očekuju da će njihova akcija voditi postignuću cilja i očekivanoj nagradi – onoj koja zadovoljava njihove potrebe i želje. Motivacija se odnosi na niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su učinci sposobnosti, vještina, razumijevanja i ograničenja konstantni (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Beck (2003. prema Bakotić i Bogdanović, 2013.) motivaciju definira kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Buble (2006. prema Bakotić i Bogdanović, 2013.) motivaciju definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Lindner (1998. prema Bakotić i Bogdanović, 2013.) smatra da je motivacija psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca te ističe da je motivacija unutarnja sila koja pokreće pojedince da ostvare osobne i organizacijske ciljeve. Mullins (1999. prema Bakotić i Bogdanović, 2013.) iznosi da je motivacija u osnovi, usmjerenost i ustrajnost pojedinca u određenom djelovanju te se bavi pitanjem zašto ljudi izabiru određeni pravac djelovanja, radije nego neki drugi, i zašto ustraju u izabranom pravcu djelovanja, često i tijekom dužeg vremenskog perioda i usprkos poteškoćama i problemima. Robins (1995. prema Bakotić i Bogdanović, 2013.) pak navodi da bismo motivaciju mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje odnosno kao spremnost da se nešto učini i da je uvjetovana pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca.

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika, a često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća (Jambrek i Penić, 2008.: 1195). Iako postoje brojna istraživanja iz područja motivacije koja su rezultirala i mnogobrojnim teorijama motivacije, nema jednoznačnog odgovora na pitanje što zaposlenike motivira, iz razloga jer se motivacija najčešće definira kao unutarnji osjećaj ili poticaj, što je u domeni psiholoških čimbenika (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016.). Motivacija zaposlenika nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, nego je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 56). Nagrađivanje predstavlja kompenzaciju za uloženi trud,

posvećenost, postignuti rezultat, ali i zamisli koje zaposlenici predlažu na svom poslu te je temeljna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima i veoma često osnovni i najznačajniji izvor motivacije (Klanac, 2018.).

U današnjim uvjetima broj motivacijskih čimbenika se konstantno povećava pod utjecajem šire okoline, društvenih i ekonomskih razvoja, općih materijalnih standarda, raznih promjena u vrijednosnim sustavima i slično (Žunić, 2016.). Bahtijarević-Šiber (1999.) ističe da na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo čimbenika koji se mogu svrstati u četiri skupine:

- 1.) individualne osobine,
- 2.) obilježja posla koje pojedinac obavlja,
- 3.) obilježja organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi,
- 4.) šira društvena okolina.

Na slici 11. prikazani su čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika u organizaciji svrstani u tri vrste ovisno o obilježjima radne situacije, individualnim očekivanjima i osobinama zaposlenika te obilježjima posla.

Slika 11. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju zaposlenika

MOTIVACIJA		
Obilježja radne situacije	Individualne osobine	Obilježja posla
<p>Suradnici</p> <p>Menadžeri, stil i dr.</p> <p>Radni uvjeti</p> <p>Politika nagrađivanja</p> <p>Individualne nagrade</p> <p>Organizacijska kultura i klima</p>	<p>Percepcije</p> <p>Očekivanja</p> <p>Vrijednosti</p> <p>Stavovi</p> <p>Potrebe</p> <p>Aspiracije</p> <p>Preferencije</p>	<p>Vještine koje zahtijeva</p> <p>Raznolikost</p> <p>Zanimljivost</p> <p>Autonomija</p> <p><i>Feedback</i> o rezultatima</p> <p>Intrinzične nagrade</p>
OKOLINA		

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999.)

Motivatori koje će menadžment koristiti kao instrumente poticanja na željene akcije i rezultate moraju biti odabrani tako da poštuju interakciju između individualnih obilježja, obilježja posla i organizacijskih obilježja (Matković, 2018.). Mehanizmi motiviranja polaze od tri ključna čimbenika: potreba, djelovanja i zadovoljenja potreba (Lipovec, 1987.: 109 prema Jukić i Krznarić, 2010.). Menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 56). Shvaćajući radnu motivaciju kao psihološki proces koji proizlazi iz interakcije okoline i pojedinca na koji djeluju mnogobrojni čimbenici, očito je da će se motivacija razlikovati od pojedinca do pojedinca i da će se mijenjati s vremenom kako se mijenjaju potrebe i motivi pojedinca (Galetić, 2015.).

Motivacija se kao ni druge psihološke varijable ne može neposredno mjeriti te se o njoj zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu (Bahtijarević-Šiber, 1999. prema Bakotić i Bogdanović, 2013.). Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija, a što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije još značajnija (Jambreč i Penić, 2008.). Motivacija se često izjednačava s pojmom zadovoljstva na radu, što implicira da se mjerenjem motivacije za obavljanje nekog posla mjeri i zadovoljstvo istim poslom, no iako slični, motivacija i zadovoljstvo su različiti

pojmovi te ih je potrebno razlikovati (Buble, 2009. prema Matković, 2018.). Motivacija predstavlja poriv za ostvarenjem neke želje ili određenog rezultata, dok je zadovoljstvo posljedica ostvarenja te želje ili rezultata (Buble, 2009. prema Matković, 2018.).

Maričić (2007.) navodi osnovne zaključke kako stvoriti visoko motiviranu radnu snagu, a koji su:

- 1.) plaća prema učinku,
- 2.) slušati prvu liniju nadređenih,
- 3.) spustiti autoritet dolje – treba smanjiti broj menadžerskih nivoa te prebaciti kontrolu koju su radili kontrolori na linijske zaposlenike,
- 4.) zaštititi svoju kulturu i timski duh,
- 5.) iskušavati nove tehnologije.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 56). Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih čimbenika, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi te uključuje razvoj i primjenu raznolikih strategija motiviranja zaposlenika da bi se postigli individualni i organizacijski ciljevi (Bahtijarević-Šiber, 1999.: 601). Kvalitetan motivacijski sustav treba osigurati određene vrste ponašanja, primjerice mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sustavu te umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika, treba poticati kreativnost i inovativnost, te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a također treba i osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećenja zaposlenika s organizacijom te njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i uspješno poslovanje (Varga, 2011.). Motivacijske teorije su nedvosmisleno pokazale da nema jednostavnih i jednoznačnih rješenja za povećanje motivacije pa tako primjerice plaćanje prema ostvarenom radnom učinku sigurno nije jednako snažan motivator za sve zaposlene, kao što nije niti samo ugodna radna klima, mogućnost napredovanja ili postizanje osjećaja samoispunjenja (Galetić, 2015.).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

- 1.) mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji; osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentizam i fluktuaciju te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja;
- 2.) mora osigurati da zaposlenici kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze te postižu očekivane rezultate;
- 3.) mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unaprjeđivanja poslovanja te ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije;
- 4.) mora osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak – jednostavno on mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenika u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva.

Prema Buntak, Droždek i Kovačić (2013.) nužno je slijediti osnovne pretpostavke djelovanja materijalnog sustava nagrađivanja na efikasnost rada zaposlenika:

- 1.) materijalne nagrade moraju biti povezane s onim pokazateljima radnog učinka na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- 2.) mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- 3.) sustav nagrađivanja se mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- 4.) povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- 5.) povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- 6.) materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.

Materijalne, odnosno financijske kompenzacije se sastoje od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenika (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 60). Bahtijarević-Šiber (1999.) ističe da se kada se radi o stupnju

izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenika u nekoj organizaciji može govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

- 1.) izravnim materijalnim, financijskim dobitcima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
- 2.) neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposlenici ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca.

U izravne materijalne financijske dobitke svrstavamo materijalne poticaje te individualne ili grupne bonuse, dok se u neizravne ubrajaju materijalne pogodnosti koje se stječu zapošljavanjem u organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Tablica 2. prikazuje podjelu odnosno kategorije ukupnih materijalnih kompenzacija za zaposlenike na razini organizacije odnosno razini pojedinca (individualna razina).

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE (POGODNOSTI)
RAZINA	Pojedinac	plaća (fiksni i varijabilni dio); dodaci na plaću (za rad na dodatnim zadacima, projektima, poslovima); individualni bonus (npr. kratkoročni i dogoročni bonusi, udjel u vlasništvu za menadžere/stručnjake); različite vrste nagrada (za poboljšanja i inovacije, za širenje znanja)	plaćene odsutnosti i slobodni dani; školarine za obrazovanje u interesu pojedinca, a ne organizacije (npr. učenje stranih jezika kojih znanje nije potrebno organizaciji ili plaćanje poslijediplomskog studija kao nagrada za dobar rad); materijalne pogodnosti nevezane za obavljanje posla (npr. uporaba automobila kompanije za osobne potrebe, dodatni iznos za uporabu mobilnog telefona); menadžerske pogodnosti (npr. reprezentacija, klupske članarine, rezidencije, dioničke opcije, dodatni mirovinski program, zlatni padobran)
	Organizacija	grupni bonusi (udjel u dobitku), organizacijski bonusi (udjel u dobiti, udjel u vlasništvu)	različite vrste osiguranja (zdravstveno i dopunsko zdravstveno, mirovinsko, životno); plaćeni prijevoz i usluge prehrane; plaćeni prekovremeni rad; plaćeno slobodno vrijeme (npr. slobodni dani, godišnji odmor, vrijeme tijekom usavršavanja); bonusi i darovi za blagdane (npr. božićnica); nagrade za staž; različite naknade vezane za osobni život (npr. za rođenje djeteta, u slučaju bolesti); plaćene socijalne aktivnosti i programi rekreacije; briga za djecu i starije; programi štednje; subvencionirani stambeni krediti; diskontna kupnja proizvoda organizacije

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008. prema Pološki Vokić, 2018.)

Pogodnosti su se kroz povijest kontinuirano razvijale te je postepeno jačala njihova uloga, što zbog zakonske regulative, što zbog svijesti poslodavaca o važnosti privlačenja i zadržavanja kvalitetnih i sposobnih ljudi uz pomoć istih (Načinović Braje i Kušen, 2015.: 198). Prema Načinović Braje i Kušen (2016.) pogodnosti utječu na ponašanje zaposlenika, a zadovoljstvo pogodnostima važna je komponenta ukupnog zadovoljstva plaćom, ali i poslom. U kontekstu motivacijskog sustava one mogu privući ljude u organizaciju i pridonijeti njihovom zadržavanju (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Upravo kroz povećanu sigurnost i zadovoljstvo zaposlenika

smanjuje se fluktuacija i apsentizam te povećava produktivnost čitave organizacije (Načinović Braje i Kušen, 2016.).

3.2.2. Teorije motivacije

Teorijama motivacije se želi dokučiti što je to motivacija ili, s menadžerskog aspekta, kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Teorije motivacije su više usmjerene na određivanje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine, i na interakciju između niza varijabli koje u tome sudjeluju (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 56). Brnad, Stilin i Tomljenović (2016.) ističu da su se utvrđivanjem potreba koje zaposlenici imaju i u namjeri pronalaženja odgovarajućeg načina kako ih zadovoljiti razvile mnogobrojne teorije motivacije. Iako postoje brojne teorije motivacije, u današnjoj literaturi sve teorije možemo klasificirati u dvije skupine: sadržajne i procesne teorije motivacije. Najpoznatije teorije motivacije su Maslowljeva, Alderferova, Herzbergerova, McClellandova, Atkinsova i Minerova teorija motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.: 560).

Maslow je postavio koncept hijerarhije potreba koji počinje s osnovnim fiziološkim potrebama, a preko potreba sigurnosti, socijalnih potreba i potreba poštovanja dolazi se do najviše razine, potrebe za samoaktualizacijom (Galetić, 2015.: 32). Za razliku od procesnih teorija, prvenstveno usmjerenih na motivaciju za rad, Maslowljeva teorija potreba pretendira biti cjelovita teorija ljudske motivacije prema kojoj je motivacija za rad samo jedan, iako vrlo značajan segment, ali u kojoj spoznaje treba crpiti iz ukupnosti spoznaja o ljudskoj motivaciji uopće (Bahtijarević-Šiber, 1999.: 560). Prema Galetić (2015.), Alderferova teorija trostupanske hijerarhije zapravo je samo modifikacija Maslowljeve teorije, ali on sve potrebe svrstava u tri skupine pri čemu prvu skupinu čine egzistencijalne potrebe, drugu skupinu potrebe za povezanošću, a treću skupinu potrebe rasta, zbog čega se naziva i EPR teorija (engl. existence-relatedness-growth).

U okviru teorija sadržaja specifičan pristup motivaciji usredotočen na radnu situaciju i klasifikaciju čimbenika za rad, a ne na potrebe, Herzbergova je dvofaktorska teorija motivacije, označena i kao motivacijsko-higijenska teorija ili dvojna teorija (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Uz Maslowljevu teoriju to je nesumnjivo najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije s vrlo značajnim utjecajem na poimanje organizacije i mehanizama ponašanja

unutar nje te s bitnim implikacijama za praksu i organizacijska rješenja vezana za posao, menadžment itd. (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 57). Herzbergova teorija sadržaja motivacije govori o dvije skupine čimbenika motivacije: higijenskim (ekstrinzičnim) čimbenicima i motivatorima (intrinzičnim) čimbenicima (Hertzberg, 1968.: 53-62 prema Martić, 2017.). Herzberg u svojoj dvofaktorskoj teoriji motivacije navodi dvije skupine čimbenika – higijenske i motivatore, jer smatra da se ono što čini zaposlenike zadovoljnim odnosi na motivatore odnosno sadržaj posla (postignuće, priznanje, zanimljiv posao, povećana odgovornost, rast i napredovanje) (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016.). S druge strane, higijenski čimbenici koji se odnose na kontekst posla (politika poduzeća i administrativni procesi, nadzor, međuljudski odnosi, radni uvjeti, plaća, status i sigurnost) samo sprečavaju nezadovoljstvo ukoliko nisu prisutni, ali ne potiču na veći angažman zaposlenika (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016.).

Prema McClellandovoj teoriji pojedinci su motivirani potrebom za postignućem, moći i povezivanjem, a snaga pojedine potrebe će se mijenjati ovisno o situaciji, pri čemu navedena teorija pripada skupini sadržajnih teorija jer se bavi utvrđivanjem potreba (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016.: 111). Prema Galetić (2015.) ova teorija polazi od pretpostavke da su potrebe koje čine osnovu ponašanja usko vezane za kulturu i rezultat su učenja i stečenih navika u društvu. Pojedinaac s visokom potrebom za moći pridaće veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni, dok potrebe za postignućem obilježava pojedince s velikom željom za uspjehom, koji se istovremeno boje neuspjeha (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 57).

Minerova teorija motivacije uloga utemeljena je također na potrebama te pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih vrsta poslova odnosno uloga. Lozić (2012. prema Matković, 2018.) ističe da teorija proučava tri vrste uloga: menadžere, stručnjake i poduzetnike. Svaka od tri uloge ima različite potrebe i motivatore koji ih pokreću, a to su (Lozić, 2012. prema Matković, 2018.):

- 1.) za ulogu menadžera – pozitivan stav prema autoritetu, potreba za natjecanjem, potreba za moći, potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom), potreba za isticanjem (različitim, istaknutim statusom), potreba za osjećajem odgovornosti;

- 2.) za ulogu profesionalaca (stručnjaka) – potreba za učenjem, potreba neovisnog rada i djelovanja, potreba za stjecanjem statusa, potreba pomaganja drugima, identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima);
- 3.) za ulogu poduzetnika – potreba za postignućem, potreba za izbjegavanjem rizika, potreba za *feedbackom*, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja, potreba anticipiranja budućih mogućnosti.

Procesne teorije motivacije čine drugu veliku skupinu teorija motivacije ili teorijskog razmatranja i osmišljavanja ljudskog ponašanja, posebno u radnim situacijama (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Procesne teorije motivacije se bave procesom motiviranja, odnosno time kako se čovjek motivira i kako donosi odluku u nekoj situaciji (Buble, 2006. prema Malenica, 2018.). Prema Galetić (2015.) najvažnije procesne teorije motivacije su:

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

Najveće značenje i utjecaj na razvoj suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u okviru organizacije, tj. radnog ponašanja i čimbenika koji ga određuju (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Prema Galetić (2015.), Vroom pretpostavlja da pojedinci izabiru ono radno ponašanje koje će dovesti do realizacije željenih rezultata. Uveo je sljedeće koncepte (Buble, 2009. prema Matković, 2018.):

- 1.) koncept valencije – koji objašnjenje neke alternative nalazi u značenju učinka koji izabrana alternativa ima za pojedinca;
- 2.) koncept očekivanja – objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve;
- 3.) koncept instrumentalnosti – objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih učinaka (npr. visokog radnog učinka i plaće).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) motivacija je proporcionalna očekivanju da će se određenom aktivnošću postići očekivani ishod (nagrada) i valencije ili važnost koju pojedinac pridaje tom ishodu, što znači da: $\text{motivacija} = f(\text{očekivanja} \times \text{valencija})$. Galetić (2015.) ističe

kako kombinacija tri čimbenika (valentnosti, očekivanja i instrumentalnosti) utječe na stupanj motivacije, a da bi pojedinac bio visoko motiviran moraju biti prisutna sva tri čimbenika tog modela. Iako se model može primijeniti na različite oblike ponašanja u organizacijama (izostanke, fluktuaciju i sl.), najčešće je vezan i empirijski provjeravan u odnosu na radno ponašanje i provedbu radnih zadataka pa ga stoga neki autori nazivaju modelom radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.: 584).

Porter i Lawler su proširili Vroomovu teoriju unoseći u nju i druge elemente i na taj način oblikovali puno kompleksniji model takozvani Porter-Lawlerov model očekivanja (Galetić, 2015.: 37). Prema Porter-Lawlerovoj teoriji, čovjekova motivacija da izvrši neku akciju nalazi se pod utjecajem njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, njegovih očekivanja u vezi s ishodima te akcije i poželjnosti tih ishoda (Malenica, 2018.). Porter-Lawlerov model uključuje devet varijabli – vrijednost nagrade, vrijednost napora i nagrade, napor pojedinca, sposobnost i obilježja, percepcija uloge, učinke, intrinzične i ekstrinzične nagrade, percepcija pravednosti nagrade te zadovoljstvo (Matković, 2018.). Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca kojeg će on učiniti da bi tu nagradu ostvario, ali i sposobnostima i obilježjima pojedinca te njegovoj ulozi u organizaciji (Matković, 2018.).

U nizu procesnih teorija motivacije specifičan pristup ima Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni, češće jednostavno i kraće nazivana teorijom jednakosti, a zbog bitne komparative dimenzije i teorija socijalne komparacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Ova teorija se bazira na promatranju odnosa između pojedinca i organizacije, a polazna joj je osnova koncipiranje motivacije i individualnog ponašanja u radnoj situaciji kroz doživljaj ili percepciju nejednakosti (Malenica, 2018.). Prema Matković (2018.), Adams je otkrio da osobe, kada vjeruju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, reagiraju na određene načine kako bi ispravile nepravdu. Ljudi pravednost ishoda procjenjuju tako da uspoređuju omjer osobnih uloga i ishoda s ulozima i ishodima drugih, a raspodjela ishoda je onoliko pravedna koliko su ishodi proporcionalni ulozima (Martić, 2017.). Percepcija nejednakosti može se javiti u mnogo situacija, kao npr. pri raspodjeli radnih zadataka, promaknućima, izvješćima o radnom učinku i sl., ali najčešće je povezana s plaćama u kojem slučaju zaposlenici svoje nezadovoljstvo izražavaju na više načina: pad lojalnosti, kašnjenje sa slijeđenjem rokova, propusti u kvaliteti obavljenog posla, negativan odnos prema ciljevima i nastojanjima organizacije i slično (Matković, 2018.).

Prema Galetić (2015.), teoriju cilja razvili su Edwin Locke i Gary Latham tijekom četrnaestogodišnjeg istraživanja tijekom kojeg su promatrali odnos ciljeva i motivacije. Navedeni autori ističu da su ljudi motivirani procesom utvrđivanja i postizanjem ciljeva te da obilježja tih ciljeva imaju utjecaj na motivaciju i radni učinak zaposlenika (Galetić, 2015.). Locke i Latham su definirali postavljanje ciljeva i prema njima (Martić, 2017.):

- 1.) je potrebno postavljati dostižne ciljeve,
- 2.) cilj mora biti relevantan za posao koji se obavlja,
- 3.) cilj mora biti objektivno mjerljiv i mjereno kako bi se pratili rezultati i
- 4.) važno je učešće zaposlenika u postavljanju ciljeva.

3.3. Učinak kompetencija i motiviranosti zaposlenika na kvalitetu i rezultate rada zaposlenika te organizacijsku uspješnost

Današnje okruženje traži od organizacije ili poslovnog subjekta da se nosi s nekoliko glavnih izazova, a glavna zadaća poslovnog subjekta je stvaranje vrijednosti, što se tradicionalno shvaća kao koncept područja računovodstva i financija (Bartolić i Kovačević, 2011.). Međutim, današnje vrijednosti se zasnivaju na upravljanju ljudskih potencijala, kao područja od temeljne važnosti za jedan poslovni subjekt u konkurentnom okruženju (Bartolić i Kovačević, 2011.). Mnogo je stoljeća trebalo da bi ljudi sami po sebi njegovanjem njihovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacije bili prepoznati kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti (Jambreč i Penić, 2008.: 1182). No, uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu i unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost pa tako učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovim sposobnostima nego i o njegovoj motivaciji (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Ključ odnosa između poslovnog subjekta i zaposlenika te stvaranja dodatnih vrijednosti je motivirana, kvalitetno obučena i predana radna snaga (Bartolić i Kovačević, 2011.).

Ljudski čimbenik u gospodarskom razvitku sve više dobiva na važnosti pa se upravo stoga ovom problematikom sve više bave znanstvenici i istraživači kako bi što više i što bolje približili praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala (Jambreč i Penić, 2008.). Birkinshaw (2010. prema Klanac, 2018.) tvrdi kako recentna istraživanja angažiranosti na radnom mjestu pokazuju kako je ni 20% zaposlenika aktivno angažirano, a to sugerira kako ih 80% ne radi aktivno nego, moglo bi se reći, odrađuje ili glumi rad koristeći vlastitu energiju i

kreativnost na aktivnosti nevezane za radno mjesto. Očigledan je problem u njihovoj motivaciji na poslu koji obavljaju te njenom direktnom utjecaju na uspješnost organizacije u kojoj su zaposleni, pri čemu je odgovornost za navedeno na neposredno nadređenim menadžerima (Birkinshaw, 2010. prema Klanac, 2018.). Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju, te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve (Jambreč i Penić, 2008.: 1189). U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, pogodnosti, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo (Varga, 2011.). Tako je na primjer cilj stimulativnog dijela plaće poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 61).

Mnogi autori smatraju da samo visoko motivirani menadžeri mogu uspješno obavljati svoj posao (Jambreč i Penić, 2008.: 1196). Menadžeri su zbog svog stalnog i neposrednog komuniciranja, usmjeravanja i djelovanja na ponašanje zaposlenika presudni činitelji u njihovu motiviranju (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 215). Utjecanje na ponašanje bit je menadžmenta, iz kojeg je razloga važno odrediti specifične pokretače menadžera (Jambreč i Penić, 2008.). Kako su menadžment i motivacija povezani i isprepleteni, ističe se da menadžeri na radnu motivaciju zaposlenika djeluju na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ili smanjujući ju (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 215). Menadžeri trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika (Jambreč i Penić, 2008.: 1189). Motivi su ti koji pokreću ljude, stoga su zaposlenici koji znaju da ih nakon odrađenih zadataka očekuje nagrada (bila materijalna ili nematerijalna) potpuno predani postizanju uspjeha (Rajh, 2016.). Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan čimbenik motiviranja jesu upravo menadžeri (Varga, 2011.).

Pri radu je pokazatelj motivacije radna uspješnost (Bahtijarević-Šiber, 1999. prema Bakotić i Bogdanović, 2013.). Da bi se motiviralo zaposlenike, odnosno stimuliralo ih za njihov rad, treba ocijeniti radnu uspješnost (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 62). S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva organizacije, menadžeri trebaju

adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika, a praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važne su pretpostavke praćenja i poboljšavanja ukupne uspješnosti poslovnog sustava (Varga, 2011.). Ocjena radne uspješnosti kao formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika, pa tako i menadžera, i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njeno unapređenje i razvoj, proces je koji se zapravo obavlja jednom do dva puta godišnje (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 62). Radna uspješnost je povezana s motivacijom jer motivirani zaposlenici rade više, brže i detaljnije (Rajh, 2016.). Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) temeljni je cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.: 56). Kako bi privukli i zadržali kvalitetne zaposlenike, povećali angažman zaposlenika na njihovim radnim mjestima te zaposlenike učinili produktivnijima, organizacije, među ostalim, dizajniraju kompenzacijske pakete koje čine ukupne kompenzacije koje zaposlenici primaju od svojeg poslodavca za obavljeni rad u poduzeću (Galetić, 2015.: 284 prema Načinović Braje i Kušen, 2016.). Učinak zaposlenika bit će ograničen ako oni nisu motivirani za ispunjenje određenih radnih zadataka (Bakotić, 2012.).

Motivacija zaposlenika utječe, kao što je već spomenuto, i na njihovo zadovoljstvo na radu, a time ujedno i na učinkovitost organizacije. Zadovoljstvo poslom važno je zbog troškova nezadovoljstva koji nastaju prilikom napuštanja posla, izostanaka te smanjenja proizvodnosti (Beck, 2003. prema Škoda, 2016.). Dosadašnja istraživanja pokazala su povezanost između zadovoljstva poslom i apsentizma te fluktuacije, stoga su organizacije usmjerene na pronalaženje načina kako motivirati zaposlenike te kako ih učiniti zadovoljnima da bi smanjile apsentizam i fluktuaciju (Lawler i Porter, 1967. prema Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016.). Za menadžere na svim organizacijskim razinama izuzetno je bitna učinkovitost organizacije. Učinkovitost, dakle odnos uložених resursa i ostvarenih rezultata, tema je oko koje se vode najvažnije poslovne, pa i znanstveno-gospodarske rasprave, a najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti organizacija (Jambrek i Penić, 2008.: 1195). Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može postići što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima postići značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo) (Jambrek i Penić, 2008.).

Kako bi menadžeri povećali učinkovitost zaposlenika, a time i cjelokupne organizacije, potrebno je povećati angažiranost zaposlenika te kreirati kvalitetan kompenzacijski paket kako bi zaposlenici bili motivirani, zadovoljni te angažirani pri obavljanju svog posla. Macey i Schneider (2008. prema Načinović Braje i Kušen, 2016.) ističu da angažiranost označava mjeru u kojoj se zaposlenici fizički i psihički posvećuju izvođenju organizacijske uloge. Angažiranost zaposlenika vezuje se uz osjećaj dodatne energije koju pojedinac osjeća i koristi prilikom izvršavanja uloga i zadataka, a angažirani zaposlenici pokazivat će inicijativu, proaktivno tražiti načine kako mogu dodatno pridonijeti i nadilaziti ono što se od njih uobičajeno očekuje (Macey i Schneider, 2008. prema Načinović Braje i Kušen, 2016.). Robinson i suradnici (2004. prema Markos i Sridevi, 2010.) definiraju angažiranost zaposlenika kao pozitivan pristup zaposlenika organizaciji i njenim vrijednostima. Angažirani zaposlenik je svjestan poslovnog konteksta te u suradnji s ostalim zaposlenicima radi na poboljšanju individualne učinkovitosti koja zatim pozitivno djeluje na poslovanje cjelokupne organizacije, a organizacija mora poboljšavati učinkovitost, što podrazumijeva dvosmjerni odnos između organizacije i zaposlenika (Robinson i sur., 2004. prema Markos i Sridevi, 2010.). Među ključne odrednice angažiranosti zaposlenika svrstavaju se: poslovna okolina, vodstvo, timski rad i suradnja, trening i razvoj karijere, organizacijske politike, radno blagostanje te kompenzacije (Anitha, 2014.: 311 prema Načinović Braje i Kušen, 2016.).

3.4. Važnost kompetentnih i motiviranih zaposlenika za uspješnost nacionalnih parkova

Kao što je već istaknuto u drugom poglavlju ovog rada, nacionalni parkovi oduvijek privlače ljude te u posljednje vrijeme bilježe sve veći interes posjetitelja. S obzirom da su turističke i ugostiteljske djelatnosti u nacionalnim parkovima dozvoljene pod određenim uvjetima, odnosno s obzirom da je potrebno voditi računa o zaštiti prirode, ključnu ulogu imaju zaposlenici nacionalnih parkova koji svojim zalaganjem, usmjeravanjem i informiranjem posjetitelja utječu na ponašanje posjetitelja u zaštićenoj prirodi.

S obzirom na sve veći interes posjetitelja, razvoj turizma u nacionalnim parkovima postaje sve važniji s obzirom na njegov sve veći učinak na gospodarstvo u cjelini, a posebno na zapošljavanje i to ne samo u turizmu nego i u drugim granama koje turizam pospješuje. Izravno zapošljavanje podrazumijeva zapošljavanje u domeni temeljnih gospodarskih

djelatnosti koje čine sustav turizma, a tu spadaju ugostiteljstvo, turističko posredništvo, promet i trgovina na malo, dok neizravno zapošljavanje obuhvaća zapošljavanje u svim ostalim povezanim gospodarskim djelatnostima čije su aktivnosti usmjerene u manjoj ili većoj mjeri na razvoj turizma i dohodak koji se po toj osnovi ostvaruje (Kesar i sur., 2011.: 271).

Turizam se svrstava u tercijarni sektor odnosno sektor u kojem se pružaju usluge, a kvaliteta pružene usluge ima neposredan učinak na zadovoljstvo posjetitelja i poslovanje destinacije. Kako bi usluga bila na očekivanoj razini, zaposlenici moraju imati potrebna znanja, vještine, sposobnosti, kompetencije, ali i visok stupanj motivacije. Ukoliko zaposlenik nije motiviran za posao koji obavlja posjedica je lošija usluga posjetitelju, što u konačnici ne vodi u pravom smjeru i k zacrtanim ciljevima. Iz tog razloga je važno kod zaposlenika stvoriti sliku da su ključni za poslovanje organizacije te da se na njega računa (Rajh, 2016.). Stoga ljudski potencijali predstavljaju neprocjenjivu vrijednost za organizaciju te ključnu konkurentsku prednost nacionalnih parkova. Zadaća uprave nacionalnih parkova je postići zadovoljstvo posjetitelja uslugama koje pružaju, a to će učiniti tako da kvalitetno motiviraju zaposlenike, što uključuje i njihovo razvijanje i educiranje kako bi pružili kvalitetnu uslugu.

Uzevši u obzir da posjetitelji nacionalnih parkova dolaze iz različitih zemalja i kultura, najčešće se od zaposlenika očekuje veća razina opće kulture, znanje više stranih jezika te kontinuirana obuka i obrazovanje. Pojam obuke se odnosi na planirano nastojanje organizacije da olakša zaposlenicima ovladavanje kompetencijama vezanim uz posao (Noe, 1999. prema Parčina, 2016.). U suvremenom poslovanju sve veća pažnja se pridaje ulaganju u zaposlenike, odnosno njihova znanja, vještine i sposobnosti kako bi postizali sve bolje rezultate. Iz tog razloga menadžeri analiziraju obilježja osobe (zaposlenikova znanja, vještine i sposobnosti), inpute zaposlenicima (upute koje zaposlenicima govore što, kako i kada izvršiti), output zaposlenika (standardi obavljanja posla), posljedice (poticaje koje zaposlenici dobivaju za dobre rezultate) i povratne informacije (informacije koje zaposlenici dobivaju tijekom obavljanja posla) te na temelju tih analiza utvrđuju je li obuka potrebna i kome je potrebna (Matković, 2018.). Na nadređenima pojedinih odjela u nacionalnim parkovima je da motiviraju zaposlenike – da ih potiču, ohrabruju i daju im povratne informacije. Zaposlenici u nacionalnim parkovima su većinu radnog vremena u direktnoj interakciji s posjetiteljima. Njihov odnos prema posjetitelju – stav, ljubaznost i ostale vrste verbalne i neverbalne komunikacije ostavljaju dojam na posjetitelje te njihovo ukupno zadovoljstvo.

Ulaganje nacionalnih parkova u ljudske potencijale odnosno zaposlenike mora biti od strateškog značaja kako bi nacionalni park bio prepoznat kao ugodna i poželjna destinacija u kojoj zaposlenici znaju kako osigurati jedinstven doživljaj i zadovoljstvo posjetiteljima. Zaposlenici nacionalnih parkova su ti koji su „na prvoj liniji“ pri zadovoljavanju potreba turista i stvaranju njihovog zadovoljstva stoga je, između ostalog, u nacionalnim parkovima participacija zaposlenika od iznimne važnosti. Japanske organizacije su osmislile sustav nagrađivanja u kojem se stimuliranje ili destimuliranje zaposlenika veže uz njihovu participaciju u vođenju i uspjehu gospodarskog subjekta, zbog čega uspjeh organizacije postaje želja i briga svih zaposlenika (Petračković, 2015.). Na ovaj način dolazi i do poboljšanja komunikacije između zaposlenika, međusobnog pomaganja i suradnje, a što je od neposredne koristi za organizaciju i njene vlasnike (Petračković, 2015.). Može se zaključiti da su zaposlenici zapravo ogledalo nacionalnog parka odnosno čine sliku organizacije u očima posjetitelja.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI PROCJENE KOMPETENTNOSTI I MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA I OCJENE KVALITETE USLUGE OD STRANE KLIJENATA NA PRIMJERU POSJETITELJA NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA

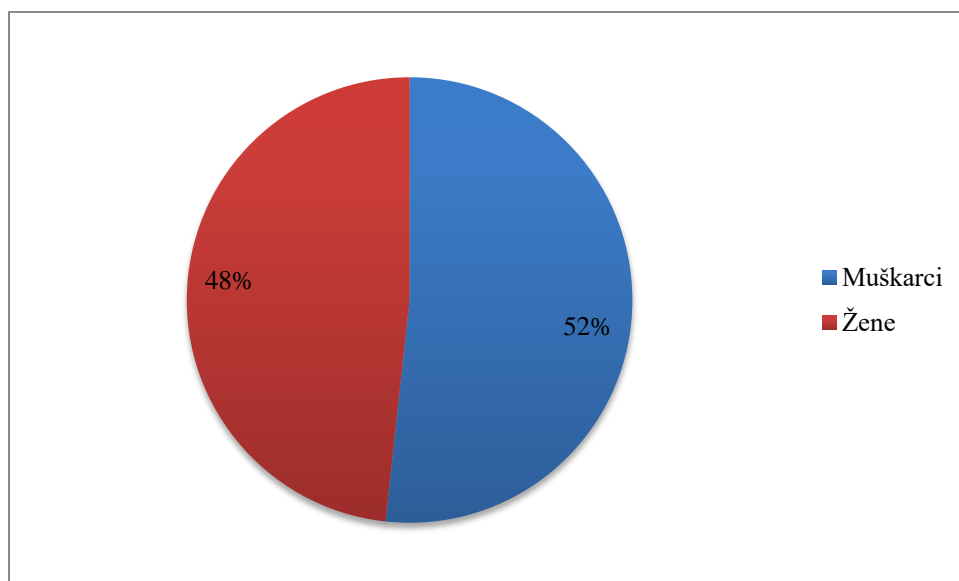
4.1. Metodologija istraživanja

U svrhu izrade diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje putem anketne metode na temu povezanosti procjene kompetentnosti i motiviranosti zaposlenika i ocjene kvalitete usluge anketiranih nasumično izabranih posjetitelja u najstarijem, najvećem i najpoznatijem nacionalnom parku u Hrvatskoj – Plitvička jezera. Empirijsko istraživanje je provedeno na različitim mjestima unutar nacionalnog parka te su u njemu sudjelovali posjetitelji oba spola te različitih dobnih skupina. Glavni instrument istraživanja – anketni upitnik koji je priložen na kraju diplomskog rada, sadržavao je ukupno 14 pitanja putem kojih su posjetitelji nacionalnog parka ocjenjivali kompetencije i angažiranost zaposlenika s kojima su dolazili u doticaj za vrijeme posjete nacionalnog parka te svoje ukupno zadovoljstvo pruženom uslugom. Posjetitelji su bili zamoljeni da označe koje su sve usluge u nacionalnom parku koristili te ocijene zaposlenike koji su im pružili te usluge. Posjetitelji su ocjenjivali zaposlenikove kompetencije i angažiranost te zadovoljstvo uslugom na skali od 1 do 5, gdje je ocjena 1 – izrazito loše, ocjena 2 – loše, ocjena 3 – prosječno, ocjena 4 – dobro, a ocjena 5 – izvrsno. Ključni procesi odnosno usluge koje su posjetitelji mogli koristiti su: parking, kupnja ulaznica na blagajni, info pultovi, restorani, suvenirnice ili trgovine, vožnja brodom, vožnja vlakom te smještaj u hotelima ili kampovima u vlasništvu nacionalnog parka.

Anketni upitnik ispunilo je 58 posjetitelja tijekom početka rujna 2019. godine. Odgovori iz upitnika su uneseni u Google obrazac od strane autora rada.

Na slici 12. prikazan je spol ispitanika iz koje se vidi da je u istraživanju sudjelovalo podjednako muških i ženskih ispitanika.

Slika 12. Spol ispitanika



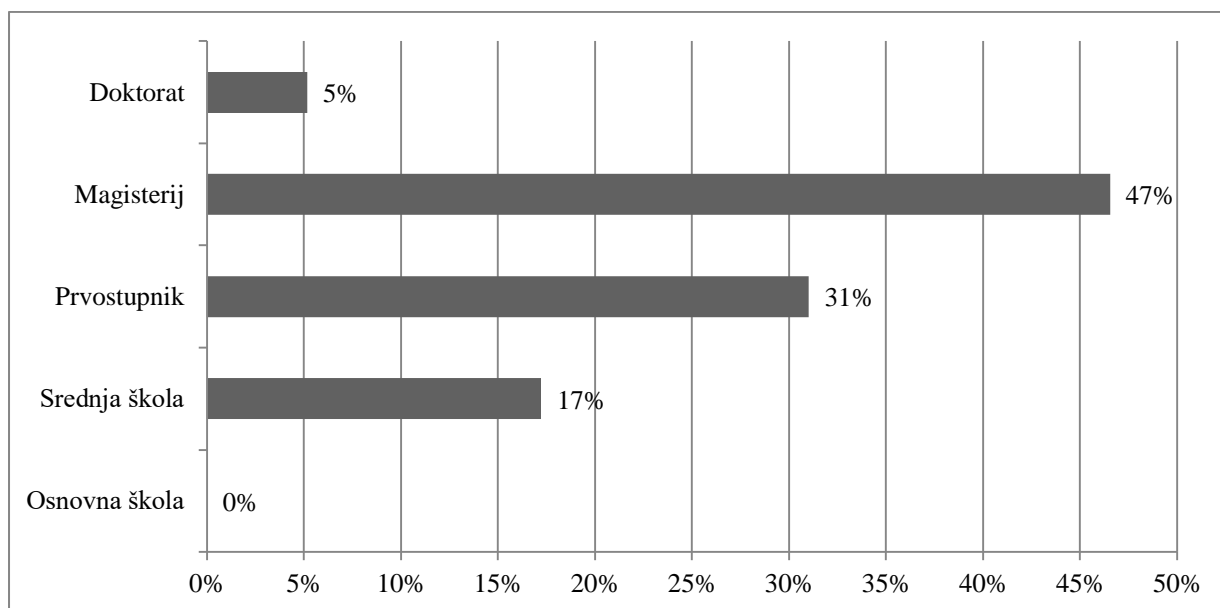
U tablici 3. prikazana je dobna struktura ispitanika iz koje se vidi da je najveći dio ispitanika mlađe dobi (čak 65,51 % ispitanika je u dobi do 35 godina), ali i da je skoro četvrtina ispitanika starije životne dobi (ima 55 i više godina).

Tablica 3. Dobna struktura ispitanika

Godine života	n	%
18-25	12	20.69%
26-35	26	44.82%
36-45	4	6.91%
46-55	3	5.17%
55 i više	13	22.41%

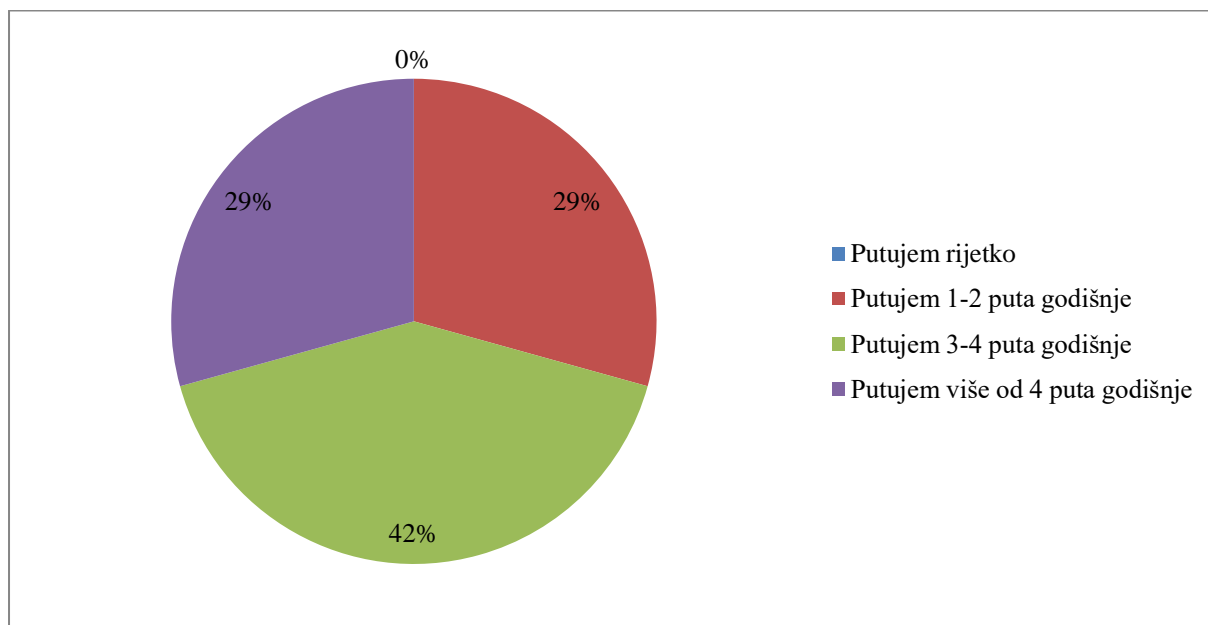
Iz slike 13. se vidi kako je preko 80 % ispitanika visokoobrazovano, dok ostatak čine ispitanici sa srednjoškolskim obrazovanjem.

Slika 13. Razina obrazovanja ispitanika



Iz slike 14. se vidi kako preko 70 % ispitanika putuje barem tri puta godišnje, dok ostatak ispitanika putuje manje.

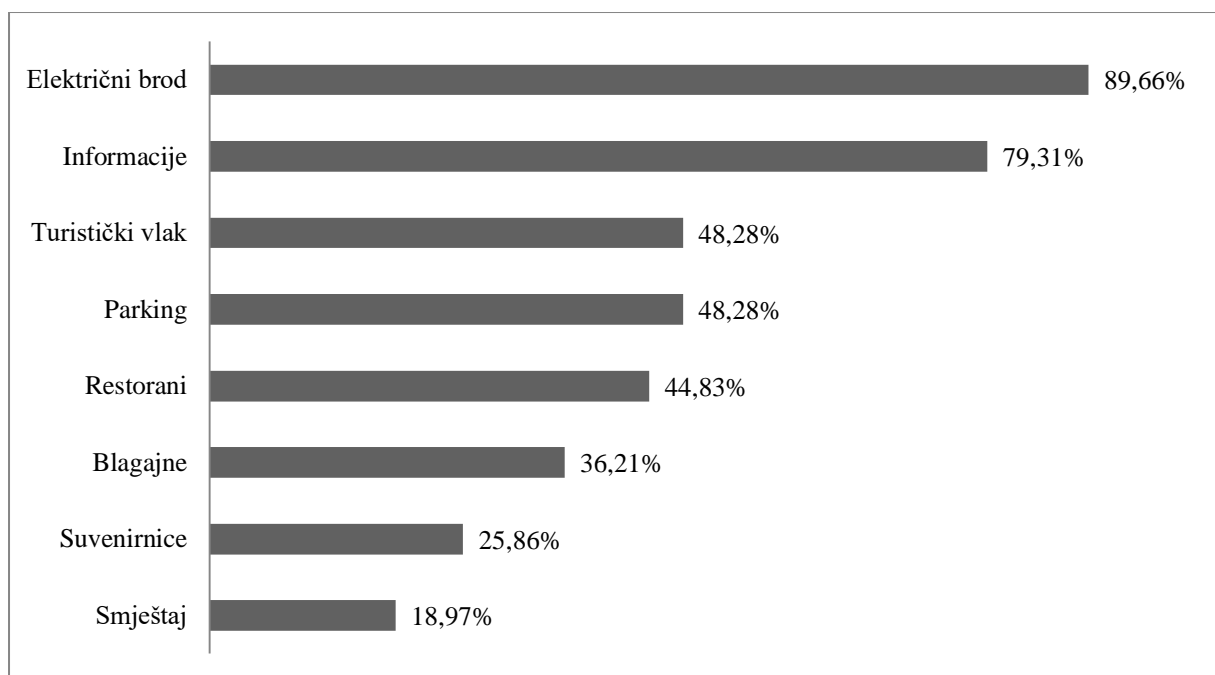
Slika 14. Učestalost putovanja ispitanika



4.2. Rezultati istraživanja

Cilj istraživanja je bio istražiti povezanost kompetentnosti i angažiranosti zaposlenika Nacionalnog parka Plitvička jezera i zadovoljstva pojedinim uslugama koje organizacija nudi, a posjetitelji su koristili. Na slici 15. prikazane su usluge koje su ispitani posjetitelji koristili tijekom svog obilaska Nacionalnog parka Plitvička jezera. Vidljivo je da su ispitanici najviše koristili usluge električnog broda i informacija, dok su usluge smještaja i suvenirnice najmanje korištene.

Slika 15. Usluge korištene od strane ispitanika



U tablici 4. prikazane su prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika s četiri najčešće korištene usluge s obzirom na njihovu procjenu angažiranost zaposlenika. Zaposlenici su prema ocjenama koje su im dodijeljene klasificirani u tri skupine: ocjene 1 i 2 – neangažirani, ocjena 3 – srednje angažirani te ocjene 4 i 5 – angažirani zaposlenici. Iz tablice se može zaključiti da je prosječna ocjena zadovoljstva pruženim uslugama broda, informacija, vlaka i parkinga veća ukoliko su ispitanici procijenili da su zaposlenici angažirani nego ukoliko su ih procijenili srednje angažiranima ili neangažiranima.

Tablica 4. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama broda, informacija, vlaka i parkinga s obzirom na procijenjenu angažiranost zaposlenika

RAZINA ANGAŽIRANOSTI ISPITANIKA	ZADOVOLJSTVO USLUGAMA			
	BROD	INFORMACIJE	VLAK	PARKING
Angažirani	4,80	4,78	4,63	4,50
Srednje angažirani	4,08	2,75	3,00	3,29
Neangažirani	/	2,50	/	2,33

U tablici 5. prikazane su prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika s ostalim korištenim uslugama s obzirom na njihovu procjenu angažiranost zaposlenika. Iz tablice se može zaključiti da je prosječna ocjena zadovoljstva pruženim uslugama u restoranima, na blagajnama, u suvenirnicama i uslugama smještaja također veća ako su ispitanici procijenili da su zaposlenici angažirani nego ukoliko su ih procijenili srednje angažiranima ili neangažiranima. Iz tablica 4. i 5. se može zaključiti da je angažiranost zaposlenika važna za zadovoljstvo ispitanika uslugama koje su koristili u nacionalnom parku.

Tablica 5. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama restorana, blagajni, suvenirnica i smještaja s obzirom na procijenjenu angažiranost zaposlenika

RAZINA ANGAŽIRANOSTI ISPITANIKA	ZADOVOLJSTVO USLUGAMA			
	RESTORANI	BLAGAJNE	SUVENIRNICE	SMJEŠTAJ
Angažirani	4,56	4,73	4,71	4,38
Srednje angažirani	3,00	3,25	3,17	3,50
Neangažirani	2,00	3,00	2,50	2,00

U tablici 6. prikazane su prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika s četiri najčešće korištene usluge s obzirom na njihovu procjenu kompetentnosti zaposlenika. Zaposlenici su prema ocjenama koje su im dodijeljene klasificirani u tri skupine: ocjene 1 i 2 – nekompetentni, ocjena 3 – srednje kompetentni te ocjene 4 i 5 – kompetentni zaposlenici. Iz tablice se može zaključiti da je prosječna ocjena zadovoljstva pruženim uslugama broda, informacija, vlaka i

parkinga veća ako su ispitanici procijenili da su zaposlenici kompetentni nego ukoliko su ih procijenili srednje kompetentnima ili nekompetentnima.

Tablica 6. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama broda, informacija, vlaka i parkinga s obzirom na procijenjenu kompetentnost zaposlenika

RAZINA KOMPETENTNOSTI ISPITANIKA	ZADOVOLJSTVO USLUGAMA			
	BROD	INFORMACIJE	VLAK	PARKING
Kompetentni	4,71	4,69	4,63	4,53
Srednje kompetentni	3,33	2,67	3,00	2,88
Nekompetentni	/	2,00	/	2,00

U tablici 7. prikazane su prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika s ostalim korištenim uslugama s obzirom na njihovu procjenu kompetentnosti zaposlenika. Iz tablice se može zaključiti da je prosječna ocjena zadovoljstva pruženim uslugama u restoranima, na blagajnama, u suvenirnicama i uslugama smještaja također veća ako su ispitanici procijenili da su zaposlenici kompetentni nego ukoliko su ih procijenili srednje kompetentnima i nekompetentnima. Iz tablica 6. i 7. proizlazi da je kompetentnost ispitanika, poput njihove angažiranosti, važna za zadovoljstvo ispitanika uslugama koje su koristili u nacionalnom parku.

Tablica 7. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama restorana, blagajni, suvenirnica i smještaja s obzirom na procijenjenu kompetentnost zaposlenika

RAZINA KOMPETENTNOSTI ISPITANIKA	ZADOVOLJSTVO USLUGAMA			
	RESTORANI	BLAGAJNE	SUVENIRNICE	SMJEŠTAJ
Kompetentni	4,53	4,23	4,44	4,33
Srednje kompetentni	2,71	3,00	2,83	3,00
Nekompetentni	/	/	/	2,00

4.3. Ograničenja istraživanja

Anketno istraživanje je provedeno u rujnu kad je sezonska „špica“ više-manje prošla te su gužve manje pa je stoga zadovoljstvo posjetitelja vjerojatno veće. Također, valja napomenuti kako je 2019. godine uvedena *online* prodaja ulaznica te je ograničen broj ulazaka u nacionalni park, zbog čega su gužve na stazama i na ključnim točkama manje te se manje čeka na ulaz. Da je anketno istraživanje provedeno ranijih godina, rezultati bi vjerojatno bili lošiji.

Pri provedbi istraživanja korišten je uzorak od 58 nasumično izabranih posjetitelja na različitim mjestima u nacionalnom parku. S obzirom da Nacionalni park Plitvička jezera godišnje posjeti preko 1.5 milijuna posjetitelja, radi se o malom uzorku da bi se izveli reprezentativni zaključci.

Konačno, pri istraživanju je korišten upitnik samo-evaluacijskog tipa, koji osim subjektivnosti može uključivati i davanje socijalno poželjnih odgovora.

5. ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovanju ljudi su ključni resurs svake organizacije. Ulaganje organizacije u razvoj kompetencija i motiviranje zaposlenika putem kvalitetnih sustava obuke i motivacije je od strateškog značaja kako bi organizacija uspješno opstala na tržištu i postigla konkurentsku prednost.

Turizam u Republici Hrvatskoj je najznačajniji segment gospodarstva koji izravno i neizravno utječe na brojne organizacije, ljude i regije. S obzirom da je turizam uslužna djelatnost, vrhunska kvaliteta usluge je značajna za poslovanje, a vrhunska kvaliteta usluge je prisutna kada su zaposlenici kompetentni, motivirani i zadovoljni pri obavljanju posla za koji su zaduženi.

Ulaganje u ljude predstavlja veliki izazov za menadžere u nacionalnim parkovima svih razina, a važno je kako bi se osiguralo da su zaposlenici zadovoljni i motivirani jer je to pretpostavka za kvalitetno obavljanje posla te utječe na sveukupni dojam posjetitelja tijekom obilaska. Zaposlenici moraju biti educirani i kompetentni za obavljanje svog posla kako bi na ispravan način usmjeravali posjetitelje na pridržavanje pravila ponašanja u nacionalnom parku te sudjelovali u očuvanju zaštićenog područja.

Iz rezultata istraživanja se može uvidjeti važnost ljudi za kvalitetu usluge poduzeća koja posluju u turističkom sektoru, uključujući i nacionalne parkove. Činjenica jest da su kompetentni i angažirani zaposlenici izvor konkurentske prednosti pa ulaganje u njihovo zadovoljstvo na radu ima za posljedicu kvalitetniju uslugu i zadovoljnije klijente (posjetitelje). Prema rezultatima istraživanja, prosječne ocjene zadovoljstva klijenata pruženom uslugom veće su kada su zaposlenici ocijenjeni kao kompetentni i angažirani nego kada su ocijenjeni srednje kompetentnima / srednje angažiranima odnosno nekompetentnima / neangažiranima.

U Nacionalnom parku Plitvička jezera itekako postoji prostora za napredak i poboljšanje kvalitete usluge, a potrebno je započeti od kvalitetne motivacije zaposlenika. Dio lošijih rezultata posljedica je nedostatne infrastrukture, no značajna poboljšanja kvalitete usluge moguće je osigurati kvalitetnijim upravljanjem ljudskim potencijalima. S obzirom da odjel za ljudske potencijale u Nacionalnom parku Plitvička jezera trenutno ne postoji (postoji tzv. „kadrovska funkcija“), formiranje takvog odjela jedan je od prvih koraka koje je moguće poduzeti.

POPIS IZVORA

1. Appleton, M. R., Hotham, P. A. E. (2007.), *Izrada planova upravljanja zaštićenim područjima u Hrvatskoj – Priručnik*, Fauna & Flora International, Cambridge
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
3. Bakotić, D. (2012.), Organizacijske razine mjerenja performansi, *Praktični menadžment*, 3(1): 57-61.
4. Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013.), Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, *Praktični menadžment*, 4(2): 67-71.
5. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A. (2011.), Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, *Praktični menadžment*, 2(2): 81-91.
6. Blažević, B. (2007.), *Turizam u gospodarskom sustavu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija
7. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016.), Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1): 109-122.
8. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1): 56-63.
9. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.), Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(2): 213-219.
10. Coad, L., Leverington, F., Knights, K., Geldmann, J., Eassom, A., Kapos, V., Hockings, M. (2015.), Measuring Impact of Protected Area Management Interventions: Current and Future use of the Global Database of Protected Area Management Effectiveness, *Philosophical Transaction of the Royal Society*, 370 (1681): 1-10.
11. Ćatić, I. (2012.), Kompetencije i kompetencijski pristup obrazovanju, *Pedagogijska istraživanja*, 9(1-2): 175-187.
12. Dobrich Belančić, S. (2015.), *Mjerenje uspješnosti*, završni rad, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković, Pula
13. Dudley, N., Hackings, M., Stolton, S. (1999.), *Measuring the effectiveness of protected areas management*, Earthscan Publications Ltd, London
14. Dulčić, A., Petrić, L. (2001.), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb
15. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Sinergija, Zagreb

16. Gill, D. A., Mascia, M. B., Ahmadi, G. N., Glew, L., Lester, S. E., Barnes, M., Fox, H. E. (2017.), Capacity shortfalls hinder the performance of marine protected areas globally, *Nature*, 543(7647): 665-669.
17. Hockings, M., Phillips, A. (1999.), How well are we doing? Some thoughts on the Effectiveness of Protected Areas, *Parks*, 9(2): 5-14.
18. Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2017.), Zaštićena područja u RH, <http://www.haop.hr/hr/tematska-podrucja/zasticena-podrucja/zasticena-podrucja/zasticena-podrucja-u-rh>, pristupljeno: 25.07.2019.
19. Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2017.), Javne ustanove za upravljanje zaštićenim područjem, <http://www.haop.hr/hr/tematska-podrucja/zasticena-podrucja/upravljanje-zasticenim-podrucjima/javne-ustanove-za>, pristupljeno: 27.07.2019.
20. Hrvatska turistička zajednica (2019.), Turizam u brojkama 2018., https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristupljeno: 26.07.2019.
21. Hrvatska turistička zajednica, <https://croatia.hr/hr-HR/dozivljaji/priroda/nacionalni-park-paklenica>, pristupljeno 26.07.2019.
22. Huić, A., Ricijaš, N., Branica, V. (2010.), Kako definirati i mjeriti kompetencije studenata – validacija skale percipirane kompetentnosti za psihosocijalni rad, *Ljetopis socijalnog rada*, 17(2): 195-221.
23. Jambreč, I., Penić, I. I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2): 1181-1206.
24. Janeš, S. (2015.), Hrvatski nacionalni parkovi, *Matka*, 23(91): 167-172.
25. Jovičić, D., Ivanović, V. (2004.), Menadžment turizma u nacionalnim parkovima, *Tourism and hospitality management*, 10(3-4): 93-105.
26. Jukić, D., Krznarić, V. (2010.), Motivacijski faktori upravljanja ljudskim potencijalima u školskom menadžmentu, *Praktični menadžment*, 1(1): 22-28.
27. Kesar, O., Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D. (2011.), *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb
28. Kondić, V., Bojanić, B., Horvat, M. (2015.), Postupak definiranja zadataka, odgovornosti, ovlasti i kompetencija u sustavima upravljanja, *Tehnički glasnik*, 9(2): 222-226.
29. Mackelworth, P., Jovanović, J. (2011.), Zaštićena područja – temelj za očuvanje prirode ili podloga za održivi razvoj? Primjer zaštićenog područja mora u Creskološinjskom arhipelagu, *Hrvatski geografski glasnik*, 73(1): 229-244.

30. Malenica, A. (2018.), *Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska*, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, Split
31. Maričić, Z. (2007.), Motivacija i uspjeh, *Ekonomija – Economics*, 13(2): 409-418.
32. Markos, S., Sridevi, M. S. (2010.), Employee engagement: The key to improving performance, *International journal of business and management*, 5(12): 89-96.
33. Marković, M. (2017.), *Geografska i kulturna obilježja hrvatskih nacionalnih parkova*, završni rad, Hrvatski studiji, Zagreb
34. Martić, B. (2017.), *Menadžerski izazovi u funkciji motivacije zaposlenika i poslovne uspješnosti organizacije*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
35. Matković, A. (2018.), *Motivacija obukom i obrazovanjem kadrova u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.*, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, Split
36. Nacionalni park Brijuni, <https://www.np-brijuni.hr/hr/fotografije>, pristupljeno: 26.07.2019.
37. Nacionalni park Kornati, <https://np-kornati.hr/hr/promo/promo-fotogalerije>, pristupljeno: 26.07.2019.
38. Nacionalni park Krka, <http://www.npkrka.hr/stranice/fotogalerija/91.html>, pristupljeno 26.07.2019.
39. Nacionalni park Mljet, <https://np-mljet.hr/multimedija/fotogalerija/>, pristupljeno: 26.07.2019.
40. Nacionalni park Plitvička jezera, <https://np-plitvicka-jezera.hr/>, pristupljeno: 26.07.2019.
41. Nacionalni park Risnjak, <http://np-risnjak.hr/galerija-slika/>, pristupljeno: 26.07.2019.
42. Nacionalni park Sjeverni Velebit, <http://www.np-sjeverni-velebit.hr/galerija/>, pristupljeno: 26.07.2019.
43. Načinović Braje, I., Kušen, V. (2016.) Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, *Ekonomska misao i praksa*, 25(1): 197-216.
44. Narodne novine (2013.), *Zakon o zaštiti prirode*, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_06_80_1658.html, pristupljeno: 25.07.2019.
45. Nešić, M. (2018.), Kompetencije i kompetencijski pristup upravljanja ljudskim resursima u sportu, *Poslovna ekonomija*, 11(2): 150-166.
46. Parčina, K. (2016.), *Analiza ulaganja u obuku i obrazovanje i povezanost s motivacijom zaposlenika u turizmu*, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, Split
47. Parks Canada (1997), *State of the Parks Report*, Canadian Heritage, Ottawa
48. Pathway to Canada, <https://static1.squarespace.com/static/57e007452e69cf9a7af0a033/t/5b51de43352f5399d1>

[53f58b/1532091972857/Evaluating+management+effectiveness.pdf#page=26&zoom=100_0,548](https://www.researchgate.net/publication/332091972/figure/fig/53f58b1532091972857/Evaluating+management+effectiveness.pdf#page=26&zoom=100_0,548), pristupljeno 30.07.2019.

49. Peleš, P. (2009.), *Turistička djelatnost u nacionalnim parkovima Hrvatske*, seminarski rad, Prirodoslovno-matematički fakultet, Zagreb
50. Pellerey, M. (2007.), Poučavati i naučiti kompetencije, *Kateheza*, 29(3): 256-263.
51. Perišta, M. (2015.), *Utjecaj turizma na prostor*, završni rad, Međimursko veleučilište, Čakovec
52. Petraković, I. (2015.), *Važnost motivacije u pružanju iznimne usluge*, završni rad, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković, Pula
53. Pološki Vokić, N. (2018.), Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, u: Brčić, R., Hernaus, T. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Školska knjiga, Zagreb, 221-257.
54. Račić, M. (2013.), Modeli kompetencija za društvo znanja, *Suvremene teme*, 6(1): 86-100.
55. Rajh, L. (2016.), *Obrazovanje zaposlenika kao osnova konkurentske prednosti u turizmu*, diplomski rad, Međimursko veleučilište, Čakovec
56. Rupčić, N., Žic, M. (2012.), Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, *Praktični menadžment*, 3(2): 21-28.
57. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
58. Suzić, N. (2014.), Kompetencije za život u 21. stoljeću i školski ciljevi učenika, *Pedagoška istraživanja*, 11(1): 111-120.
59. Šetić, M. (2017.), *Nacionalni parkovi Hrvatske*, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula
60. Škoda, I. (2016.), *Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM – drogerie markt*, diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin
61. Štimac, V. (2016.), *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*, diplomski rad, Filozofski fakultet Zagreb, Zagreb
62. Vidaković, P. (1989.), *Nacionalni parkovi i turizam*, Zavod za zaštitu prirode SR Hrvatske, Zagreb
63. Vidaković, P. (2003.), *National parks and protected areas in Croatia*, Fond za stipendiranje mladih za zaštitu prirode i turizam, Zagreb
64. Vukonić, B., Keča, K. (2001.), *Turizam i razvoj*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
65. Žunić, A. (2016.), *Utjecaj motivacije na radnu učinkovitost zaposlenika*, diplomski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovne rubrike plana upravljanja.....	9
Slika 2. Pokazatelji i čimbenici koji utječu na djelotvornost upravljanja.....	13
Slika 3. Gornja jezera.....	15
Slika 4. Priroda Nacionalnog parka Paklenice.....	16
Slika 5. Priroda Nacionalnog parka Risnjak.....	16
Slika 6. Pogled na nacionalni park Mljet.....	17
Slika 7. Pogled na Nacionalni park Kornati.....	18
Slika 8. Pogled na Nacionalni park Brijuni.....	19
Slika 9. Slapovi Krke.....	20
Slika 10. Priroda Nacionalnog parka Sjeverni Velebit.....	21
Slika 11. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju.....	29
Slika 12. Spol ispitanika.....	45
Slika 13. Razina obrazovanja ispitanika.....	46
Slika 14. Učestalost putovanja ispitanika.....	46
Slika 15. Usluge korištene od strane ispitanika.....	47

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kategorije zaštićenih područja.....	6
Tablica 2. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....	33
Tablica 3. Dobna struktura ispitanika.....	45
Tablica 4. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama broda, informacija, vlaka i parkinga s obzirom na procijenjenu angažiranost zaposlenika.....	48
Tablica 5. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama restorana, blagajni, suvenirnica i smještaja s obzirom na procijenjenu angažiranost zaposlenika.....	48
Tablica 6. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama broda, informacija, vlaka i parkinga s obzirom na procijenjenu kompetentnost zaposlenika.....	49
Tablica 7. Prosječne ocjene zadovoljstva ispitanika uslugama restorana, blagajni, suvenirnica i smještaja s obzirom na procijenjenu kompetentnost zaposlenika.....	49

ANKETNI UPITNIK

POVEZANOST PROCJENE KOMPETENTNOSTI I MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA I OCJENE KVALITETE USLUGE OD STRANE KLIJENATA NA PRIMJERU POSJETITELJA NP PLITVIČKA JEZERA

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ASSESSMENT OF EMPLOYEE'S COMPETENCES AND MOTIVATION AND SERVICE QUALITY

Please fill in the short questionnaire.

1. Which services have you used in the National Park Plitvice Lakes? (Multiple answer)

- Car parking
- Cashier (Ticket purchasing on the site)
- Information office
- Restaurants
- Souvenir shops / markets
- Electric boat
- Tourist shuttle bus
- Accommodation

2. If you have used CAR PARKING, how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service	1	2	3	4	5
Employees' engagement	1	2	3	4	5
Satisfaction with the service	1	2	3	4	5

3. If you have used CASHIER (TICKET PURCHASING) inside the national park (not online), how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service	1	2	3	4	5
Employees' engagement	1	2	3	4	5
Satisfaction with the service	1	2	3	4	5

4. If you have used INFORMATION OFFICE, how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service	1	2	3	4	5
Employees' engagement	1	2	3	4	5
Satisfaction with the service	1	2	3	4	5

5. If you have used RESTAURANTS, how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service	1	2	3	4	5
Employees' engagement	1	2	3	4	5
Satisfaction with the service	1	2	3	4	5

6. If you have used SOUVENIR SHOPS (MARKETS), how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service	1	2	3	4	5
Employees' engagement	1	2	3	4	5
Satisfaction with the service	1	2	3	4	5

7. If you have used ELECTRIC BOAT, how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service	1	2	3	4	5
Employees' engagement	1	2	3	4	5
Satisfaction with the service	1	2	3	4	5

8. If you have used TOURIST SHUTTLE BUS, how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service 1 2 3 4 5
Employees' engagement 1 2 3 4 5
Satisfaction with the service 1 2 3 4 5

9. If you have used ACCOMODATION, how would you assess employees' competences and engagement, as well as the service provided?

(1 – Very poor, 2 – Poor, 3 – Average, 4 – Good, 5 – Very Good)

Employees' competences for providing the required service 1 2 3 4 5
Employees' engagement 1 2 3 4 5
Satisfaction with the service 1 2 3 4 5

10. How much did the employee's motivation and competence affect your overall impression about visiting NP Plitvice Lakes?

- Didn't affect at all
- Slightly affected
- Very affected

11. Gender:

- Male
- Female

12. Age: ____

13. Education level:

- Primary-level education
- High-school education
- Bachelor degree
- Master degree
- Doctoral degree

14. How often do you travel?

- I travel very rare
- 1 or 2 times a year
- 3 or 4 times a year
- More than 4 times a year

Thank you for your time, I really appreciate it!

ŽIVOTOPIS KANDIDATA

OSOBN INFORMACIJE



Marko Rumenočić, univ.bacc.oec

📍 *Smoljanac 16b, 53231 Plitvička Jezera*

📞 *385998596436*

✉ *marko.rumenovic@hotmail.com*

🌐 *<https://www.linkedin.com/in/markorumenovic/>*

Spol M | Datum rođenja 8. srpnja 1994 | Državljanstvo: hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

2016–

Voditelj privatnog smještaja

Apartment Andrea, Plitvice Lakes (Croatia)

- Rezervacije*
- Informacije*
- Prodaja*
- Marketing*

2015–

Pomoćnik zapovjednika broda – mornar

Nacionalni park Plitvička jezera – sezonski posao

- Briga o putnicima*
- Kontrola karata*
- Pružanje informacija o nacionalnom parku*
- Ostali poslovi na zahtjev voditelja ili zapovjednika broda*

2017–2018

Prodajni predstavnik

Iskon Internet d.d – studentski posao preko zime, Zagreb

- Odnosi s klijentima*
- Prodaja*
- Informacije o uslugama*

2015–2016

Prodajni predstavnik

Hrvatski Telekom – studentski posao preko zime, Zagreb

- Odnosi s klijentima*
- Prodaja*
- Informacije o uslugama*

OBRAZOVANJE

2018– trenutno *Diplomski studij smjer Menadžment*
Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb

2013–2018 *Preddiplomski studij Poslovna ekonomija*
Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb

2009–2013 *Srednja Škola Slunj*
Opća gimnazija, Slunj

VJEŠTINE

Materinski jezik *hrvatski*

Strani jezici

	<i>Razumijevanje</i>		<i>Govor</i>		<i>Pisanje</i>
	<i>Slušanje</i>	<i>Čitanje</i>	<i>Govorna interakcije</i>	<i>Govorna produkcija</i>	
<i>Engleski</i>	<i>C1</i>	<i>C1</i>	<i>C1</i>	<i>C1</i>	<i>C1</i>
<i>Njemački</i>	<i>A2</i>	<i>A2</i>	<i>A2</i>	<i>A2</i>	<i>A2</i>

Stupnjevi A1 i A2 – početnik B1 i B2 –samostalni korisnik C1 i C2 – iskusni korisnik

Komunikacijske vještine

- *Timski rad*
- *Dobre komunikacijske vještine stječene u radu u prodaji i turizmu*

Poslovne vještine

- *Poznavanje rada na računalu*
- *MS Office*
- *HTML*
- *SAP*
- *CRM*

Ostale vještine

Nogomet, stolni tenis

Vozačka dozvola

B