

# UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

---

Vranić, Aneta

Professional thesis / Završni specijalistički

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:869785>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni specijalistički studij Organizacija i management

Aneta Vranić

**UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija Organizacija i management

Osijek, 2022

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni specijalistički studij Organizacija i management

Aneta Vranić

## **UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija Organizacija i management

JMBAG:

e-mail: anetamarinovic42@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Komentor: prof.dr.sc. Boris Crnković

Osijek, 2022

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
University Specialist Study Organisation and Management

Aneta Vranić

**IMPACT OF MATERIAL INCENTIVES ON  
CONTENTMENT OF EMPLOYEES**

Specialist final paper University Specialist Study  
Organisation and Management

Osijek, 2022

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ANETA VRANIĆ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Aneta Vranić

**JMBAG:** 1287

**OIB:** 23891808461

**e-mail za kontakt:** anetamarinovic42@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni specijalistički studij Organizacija i management

**Naslov rada:** Utjecaj materijalnih kompenzacija na zadovoljstvo zaposlenika

**Mentor/mentorica rada:** Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Komentor: prof.dr.sc. Boris Crnković

U Osijeku, 22.5.2023. godine

Potpis



## UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

### SAŽETAK

U današnje vrijeme izražene konkurencije svaka se tvrtka mora svim resursima boriti za konkurentski položaj na tržištu. Najvažniji resurs na koji je nužno obratiti pažnju jesu ljudi, odnosno ljudski resursi. Znanstveno je dokazano da između zadovoljnog zaposlenika i motivacije postoji pozitivna korelacija, što znači da zaposlenik neće biti motiviran za proaktivno djelovanje ukoliko je nezadovoljan radnim uvjetima. Kako bi zaposlenik bio što motiviraniji za efikasno povećanje radnog učinka, tvrtka mora imati razvijen učinkovit motivacijski sustav. Cjelovit motivacijski sustav podrazumijeva sustav materijalnog i sustav nematerijalnog nagrađivanja. Takvi sustavi moraju posjedovati što više pogodnosti te poznavati preferencije zaposlenika kako bi svaki zaposlenik mogao odabrati beneficiju koja podiže njegovu razinu zadovoljstva. Zadovoljstvo zaposlenika i motiviranost važni su parametri pri ocjenjivanju šire slike poslovanja u tvrtki. Cilj je ovog rada utvrditi koji su to motivatori najvažniji kada je riječ o povećanju radne učinkovitosti kod zaposlenika. U skladu s tim, u sklopu rada, provedeno je empirijsko istraživanje u tvrtki Končar – distributivni i specijalni transformatori d.d., ne bi li se utvrdilo kako zaposlenici jedne tvrtke vrednuju svoje zadovoljstvo, sadašnju motivaciju, te što ih demotivira na povećanu efikasnost. Samoprocjena zadovoljstva zaposlenika u radnom okruženju je vrlo važna, jer su zaposlenici vrlo individualni sa različitim preferencijama, što znači da pojedini benefiti ne djeluju jednako na svakog zaposlenika glede zadovoljstva. Istraživanje je potvrdilo teorijske tvrdnje kako različiti motivatori različito utječu na pojedince. Također, istraživački dio ukazuje da visina plaće, kao financijska kompenzacija za rad, nije najvažniji kriterij koji određuje zadovoljstvo zaposlenika. Uz tu, materijalnu dobrobit, ispitanici su potvrdili da su nematerijalne pogodnosti od izuzetnog značaja za zadovoljstvo, a to se odnosi na poštivanje prava zaposlenika, zadovoljavajuću klimu, dobar odnos s kolegama itd.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo, motivacija, nematerijalno i materijalno nagrađivanje

# IMPACT OF MATERIAL INCENTIVES ON CONTENTMENT OF EMPLOYEES

## SUMMARY

Nowadays, with pronounced competition, every company must fight with all available resources for a more competitive position on the market. The most important resource to pay attention to are people, i.e., human resources. It has been scientifically proven that there is a positive correlation between a satisfied employee and motivation, which means that an employee will not be motivated to act proactively if he is dissatisfied with working conditions. For the employee to be as motivated as possible to effectively increase work performance, the organisation must have an effective motivational system in place. A complete motivational system includes a system of tangible and a system of intangible rewards. Such systems must have as many benefits as possible and know the preferences of employee so that each employee can choose a benefit that raises his level of satisfaction. Employee satisfaction and motivation are important parameters in assessing the bigger picture of a company. The aim of this paper is to determine which motivators are of most importance for raising efficiency in the organisation. Accordingly, an empirical study was conducted in the company Končar – distribution and special transformers plc, to determine how employees of a company value their satisfaction, current motivation, and what demotivates them to increased efficiency. Self-assessment of employee satisfaction in the work environment is very important, since employees are very individual, with different preferences, which means that individual benefits do not affect equally to each employee in terms of satisfaction. The research confirms the theoretical claims that different motivators affect individuals differently. Also, the research part indicates that the amount of salary, as financial compensation for work, is not the most important criterion that determines employee satisfaction. In addition to material well-being, the respondents confirmed that intangible benefits are extremely important for satisfaction, and that refers to respect for workers' rights, satisfactory climate, good relations with colleagues, etc.

**Keywords:** satisfaction, motivation, tangiblereward, intangible reward

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Cilj istraživanja.....	3
1.3. Istraživačka pretpostavka .....	3
1.4. Metode istraživanja .....	3
1.5. Doprinosi istraživanja.....	4
1.6. Struktura rada .....	5
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....	6
2.1. Pojam ljudskih resursa i njihova uloga u tvrtki .....	6
2.2. Planiranje ljudskih resursa u tvrtki .....	10
2.3. Organizacijska kultura.....	12
2.4. Organizacijska klima.....	13
3. ZNAČAJ MOTIVACIJE.....	14
3.1. Pojam motivacije.....	14
3.2. Gledišta u proučavanju motivacije .....	16
3.3. Izražavanje motivacije.....	18
4. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA .....	20
4.1. Teorija potreba .....	22
4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	24
4.3. Teorija motivacije postignuća .....	25
4.4. Dvofaktorska teorija motivacije .....	26
4.5. Teorija motivacije uloga.....	27
4.6. Vroomov kognitivni model motivacije .....	28
4.7. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni .....	28
4.8. Integrativni procesni model motivacije .....	29
5. SUVREMENE STRATEGIJE MOTIVIRANJA .....	31
6. ZADOVOLJSTVO NA RADNOM MJESTU I RADNO OKRUŽENJE.....	34
6.1. Upravljanje sustavom materijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika .....	35
6.1.1. Upravljanje platnom strukturom tvrtke .....	37
6.1.2. Bodovna metoda procjene posla .....	39
6.1.3. Modeli participacije zaposlenih .....	41
6.1.4. Sustav plaćanja prema učinku.....	42
6.1.5. Upravljanje neizravnim materijalnim kompenzacijama.....	43
6.2. Upravljanje sustavom nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika .....	45
6.2.1. Pravilno dizajniranje posla .....	46
6.2.2. Upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva.....	47



6.2.3. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika.....	48
6.2.4. Upravljanje sustavom povratnih informacija u tvrtki .....	49
6.2.5. Organizacijska kultura .....	49
6.3. Upravljanje fluktuacijom i apsentizmom zaposlenika.....	50
6.3.1. Fluktuacija.....	50
6.3.2. Apseizizam.....	52
7. UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....	54
8. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH UNUTAR TVRTKE KONČAR D&ST .....	56
8.1. Opći podaci o tvrtki Končar D&ST.....	56
8.2. Načini motivacije zaposlenih unutar tvrtke .....	58
9. UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U TVRTKI KONČAR – DISTRIBUTIVNI I SPECIJALNI TRANSFORMATORI .....	63
9.1. Metodologija istraživanja .....	63
9.2. Karakteristike uzorka istraživanja .....	64
9.3. Rezultati istraživanja .....	73
9.4. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem .....	91
10. ZAKLJUČAK .....	93

# 1. UVOD

Glavna je tematika cijelog ovog rada motivacija. Motivacija je izuzetno bitna karakteristika zaposlenika u tvrtkama koje žele ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, te se izdići iznad konkurencije. Svaka tvrtka koja u današnje vrijeme drži do svojeg ugleda i poslovanja pridaje motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika veliku pažnju. Svaki iole osviješteni menadžer ljudskih resursa zna, da bi zaposlenik davao maksimum od sebe prilikom obavljanja posla mora biti zadovoljan radnim uvjetima, te mora biti motiviran. Ova tema je obrađena upravo iz razloga da se utvrdi na koji način je najbolje motivirati zaposlenike kako bi oni bili što efikasniji na radnom mjestu. Misao vodilja je da je zadovoljan zaposlenik motiviran zaposlenik, a samo motiviran zaposlenik može postići dobre rezultate u obavljaju svojih zadataka.

Kako bi se teorijski dio istraživanja ove teme potkrijepio činjenicama iz stvarnog poslovanja izabrana je tvrtka Končar – distributivni i specijalni transformatori. Izabrana je upravo ova tvrtka jer ima razvijen sustav poslovanja koji drži do zaposlenika, odnosno ima vrlo razvijen sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Upravo zbog takvog načina poslovanja tvrtka Končar D&ST je idealna za provedbu empirijskog istraživanja, te utvrđivanja što je to što zaposlenike u stvarnosti motivira i čini zadovoljnima na radnom mjestu.

Uvodni dio ovog rada služi kako bi čitateljima bilo predstavljano o čemu će se govoriti u radu, pa je tako ovaj dio sačinjen od predmeta, cilja i metoda istraživanja, postavljena je istraživačka pretpostavka, definiran je doprinos istraživanja, te je naposljetku naveden način na koji je rad strukturiran.

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet je istraživanja otkriti važnost motivacije zaposlenika u nekoj tvrtki, te kako ona utječe na radnu uspješnost. No, prije nego li se u radu dotakne tema motivacije, neophodno je upoznati se s jednim vrlo značajnim pojmom, a to su ljudski resursi. Bez ljudskih resursa nema ni uspjeha tvrtke, profita itd. Ljudski su resursi najvažniji resurs neke tvrtke. Pozitivno je to što se u današnje vrijeme

sve više pažnje pridaje ljudskim resursima. Nekada je zadovoljstvo zaposlenika bilo vrlo zapostavljeno u poslovanju. Vremena su bila takva da se smatralo da zaposlenik treba biti sretan što je uopće u radnom odnosu i da mu je to dovoljno za sreću. No, u novije vrijeme menadžeri ljudskih resursa shvaćaju da to nije tako. Upravljanje ljudima u suvremenom okruženju u fokus stavlja čovjeka kao resurs o čijim znanjima i vještinama ovisi poslovanje tvrtke, tj. poslovanje ovisi o kvaliteti ljudi.

Istražujući ovu temu može se zaključiti da postoji međuovisni odnos između zaposlenika i menadžera ljudskih resursa. Premda su ljudi najvažniji resurs u tvrtki, bez dobrog vodstva ne znače ništa. Dobar menadžer ljudskih resursa dužan je zaposlenika obrazovati, razvijati, usmjeravati te naposljetku motivirati na povećanje radne učinkovitosti. Da bi menadžer uspio realizirati sve navedeno mora imati razrađen plan upravljanja ljudskim resursima. Planiranje uključuje sve aktivnosti koje temeljito prate strukturu u tvrtki glede zaposlenika, ima li ih dovoljno ili ih pak ima viška, koje su dobi, koja im je razina obrazovanja i odgovaraju li po svojim karakteristikama poslovanju.

Kada menadžment ljudskih resursa klasificira zaposlenike sukladno potrebama radnih mjesta slijedi najzahtjevniji dio, a to je motiviranje zaposlenika. Jasno je da između zadovoljstva poslom i motivacije postoji određena poveznica. Što je zaposlenik zadovoljniji na radnom mjestu to će biti više potaknut na proaktivno djelovanje. Budući da je menadžer ljudskih resursa svjestan da zaposlenici predstavljaju konkurentsku prednost tvrtke, on će uložiti velike napore u kreiranju dobrog motivacijskog sustava. Motivacijski sustav treba pratiti karakteristike zaposlenika. Da bi motivacijski sustav bio potpun, mora posjedovati sustav materijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika kao i sustav nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Oba sustava moraju nuditi što više pogodnosti kako bi svaki zaposlenik mogao odabrati onu pogodnost koja kod njega izaziva najviše zadovoljstva. Svaki zaposlenik je individua za sebe i ima različite preferencije, te kod svakog zaposlenika pojedini motivator ne izaziva istu razinu zadovoljstva i naposljetku motiviranosti.

Budući da je predmet rada otkriti u kojoj mjeri motivacija utječe na radni učinak zaposlenika, osim teorijskog istraživanja provedeno je i empirijsko istraživanje, kako bi praksa potvrdila teoriju. Cilj

je empirijskog istraživanja utvrditi koje su preferencije zaposlenika glede motivacijskih tehnika. Istraživanje je provedeno u tvrtki Končar – distributivni i specijalni transformatori.

## **1.2. Cilj istraživanja**

Cilj je ovog rada istražiti i detaljno analizirati što predstavlja motivaciju u poslovanju, što ju potiče kod zaposlenika, te na koji način povećati razinu motivacije kako bi se povećala i radna učinkovitost. Svaki dobar menadžer mora biti upućen u preferencije svojih zaposlenika kako bi pronašao način kako povećati njihovu razinu motiviranosti. Motivacija u ovom slučaju predstavlja sredstvo poticanja zaposlenika na ulaganje više napora u izvršenju zadataka. Motivacija je subjektivan osjećaj kod pojedinog zaposlenika, te je zato nužno da menadžer ljudskih resursa prilagodi motivacijski sustav svakom zaposleniku. Ciljevi motiviraju zaposlenike pa je menadžerima nužno postaviti takve ciljeve koje zaposlenici smatraju ostvarivima, realnim, dinamičnim te važnim za poslovanje tvrtke. Naposljetku, cilj je rada ukazati kako je motivacija zaposlenika glavni pokretač u poslovanju tvrtke.

## **1.3. Istraživačka pretpostavka**

U radu se postavlja sljedeća istraživačka pretpostavka: „Plaća i druge materijalne pogodnosti u pravilu nisu najvažniji motivator koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika“.

Cilj je istraživačke pretpostavke utvrditi koje su to strategije motiviranja zaposlenika koje u najvećoj mjeri utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Motivacijske strategije su sredstvo upravljanja zaposlenicima. Dakle, cilj je otkriti koji su to motivatori pokretači koji podižu zadovoljstvo i poslovanje na višu razinu.

## **1.4. Metode istraživanja**

Budući da metodologija rada mora biti precizna, točna, te pouzdana korišteno je nekoliko metoda kako bi se došlo do objektivnih i relevantnih podataka. Za ovakav pristup nužno je koristiti znanstvene i istraživačke pristupe.

Najčešće metode koje su korištene prilikom proučavanja teme su: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda dokazivanja i opovrgavanja, te metoda kompilacije. Induktivna je metoda korištena za proučavanje općih pojmova kao što su ljudski resursi, motivacija, nagrađivanje zaposlenika i dr., te uspoređivanje mišljenja nekoliko autora. Pomoću deduktivne metode izvedeni su pojedinačni zaključci iz općih pojmova, kao npr. na koji način motivirati pojedinog zaposlenika, koja su sredstva materijalnog i nematerijalnog sustava nagrađivanja i dr. Metoda analize korištena je za raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije te je primjenjena kod teorija motivacije te upravljanje sustavom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Pomoću metode sinteze tema ljudskih resursa, motivacije, zadovoljstvo na radnom mjestu, te empirijsko istraživanje tvore cjelinu. Metode dokazivanja i opovrgavanja korištene su prilikom proučavanja istraživačke pretpostavke. Metoda kompilacije korištena je u svim dijelovima rada gdje su preuzeta opažanja i stavovi drugih autora. Sve navedene metode istraživanja imaju za cilj dovesti do što točnijih i reprezentativnih zaključaka vezano za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih na radnom mjestu.

### **1.5. Doprinosi istraživanja**

U današnje vrijeme pojam motivacije i zadovoljstvo zaposlenika je sve popularniji te se na njega obraća sve više pažnje. Dobri su menadžeri ljudskih resursa uvidjeli da bez zadovoljnog i motiviranog zaposlenika nema napretka. Empirijskim istraživanjem konkretno u tvrtki Končar D&ST važno je utvrditi koje su to varijable koje utječu na motiviranost zaposlenika kao i na njihovo zadovoljstvo.

Doprinos istraživanja je kroz spajanje teorijskog dijela i konkretnih rezultata dobivenih anketnim testiranjem u tvrtki Končar D&ST utvrditi što potiče zaposlenike na efektivan rad. Kroz rad se nastoji spoznati na koji se način uvjeti rada koje pruža neka tvrtka odražavaju na zadovoljstvo zaposlenika. Naposljetku, rezultati rada mogu poslužiti i drugim tvrtkama kako bi spoznale što u stvarnosti najbolje funkcionira glede motiviranosti zaposlenika.

## 1.6. Struktura rada

Rad je koncipiran u 10 dijelova. Prvi dio predstavlja uvodni dio kojemu je svrha kroz svojih 6 podnaslova uvesti u tematiku rada. Slijedi drugi dio pod nazivom „Upravljanje ljudskim resursima“ koji objašnjava što su to ljudski resursi, koja je njihova uloga i značaj u tvrtki, na koji se način planiraju, te što za tvrtku predstavlja organizacijska klima i kultura. Naslov pod rednim brojem tri „Motivacija i gledišta u proučavanju motivacije“ definira pojam motivacije, te sa kojih gledišta je motivacija nekada promatrana. Nakon pojmovnog uvođenja u temu motivacije slijedi „Upravljanje motivacijom zaposlenika“. Upravljanje motivacijom zaposlenika proučeno je kroz 8 teorija. Svaka od tih teorija ima različit pristup u proučavanju motivacije. Nakon teorija motivacije slijedi peti dio sa „Suvremenim strategijama motivacije“. Ovaj dio sugerira zašto je važno razviti dobre strategije motivacije, kako one utječu na zaposlenike, te kako se ponašaju zaposlenici koji nisu motivirani. Šesti dio „Zadovoljstvo na radnom mjestu i radno okruženje“ ukazuje da postoje dva sustava motiviranja zaposlenika. To su sustav materijalnog nagrađivanja, te sustav nematerijalnog nagrađivanja. Također važna tema koja je definirana pod ovim poglavljem je fluktuacija i apsentizam zaposlenika. Slijedi sedmo poglavlje „Utjecaj materijalnih kompenzacija na zadovoljstvo zaposlenika“, čiji naslov ukazuje da će biti riječi o tome koliko motivacija povećava radnu učinkovitost kod zaposlenika. Osmi je dio rezerviran za uvod u empirijsko istraživanje provedeno u tvrtki Končar – distributivni i specijalni transformatori, te sadrži opće podatke o tvrtki kao i načine motiviranja zaposlenika unutar te tvrtke. Deveti je dio jedan od najvažnijih dijelova ovog rada jer sadrži empirijsko istraživanje „Utjecaj materijalnih kompenzacija na zadovoljstvo zaposlenika u tvrtki Končar – distributivni i specijalni transformatori“. U ovom dijelu su detaljizirane karakteristike uzorka istraživanja, pojašnjena je metodologija istraživanja, rezultati istraživanja, te naposljetku koje je značenje rezultata dobivenih istraživanjem. Posljednji dio „Zaključak“ sažima sve potrebne informacije te konstatira određene činjenice.

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Prije nego li bude riječi o motivaciji koja je tema ovog rada, nužno je definirati koji je to najvažniji faktor o kojem ovisi uspjeh tvrtke. Riječ je o ljudskim resursima.

### **2.1. Pojam ljudskih resursa i njihova uloga u tvrtki**

Ljudski su resursi najvažnija karika ili najvažniji resurs koji posjeduje neka tvrtka, te su oni kao takvi odgovorni za uspjeh. Stavovi usmjereni na ljudske resurse u današnje vrijeme se uvelike mijenjaju. Dok se nekada naglasak stavlja na zadovoljstvo potrošača, u današnje vrijeme poslodavci preusmjeravaju naglasak na zadovoljstvo zaposlenih jer smatraju da samo preko zadovoljnog zaposlenika postoji i zadovoljan potrošač. Da bi zaposlenik dao maksimum od sebe pri usluživanju potrošača pretpostavka je da je i on zadovoljan uvjetima na svom radnom mjestu. Poslodavci su sve više osviješteni da zadovoljan zaposlenik direktno utječe na uspješnost tvrtke. Ta promjena paradigme u načinu organiziranja kadrova uvelike pospješuje profit tvrtke. Istraživači se sve više bave tom problematikom kako bi osvijestili menadžere ljudskih resursa na važnost takvog koncepta poslovanja. Prepoznavanjem njihovog potencijala tvrtke potiču njihova znanja i vještine kako bi izgradili uspješne tvrtke sa zadovoljnim zaposlenicima. Zaposlenici su prepoznati kao rješenje, a ne dio problema. Brojne provedene studije u SAD-u i UK pokazale su da postoji veza između zadovoljstva zaposlenika i kvalitete te produktivnosti njegova rada. Zadovoljstvo zaposlenika dovodi i do zadovoljstva kupca. Kako bi se ostvarilo zadovoljstvo zaposlenika potrebno je izgraditi kulturu organizacije (Martan, 2020:2).

„Učinkovito upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih čimbenika uspjeha svake tvrtke. Upravljanje ljudskim resursima uključuje niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva tvrtke“ (Tafra i dr., 2017:49).

„Cilj uspješnog menadžmenta ljudskih resursa u tvrtki je ostvariti što više i brže stope profita, poštujući pritom sve norme i pravila međuljudskih odnosa i ljudskog ponašanja. Ljudski resursi ili

potencijali mogu se definirati kao ukupna motivacija, ukupna znanja te ukupne sposobnosti i vještine svih zaposlenika u tvrtki kao i uspješnost njihovog timskog rada i međusobne suradnje u poslovima na kojima rade. Menadžment ljudskih resursa ili potencijala može se definirati kao upravljanje cjelokupnom vrijednošću zaposlenika u tvrtki, odnosno njihovom ukupnom motivacijom, znanjima, sposobnošću i vještinama, a sve u cilju postizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, odnosno u cilju ostvarivanja što većih i bržih stopa profita. Strategijski menadžment ljudskih resursa obuhvaća kontinuirano, sustavno i dugoročno upravljanje ljudskim resursima u tvrtku s ciljem postizanja održivog razvoja tvrtke i profitabilnosti poslovanja“ (Požega, 2012:19).

Menadžment ljudskih resursa je za suvremene tvrtke iznimno važna, ako ne i presudna karika u lancu ostvarivanja poslovnih rezultata. Samo njegova sveobuhvatna i intenzivna praksa osigurava napredovanje tvrtke. Stoga se posljednjih godina u računovodstvenoj, ekonomskoj, menadžerskoj te psihološkoj literaturi sve više raspravlja o tome koliko štetne posljedice može tvrtka snositi ukoliko ne vodi računa o svojim ljudskim resursima (Vokić-Pološki,2004:457).

„Danas pojam menadžmenta ljudskih resursa ima 4 značenja:

- Znanstvena disciplina,
- Menadžerska funkcija,
- Posebna poslovna funkcija u tvrtki,
- Specifična filozofija menadžmenta“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:3).

„Menadžment ljudskih resursa kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno tvrtkama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih resursa u tvrtkama“ (Bahtijarević- Šiber, 1999:3-4). „Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga niti najbolji planovi niti tvrtka nemaju nikakvog efekta. Uz to, na rad s ljudima usmjerena je još jedna menadžerska funkcija, a to je vođenje koje osigurava „da se stvari postignu uz pomoć drugih ljudi“. Ta je menadžerska funkcija također uključena u širi koncept menadžmenta ljudskih resursa. Danas



se sve više ističe da je najvažniji posao menadžera naći najbolje ljude koji mogu, motivirati ih i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način“ (Bahtijarević- Šiber, 1999:9).

„Treće značenje u kojem se upotrebljava pojam menadžmenta ljudskih resursa odnosi se na posebnu poslovnu funkciju u tvrtkama. U njoj se iz ukupne zadaće tvrtke deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih. Tijekom povijesti ona se u tvrtkama različito nazivala: industrijski odnosi, odnosi zaposlenih, personalna administracija, personalna funkcija, a u novije doba menadžmenta i funkcija ljudskih resursa. Kod nas je bio uobičajen naziv kadrovska funkcija koji se još uvijek upotrebljava, ne samo u svakodnevnom govoru nego i u nizu tvrtki. U mnogima ona još uvijek ima dimenzije i sadržaj klasične personalne funkcije. Također se u mnogima događaju promjene koje vode razvoju moderne funkcije ljudskih resursa“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:9).

„Menadžment ljudskih resursa označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmenta koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na neke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:9).

Danas kao najvažnije odrednice modernog vodstva navode se ljudi, briga za potrošače i stalne inovacije. Osnovica tog trokuta su dakako ljudi iz razloga jer oni stalnim inovacijama vode do zadovoljnih potrošača. Ovaj trokut ponovno potvrđuje tezu da zaposleni trebaju biti na prvom mjestu jer bez zadovoljnog zaposlenika nema ni zadovoljnog potrošača. Slijedom navedenog, može se zaključiti da menadžment ljudskih resursa određuje uspješnost poslovanja tvrtke.

Tablica koja slijedi u nastavku prikazuje koje su to karakteristike koje određuju uspješne tvrtke, a koje karakteristike određuju neuspješne tvrtke. Karakteristike su navedene prema njihovoj važnosti.

TABLICA 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih tvrtki

USPJEŠNE TVRTKE	NEUSPJEŠNE TVRTKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stvarni interes za ljude – ljudi najvrjednija imovina</li> <li>- Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja</li> <li>- Dobri programi nagrađivanja</li> <li>- Sposobni zadržati zaposlene, mala fluktuacija</li> <li>- Vrhovni menadžment je posvećen i daje podršku ljudima</li> <li>- Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude</li> <li>- Upravljaču na autokratski i birokratski način; rigidna su i nefleksibilna</li> <li>- Niti malo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene</li> <li>- Imaju loš sustav internog napredovanja</li> <li>- Slabe interne komunikacije</li> <li>- Nejasna ili zastarjela politika; nekonzistentna primjena</li> <li>- Visoka fluktuacija</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:13

Kako bi menadžment ljudskih resursa bio uspješan, njegovi ciljevi moraju biti kompatibilni s ciljevima tvrtke, tj. usmjereni na njihovo ostvarivanje. Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da osim ovog glavnog cilja, menadžment ljudskih resursa ima i svoje specifične ciljeve: poslovni i ekonomski, socijalni, te ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.

Poslovni i ekonomski cilj nije teško predvidjeti, kao i kod svakog poslovanja on označava maksimalnu profitabilnost ulaganja. To se ostvaruje najefikasnijom upotrebom potencijala koje tvrtka posjeduje.

„Krajnji ekonomski ciljevi jesu:

- Porast proizvodnje i profitabilnosti,
- Snižavanje ukupnih troškova,
- Osiguranje konkurentske sposobnosti,

- Porast ukupne uspješnosti tvrtke (efikasnost, efektivnost i fleksibilnost)“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:21).

U današnje, moderno vrijeme, suvremene tvrtke nisu više u mogućnosti ograničiti ciljeve samo na ekonomske. Osim ekonomskih moderne tvrtke imaju i cijeli spektar socijalnih ciljeva.

„Socijalni ciljevi:

- Zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih,
- Poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih,
- Upotreba i razvoj individualnih mogućnosti,
- Osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti,
- Podizanje kvalitete radnog života“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:21).

Posljednji cilj menadžmenta ljudskih resursa, a možda i najvažniji je fleksibilnost i sposobnost upravljanja promjenama. To ne čudi jer je poznato koliko je u današnje, suvremeno vrijeme, potrebno biti u korak sa napredcima tehnologije, razvojem ljudskih resursa, sticanjem novih vještina itd. Glavni preduvjet opstanka uspješne tvrtke je mogućnost brzog i efikasnog prilagođavanja promjenama.

„Izvor prilagodljivosti i fleksibilnosti tvrtke su ljudi. U tom području upravljanje ljudskim resursima ima ove ciljeve:

- Stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptabilnog potencijala svih zaposlenih,
- Smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja,
- Povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih resursa tvrtke na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:21).

## **2.2. Planiranje ljudskih resursa u tvrtki**

Do sada je nekoliko puta istaknuto kako su ljudski resursi najvažniji kapital jedne tvrtke, no sami ljudski resursi bez uspješnog vođenja su beskorisni. Osnova uspješnog vođenja ljudi je planiranje ljudskih resursa. Takvo planiranje podrazumijeva kontinuiranu brigu o njima. Da bi strategije

tvrtke bile uspješne, mora postojati optimalan broj zaposlenika. Planiranje broja zaposlenih koji su potrebni tvrtki je od izuzetne važnosti, stoga postoje različite metode kojima menadžeri utvrđuju postoje li viškovi ili manjkovi, te u skladu s tim i djeluju. Postoje pozitivne i negativne potrebe u zapošljavanju zaposlenika. Pozitivne se javljaju kada tvrtka ima manjak zaposlenika te ima potrebu zaposliti nove, dok negativne potrebe predstavljaju višak zaposlenika koje je nužno otpustiti.

„Ciljevi planiranja ljudskih resursa:

- Povezati strategiju i ljudske resurse u tvrtki (ima li tvrtka zaposlenika koji raspolažu motivacijom, znanjima, vještinama itd. potrebnima za ostvarenje željene strategije),
- Odrediti potrebu za ljudskim resursima (potencijalni „višak“ ili „manjak“ zaposlenika, ali također i pitanje kakvi su zaposlenici potrebni, sa kakvim znanjima i sposobnostima),
- Utvrditi ponudu ljudskih resursa (ustanoviti što je na raspolaganju unutar i izvan tvrtke, u kojoj mjeri potrebni zaposlenici nedostaju unutar tvrtke te će se morati pribavljati „izvana“),
- Osigurati maksimalan povrat (pravilnim planiranjem i odabirom ljudi),
- Postići konkurentsku prednost (cilj planiranja ljudskih resursa nužno mora u određenom vremenskom razdoblju ostvariti potencijalne prednosti i koristi za tvrtku)“ (Požega, 2012:19).

Planiranje ljudskih resursa ima i određene zadatke. Najvažniji zadatak je odrediti koji je to uopće broj zaposlenika koji je potreban jednoj tvrtki za efikasno provođenje svojih ciljeva. Nekada je to veći, a nekada manji broj od trenutnog broja. Kada se odredi broj, nužno je odrediti detaljne karakteristike zaposlenika kao što su spol, dob, radno iskustvo, stupanj obrazovanja, vještine koje posjeduje itd. Posljednji je zadatak osigurati prethodna dva zadatka, odnosno osigurati potrebni broj zaposlenika s potrebnim karakteristikama koje su utvrđene u drugom koraku (Požega, 2012:48).

U današnje vrijeme menadžeri sve više pažnje pridaju organiziranju ljudskih resursa kao sastavnom dijelu upravljanja i razvojem tvrtke. Planiranje ljudskih resursa mora biti sveprisutna aktivnost u tvrtki u svakom trenutku, no u nekim situacijama dolazi više do izražaja, npr. kada se uvodi nova tehnologija, mijenja se način poslovanja ili pojedini zaposlenik napušta svoje radno

mjesto iz nekog razloga, bilo to privremeno ili trajno. U takvim situacijama pred menadžerima je velika odgovornost, zaposliti nove zaposlenike ili reorganizirati postojeće. Obje varijante imaju određene prednosti kao i nedostatke. Naposljetku, nemaju sve tvrtke jednaku potrebu za planiranjem ljudskih resursa. Što je neka tvrtka veća, posjeduje veći broj zaposlenika, sa više se gospodarskih djelatnosti bavi ili planira proširenje poslovanja to je potreba za detaljnim analiziranjem i praćenjem ljudstva veća.

Iz svega navedenoga proizlazi kako je upravljanje ljudskim resursima interdisciplinarna aktivnost. Njeni su ciljevi vrlo kompleksni te se u njenom ostvarivanju isprepliću struke psihologije, prava, industrijskih odnosa, socijologije te organizacijske psihologije. Ovisno o specifičnostima organizacije unutar koje se uspostavlja ta funkcija, ona može sadržavati i funkcionalne te operativne elemente temeljnog procesa koji podržava (Aksentijević i Tijan, 2014:283).

### **2.3. Organizacijska kultura**

„Organizacijska kultura odnosi se na sustav značenja koji je zajednički članovima neke tvrtke, i koji tu tvrtku razlikuje od drugih tvrtki. Kada se pobliže analizira, taj sustav zajedničkih značenja zapravo je skup ključnih karakteristika koje tvrtka vrednuje. Istraživanja sugeriraju da postoji sedam primarnih karakteristika, koje kao cjelina, obuhvaćaju bit organizacijske kulture: inovacija i preuzimanje rizika, usredotočenost na detalje, orijentacija na rezultate, orijentacija na ljude, timska orijentacija, agresivnost i stabilnost“ (Robbinson i Judge, 2010:573).

Organizacijska kultura je pojam koji se proučava tek u novije vrijeme, te mu se pridaje posebna pažnja u poslovanju. Drugi naziv za organizacijsku kulturu je kultura tvrtke. Organizacijsku kulturu ima svaka tvrtka bez obzira na veličinu i opseg poslovanja. Takvu kulturu oblikuju njeni zaposlenici, što bivši, što sadašnji. Pozitivna organizacijska kultura može uvelike utjecati na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Organizacijska kultura ima dvije razine, a to su vidljiva i nevidljiva. Prvu razinu vrlo lako prepoznaju i zaposlenici i osobe izvan tvrtke jer ona predstavlja vidljive znakove poput slogana, načina oblačenja, simbola itd. S druge strane, organizacija ima i nevidljivu razinu, nju čak i

pojedini zaposlenici ne prepoznaju, a ona predstavlja zajedničke vrijednosti, pretpostavke, osjećaje itd.

Najvažniji čimbenik koji kreira i određuje organizacijsku kulturu su ljudi, tj zaposlenici. Zaposlenici i organizacijska kultura su međusobno ovisni. Organizacijska kultura je posljedica djelovanja zaposlenika.

#### **2.4. Organizacijska klima**

Organizacijska klima je vrlo važan segment poslovanja jer izravno utječe na stavove i ponašanje zaposlenika, što znači da je ona usko vezana za ljudske resurse. Organizacijska klima predstavlja subjektivan način percipiranja organizacije zaposlenika. Ona utječe na ponašanje i njihov odnos prema radnim zadacima pa je nužno stvoriti i održavati što pozitivniju organizacijsku klimu koja će poticati na rad, inovativnost i kreativnost. U skladu s tim organizacijska klima je ključan faktor za osnaživanje konkurentске prednosti jedne tvrtke. Pozitivna organizacijska klima podrazumijeva uvažavanje prava zaposlenika, poštovanje etičkih i moralnih vrijednosti, dostojanstveno obavljanje radnih zadataka, ugodno okruženje itd.

Organizacijska klima spada među najvažnije psihosocijalne čimbenike uspješnog funkcioniranja i razvoja tvrtki. Teorijski, ona utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivaciju, te tako posredno ili neposredno utječe na efikasnost i produktivnost tvrtke, njezinu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih (Bogdanović, 2009:3).

### **3. ZNAČAJ MOTIVACIJE**

Motivacija je polazišna točka svakog stvaranja od davnina. Da bi ljudi nešto stvorili, potrudili se, osnovali, ustrajali ili napredovali mora ih nešto motivirati, odnosno voditi ka cilju. Stvarati se može iz različitih razloga, zbog novca, slave, zadovoljstva, potrebe za dokazivanjem, zabave itd. Svi ti razlozi objedinjeno se nazivaju motiv. Ključna osobina motivacije je intenzitet. Vrlo je važno znati odrediti u kojoj mjeri netko posjeduje motivaciju koja ga pokreće ka određenom cilju. Prema tome motivacija u grubo može biti mala, umjerena ili izražena.

Svrha proučavanja motivacije je otkriti zašto ljudi žele to što žele.

„Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movare* – pokretati, poticati. To znači da se pod motivom podrazumijeva nešto što ljude, zaposlene pokreće na akciju. Stoga efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva tvrtke“ (Buble, 2011:117).

#### **3.1. Pojam motivacije**

U ljudskom ponašanju, u istim uvjetima, postoje razne varijacije, bilo da se radi o djeci u vrtiću, o učenicima u školi ili zaposlenicima na radnom mjestu. Postoje uspješniji ljudi, koji više napora mobiliziraju u rješavanju svojih zadataka, te postoje neuspješniji ljudi koji ulažu minimum truda u izvršenje svojih obveza. Iza takvih oblika ponašanja stoji motivacija. Motivacija je glavni pokretač truda i volje kod ljudi pri obavljanju njihovih zadaća. Cilj psihologije motivacije je istraživati i pronaći motive zašto netko nešto čini te koliko ustrajno. Postoje različiti načini definiranja motivacije, od kojih neki slijede u nastavku.

„Motivacija se može definirati kao unutarnje stanje organizma koje pokreće ljude prema cilju i rezultira u zadovoljenju potreba i gašenju motiva“ (Salopek i Katavić, 2019:119).

„Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi (ili životinje) izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Motivacijsko je pitanje kako objasniti promjene u izborima među mogućim ponašanjima koje neki organizam može izvesti. Temeljna motivacijska

pretpostavka je da se organizmi približavaju cilju ili da se bave nekim aktivnostima za koje očekuju bolje poželjne ishode, kao i to da izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili odbojnih, odnosno averzivnih ishoda“ (Beck, 2003:5).

„Motivacija je unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarenje njegovih ciljeva, dakle zadovoljavanje njegovih potreba. Motivacija usmjerava ljudsko ponašanje, dok nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili to ne čine dovoljno dobro, zašto su odsutni s posla ili zašto odlaze iz tvrtke“ (Tudor i tim, 2010:12).

„Postoji pet osnovnih čimbenika u ponašanju putem kojih se može sagledati teorija motivacije:

- Potrebe,
- Poticanje,
- Spoznaja,
- Vrsta posla,
- Senzacije/emocije“ (Vodopija, 2006:95).

Prvi čimbenik koji izaziva motiviranje kod ljudi je potreba. Tomu je tako jer svaki čovjek koji ima bilo kakvu nezadovoljenu potrebu bilo u privatnom ili poslovnom životu, odnosno nešto mu nedostaje, bit će motiviran te će se aktivirati da ostvari tu potrebu. Teorija poticanja smatra da će pojedinac ponavljati one radnje koje su nekada polučile uspjehom, a izbjegavati one koju su značile neuspjeh. Teorija spoznaja zadire malo dublje u ljudsko ponašanja te uz vanjske čimbenike uvrštava i kognitivne spoznaje kao odrednice motivacije. To znači da će čovjek odabrati svjesno jedno od mogućih ponašanja i to na temelju svojih uvjerenja, očekivanja i vrijednosti. Teorija vrste posla tvrdi da je sam posao odgovoran za motiviranost zaposlenika. Ukoliko je posao zanimljiv i dinamičan, i motivacija će biti takva. S druge strane, ukoliko je posao dosadan i monoton, zaposlenici će biti demotivirani za ulaganje više napora u izvršenje svojih zadataka. Kako bi se održalo zanimljivo i dinamično radno okruženje nužno je obogaćivati posao te omogućavati zaposlenicima rotacije. Posljednji segment u ponašanju teorija motivacije su emocije. Emocije su pokretači koji motiviraju ljude da ostvare nešto što silno žele. Npr. učenik koji želi biti liječnik puno će truda ulagati kroz obrazovanje ne bi li svoju želju i ostvario.



Ono što stvara motivaciju jest postavljeni cilj. Svaki uspješan čovjek ima jasno definirani cilj kojemu teži. Motivacija koja se temelji na ciljevima služi menadžerima za vođenje kolektiva.

„Prema onome što se zna, dinamika stvaralačke motivacije ne može se objasniti jednostavnom jednadžbom jer je u pravilu u igri više čimbenika koji u sretnoj interakciji dovode do začuđujućeg stvaralačkog angažmana. Iz didaktičkih razloga ova bi se problematika mogla promatrati kroz sljedeća poglavlja:

- Postoji mnogostrukost motiva za stvaranje,
- Najveći stupanj motivacije postiže se kada dominiraju unutarnji ili intrinzični motivi u interakciji s insentivnim ciljevima (to su ciljevi koji imaju snagu privlačnosti ili izazovnosti),
- Ni vanjska ili ekstrinzična motivacija ne smije se podcijeniti, a ona se odnosi na sve vanjske poticaje ili stimulacije,
- Specifičnost stvaralačke motivacije čini takozvana inspiracija, koja unosi dinamičke momente u stvaralaštvo zbog koje nove ideje cvjetaju ili presahnjuju“ (Ozimec, 256:1996).

„Motivirano ponašanje sadrži najmanje tri aspekta:

- Pokretanje na stvaranje,
- Usmjerenje ka cilju (koji se ne mora uvijek i dostići),
- Ustrajanje u stvaranju (usprkos neuspjesima)“ (Ozimec, 1996:256).

### **3.2. Gledišta u proučavanju motivacije**

Već je spomenuto kako je motivacija kompleksan pojam koji čini više razina: kognitivna, okolinska, društvena, neurološka itd. Mnogobrojni su čimbenici koji utječu na motiviranost ljudi, odnosno demotiviranost. Ljudi su skloni prihvatiti prvo najrazumnije objašnjenje koje im padne na pamet za uspjeh ili neuspjeh, a zapravo se iza svih postupaka krije mnoštvo razloga koji su ili uvelike motivirali ili “ubili“ motivaciju u pojedincu.

S organizacijskog gledišta, motivacija se može analizirati u 2 pravca: 1.) iz percepcije pojedinca i 2.) s gledišta menadžera. U prvom slučaju riječ je o internom stanju koje vodi realizaciji ciljeva

dok je s menadžerskog pristupa, motivacija skup aktivnosti koji usmjeravaju ljude kako bi ostvarili postavljene ciljeve (Gavrić, 2022:2).

U proučavanju suvremene motivacije postoje mnogobrojna gledišta, od kojih neka slijede u nastavku u Tablici 2.

TABLICA 2. Različita gledišta u proučavanju motivacije

<b>GLEDIŠTE</b>	<b>MOTIVI IZRANJAJU IZ...</b>
<b>Bihevioralno</b>	Okolinskih poticaja i nagrada (npr. novac)
<b>Fiziološko/neurološko</b>	Možda i hormonske aktivnosti (npr. glad)
<b>Kognitivno</b>	Mentalnih događaja i načina razmišljanja (npr. ciljevi)
<b>Socijalno – kognitivno (kulturalno)</b>	Način razmišljanja formiranih na temelju utjecaja drugih ljudi kao što su to osobe koje predstavljaju modele za učenje uloga (npr. za mogući „ja-pojam“)
<b>Evolucijsko</b>	Genskog nasljeđa (npr. ekstraverzija)
<b>Humanističko</b>	Promicanja ljudskog resursa (npr. samoaktualizacija)
<b>Psihoanalitičko</b>	Nesvjesnog mentalnog života (npr. anksioznost)

Izvor: Reeve, 2010:41

„Promatranje brojnih gledišta koja sudjeluju u razgovoru o motivaciji ima i jake i slabe strane. Što se tiče slabosti, mogao bi se steći dojam (opravdano) da motivacija uopće ne izgleda kao jedno područje – da je podijeljena u specifična područja i čini se da se nitko ne slaže oko razumijevanja i objašnjavanja motivacije i emocija. No, kao jaka strana dobiva se prilika složiti više dijelova slagalice. Istraživači iz različitih perspektiva postavljaju različita pitanja o motivaciji, od kojih se na mnoga ne bi ni pomislilo da nisu isprva spomenuta kroz ova, možda do sada, nepoznata gledišta. Možda se ne smatraju svi odgovori zadovoljavajućima, ali duboko i fino razumijevanje

motivacije i emocija počinje stavljanjem sveg raspoloživog znanja na „stol“, a tada treba odabrati one ideje koje su najviše empirijski obranjive i osobno iskoristive“ (Reeve, 2010:41).

### 3.3. Izražavanje motivacije

Nakon što je motivacija definirana, objašnjeni njeni čimbenici putem kojih se može sagledati teorija motivacije te nakon što su prikazana gledišta u proučavanju motivacije, moguće je definirati na koji se način motivacija izražava. Na menadžeru je ljudskih resursa da detektira koji je zaposlenik motiviran i što je vrlo važno, u kojoj mjeri. Svi ljudi donekle posjeduju određenu razinu motivacije, no važno je odrediti koliki je zapravo intenzitet. Intenzitet motivacije moguće je uvidjeti kroz dva faktora promatranja. Prvi je obratiti pažnju na ponašajne ekspresije motivacije. Drugi faktor su osnovni uvjeti koji su svima poznati od prije da izazivaju posebna motivacijska stanja.

„Postoji sedam aspekata ponašanja koji izražavaju postojanje, intenzitet i kvalitetu motivacije, a to su: trud, latencija, ustrajanje, izbor, vjerojatnost odgovora, facijalna ekspresija i tjelesne geste“ (Reeve, 2010:8). Nabrojani aspekti uvelike pomažu menadžeru ljudskih resursa da odredi intenzitet motivacije kod zaposlenih. Ponašajne izraze motivacije prikazuje Tablica 3.

Tablica 3. Ponašajni izrazi motivacije

<b>NAPOR</b>	<b>Količina truda ili nastojanja uloženog u izvršavanje nekog zadatka</b>
<b>LATENCIJA</b>	Vrijeme proteklo od inicijalnog izlaganja podražajnom događaju do odgovora osobe na taj događaj
<b>USTRAJNOST</b>	Vrijeme proteklo od početka do prekida reakcije
<b>IZBOR</b>	Pri izboru između dva ili više mogućih smjerova ponašanja, pokazivanje preferencije za jedan smjer akcije u odnosu na ostale
<b>VJEROJATNOST ODGOVORA</b>	Broj (postotak) slučajeva kada se pojavila određena prema – cilju usmjerena reakcija u odnosu na broj različitih prilika za pojavljivanje ponašanja
<b>FACIJALNA EKSPRESIJA</b>	Pokreti lica, poput nabiranje nosa, podizanje gornje usne, blagog spuštanja obrve (npr. kod izraza gađenja)

<b>TJELESNE GESTE</b>	Tjelesne geste poput stava tijela, prijenosa težine i pokreta nogu, ruku (npr. stisnuta šaka)
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: Reeve, 2010:9

„Ponašanje koje karakterizira intenzivan trud, kratka latencija, dugo trajanje, velika vjerojatnost pojavljivanja, facijalna ili tjelesna izražajnost, usmjerenost prema nekom specifičnom cilju umjesto nekom drugom, osnova je za zaključak o postojanju relativno intenzivnog motiva. Ponašanje karakterizirano slabim trudom, dugom latencijom, kratkim trajanjem, malom vjerojatnošću pojavljivanja, minimalnom facijalnom i tjelesnom ekspresijom i usmjerenošću prema alternativnom ciljnom objektu, dokaz je o izostanku ili relativnoj slabosti motiva“ (Reeve, 2010:8).

Motivacija je unutarnja varijabla koja se zasniva na svjesnim ili podsvjesnim potrebama pojedinca i koje variraju u vremena i intenzitetu. Dosad je proveden velik broj studija koje analiziraju motivacijske faktore i upravo one rezultirale su mnogobrojnim teorijama motivacije za čije se podjele u literaturi pronalaze različiti pristupi (Mijoč, 2019:224).

## 4. UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA

Ono što je specifično kod motivacije je to što je ona jedan od najvažnijih čimbenika sposobnosti zaposlenika. To znači da pomoću motivacije manje sposoban zaposlenik može daleko nadmašiti vrlo sposobnog kolegu samo zato jer je više motiviran. Opće poznato je da su vrlo rijetki zaposlenici koji daju maksimum od sebe na poslu. Ovdje ključnu ulogu treba odraditi menadžer ljudskih resursa. On je taj čija je zadaća motivirati zaposlenika, te izvući iz njega maksimum.

„Ključno je pitanje kako motivirati druge. Taj se zadatak sastoji od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, treniranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja. Motivirati druge bitno je jer izniman uspjeh u poslovnom svijetu sve rjeđe postižu pojedinci, postižu ga sve više ljudi, timovi i organizacije. Iz tog je razloga iznimno važno razumjeti što motivira zaposlenike i kako je moguće sebe i druge više motivirati“ (Požega, 2012:118).

Uvriježeno je mišljenje da će zaposlenici davati maksimum od sebe dokle god očekuju zadovoljavajuću nagradu, međutim, čim takva nagrada izostane, može se očekivati da će se i motivacija uvelike smanjiti. Ovdje ključnu ulogu treba odraditi menadžer ljudskih resursa. On je dužan individualizirati nagrade prema osobnosti zaposlenika jer nemaju svi iste preferencije te iste nagrade ne pružaju svakom zaposleniku jednak osjećaj zadovoljstva. Uz to, nužno je voditi računa kako je novac ipak jedan od najboljih oblika nagrade jer zbog njega ljudi rade, te je on nužan glede egzistencijalnog pitanja. Nadalje, preduvjet koji mora imati menadžer ljudskih resursa koji želi motivirati svoje zaposlenike je da je i on sam dovoljno motiviran. Ukoliko on nije dovoljno entuzijastičan i posvećen cilju, zaposlenici to osjete te postaju demotivirani. Također, cilj treba zaposlenicima predstaviti kao moguće ostvariv i primamljiv. Motivacija nije konstantan osjećaj, njega treba održavati i kontinuirano pobuđivati kod zaposlenika. Motivacija se kontinuirano održava kod zaposlenika tako da ih se pohvaljuje za obavljene zadatke, pruža im se osjećaj uspješnosti te im to nekada više znači negoli materijalna nagrada.

„Motivacija objašnjava zašto se neki ljudi u određenim situacijama više trude, a neki manje. Motivacija za rad objašnjava zašto pojedini zaposlenici u specifičnim radnim situacijama imaju

visoku razinu htijenja i želje da posao naprave, kao i zašto kod nekih drugih zaposlenika to nije tako ili barem nije tako u pojedinim situacijama. U pravilu postoje zaposlenici koji su visoko motivirani i koji su nisko motivirani, ali se ne može generalizirati niti je motivacija za rad konstanta. Dapače, motivacija općenito i motivacija za rad vrlo su varijabilne kategorije te ovise o mnogo čimbenika djelovanjem kojih se i motivacija rapidno povećava ili smanjuje u određenim trenucima ili vremenskim razdobljima određenog trajanja. Međutim, upravo su motivacija i motivacija za rad kao varijable sa navedenim obilježjima specifične, nisko genetski uvjetovane te su podložne značajnom utjecaju i djelovanju, kako same osobe na podizanje razine svoje motivacije, tako i jedne osobe na podizanje razine motivacije druge osobe“ (Požega, 2012:120).

Budući da je motivacija kompleksan pojam koji ne daje jednostavan odgovor što nekog motivira, kako povećati motivaciju, na koji način održavati motivaciju itd. razvijene su mnogobrojne znanstvene teorije motivacije, te svaka na svoj način daje objašnjenje motivaciji. Motivacija je vrlo individualan pojam pa tako svaka od tih teorija na svoj način predstavlja što zaposlenika motivira, a što demotivira. Neke od tih teorija su: teorija potreba, teorija trostupanske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije, teorija motivacije uloga, Vroomov kognitivni model motivacije, teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, te integrativni procesni model motivacije..

„Teorije motivacije otkrivaju što je zajedničko u težnjama svih ljudskih bića, identificirajući što je zajedničko ljudima različitih kultura, različitih životnih iskustava i različitog genskog nasljeđa. Svi ljudi osjećaju psihološke potrebe kao što su glad, žeđ, seks, bol i sl. Također svi nasljeđuju biološke dispozicije kao što je temperament i neuralne krugove u mozgu vezane uz ugodu i averziju. Svima je zajednički mali broj osnovnih emocija i svi osjećaju emocije pod istim uvjetima, poput osjećaja straha kada su ugroženi ili uznemireni nakon gubitka nečega ili nekoga tko im je vrijedan. Emocije su redovito u interakciji s istom konstelacijom potreba dok osoba istražuje svoje okruženje, razvija kompetencije, usavršava vještine i njeguje blisku privrženost onima koje voli“ (Reeve, :2010:15).

Različiti pristupi motivaciji, kao i njihove teorije, međusobno se ne isključuju, niti su zamjena jedna drugoj. Osim toga, ni jedna teorija motivacije ne može se odabrati kao jedinstvena, prilagoditi i uklopiti u sve situacije. Svaka od njih primjenjiva je na određene situacije i za određeni

broj pojedinaca čime se teorije međusobno dopunjuju. Zato se može zaključiti kako pristupi motivaciji privlače sve veći broj istraživača i znanstvenika. Međutim, samo one koje su teorijski i empirijski provjerene danas su dio suvremene literature i menadžerskih politika koje omogućavaju praktična rješenja definirajući imperativ u organizacijskom ponašanju (Mijoč, 2019:224).

U nastavku slijedi detaljnija analiza nekih od teorija posebno.

#### **4.1. Teorija potreba**

„Od svih navedenih teorija motivacije najpopularnija je teorija hijerarhije potreba. Teorija potreba ima nesumnjivo najveći utjecaj na istraživanje uzroka ponašanja ljudi općenito u privatnom životu i organizaciji“ (Požega, 2012:123). Ova teorija je poznata i pod nazivom Maslowljeva teorija potreba.

„U 1950-im američki psiholog Abraham Maslow je razbio dotadašnji model uranjanja u patologiju s ciljem da se pokuša razumijeti ljudska priroda. Umjesto toga, on je proučavao odrasle potpune, uspješne i ispunjene ljude te zaključio da bi svi mogli biti takvi. Zapravo, on je tvrdio da je to prirodno ljudsko stanje. Po njegovom mišljenju, ono što treba napraviti jest nadići vlastite unutarnje prepreke osobnog razvoja i zrelosti. Maslow je bio otac vala psihološkog razmišljanja temeljenog na optimizmu koji još uvijek nastoji istisnuti biheviorizam kao omiljeni model ljudskih bića“ (Whitmore, 2006:107).

Njegova proučavanja dovode do zaključka da se motivacija temelji na pet osnovnih potreba.



SLIKA 1. Teorija potreba

Izvor: Požega, 2012:123

Slika 1. vizualno prikazuje da se teorija potreba sastoji od 5 stupnjeva: najniže u hijerarhiji piramide su egzistencijalne potrebe, zatim potrebe sigurnosti, potrebe pripadanja, zatim potrebe poštovanja, te na vrhu piramide potreba samoaktualizacije. Na svaku sljedeću razinu se može ići tek nakon što se zadovolji prethodna potreba.

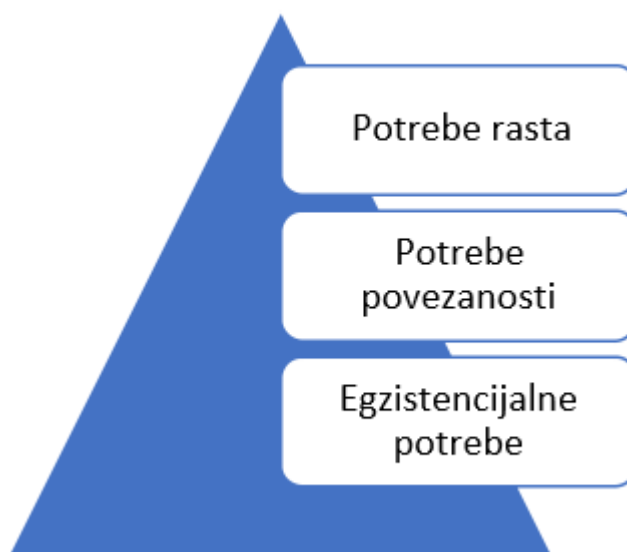
Egzistencijalne potrebe, kao što i sama riječ kaže, predstavljaju potrebe nužne za egzistenciju, osnovne potrebe za održavanje na životu, a to su zrak, piće, hrana itd. Kako je maloprije rečeno, dok se ne zadovolje najosnovnije, tj. najniže potrebe u piramidi čovjek ne pripada idućoj stepenici. Kada se steknu sve egzistencijalne potrebe, slijedi potreba sigurnosti. Potreba sigurnosti predstavlja potrebu zaštite od psihičke i fizičke boli. Nakon potrebe sigurnosti slijedi potreba pripadnosti. Jasno je da ova potreba označava želju svakog živog bića da ima obitelj i prijatelje te da se osjeća voljeno u svom okruženju. Slijedi potreba poštovanja. Na ovoj razini se javlja osjećaj kompetencije, svaka osoba želi odskočiti po nečemu i biti bolja od drugih te na taj način zaslužiti poštovanje okoline. Peta potreba predstavlja neprestano samoostvarivanje te se javlja kada osoba u nečemu postaje iznadprosječna, nastavlja sa svojim razvijanjem, te teži stalno ka višem cilju. Može se zaključiti da su ljudske potrebe predvidive, odnosno ostvaruju se predvidivim redom.



„Maslowljeva teorija potreba bila je široko prihvaćena, osobito među menadžerima u praksi. To se vjerojatno može pripisati njezinoj intuitivnoj logici i jednostavnoj razumljivosti. Međutim, istraživanja, nažalost, uglavnom nisu potvrdila teoriju. Maslow nije dao empirijske dokaze, a ni nekoliko istraživanja, koja su pokušala validirati teoriju, nije našlo potvrde za nju“ (Robbins i Judge, 2010:188).

#### 4.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Ova je teorija vrlo slična prethodnoj teoriji potreba, no ona predstavlja ljudske potrebe u tri stupnja.



SLIKA 2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Izvor: Požega, 2012:125

Slika 2. prikazuje koje su to potrebe koje čine teoriju trostupanjske hijerarhije: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti, te potrebe rasta.

Egzistencijalne potrebe su već objašnjene, to su osnovne ljudske potrebe nužne za preživljavanje. Potrebe povezanosti predstavljaju potrebu ljudi da nekome pripadaju, dok posljednja potreba rasta predstavlja potrebu razvijanja te ostvarenja svojih ciljeva.

Ova teorija bitno se razlikuje od prethodne iako su naizgled vrlo slične. Kod ove se teorije ne mora nužno zadovoljiti niža razina potreba da bi se prešlo na višu kao što je to uvjet kod teorije potreba. To je tako jer kod ove je teorije nemoguće zadovoljiti potrebe na određenoj razini budući da stalno rastu želje na istoj razini.

### **4.3. Teorija motivacije postignuća**

„Za razliku od prethodnih teorija koje su usmjerene na zadovoljavanje više ili manje biološki zasnovanih potreba, ova je teorija prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Pritom je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na orijentaciju ljudi. Bit je ove teorije to što ona ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspjehom. Ta je težnja rezultanta dviju slika – prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh“ (Buble, 2011:124).

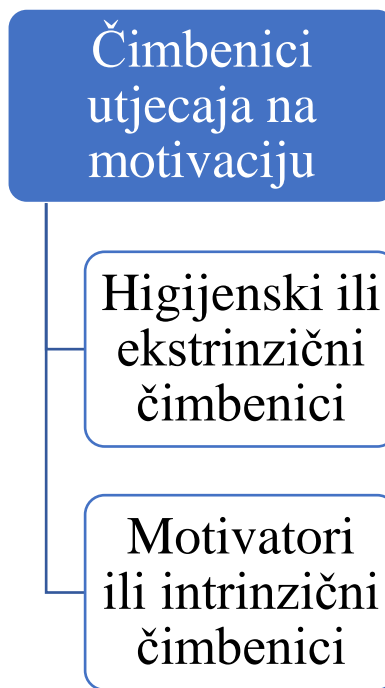
Svi imaju u sebi prisutan i jedan i drugi motiv, samo ovisi u kojoj mjeri koji. Za uspješnost u poslu je vrlo važan motiv postignuća jer on gura osobu prema postizanju svojih ciljeva te se zato smatra pozitivnim motivom, osim kada je preizražen pa može dovesti do suprotnog efekta, ako osoba npr. ne može prihvatiti da uspjeh nekada izostane. Motiv izbjegavanja neuspjeha znači zapravo strah od neuspjeha i on je pozitivan samo dok je u granicama normale, te ga osoba može kontrolirati, a kada pređe granice normale predstavlja veliki hendikep u poslovanju.

„Kada je u pitanju postignuće, odnosno želja i motivacija za uspjehom, postoje neke zakonitosti koje se u svakodnevnom privatnom, a posebice poslovnom životu nerijetko zaboravljaju. Prema jednoj od njih što je teži zadatak, veća je vjerojatnost neuspjeha, a što je veća vjerojatnost neuspjeha, veće je značenje uspjeha i viša razina motivacije. Naravno, vrijedi i obrnuto, što je lakši zadatak, manja je vjerojatnost neuspjeha te je manje i značenje uspjeha pa je manja razina motivacije. Uspješni menadžer ljudskih resursa će u svakodnevnom vođenju zaposlenika u poduzeću znati da lagani zadaci njegovim zaposlenicima podrazumijevaju nisku vjerojatnost neuspjeha i nisko značenje uspjeha, kao i da je, stoga, uslijed njihove niske razine motivacije,

potrebno dati dodatne motive kako bi se povećala razina motivacije zaposlenika“ (Požega, 2012:128).

#### 4.4. Dvofaktorska teorija motivacije

„Dok su prethodne teorije bile usmjerene na potrebe ljudi, teorija motivacije postignuća na motivaciju, dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Pritom se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom“ (Buble, 2011:125).



SLIKA 3. Čimbenici utjecaja na motivaciju prema dvofaktorskoj teoriji motivacije

Izvor: Požega, 2012:130

Slika 3. prikazuje „koji su to čimbenici motivacije prema dvofaktorskoj teoriji motivacije: higijenski ili ekstrinzični čimbenici, te motivatori ili intrinzični čimbenici“ (Požega, 2012:130).

Higijenski ili ekstrinzični čimbenici su čimbenici koji pomažu da zaposlenik bude zadovoljan, ali ga ne motiviraju na rad. Pod tim se podrazumijevaju odnosi s nadređenima, radni uvjeti, sigurnost

posla itd. Primjer ekstrinzičnog čimbenika je uredna i topla uredska atmosfera koja zaposlenika čini sretnim, odnosno sprječava njegovo nezadovoljstvo na poslu. No, iako je njemu ugodno na poslu, to što ima uredan prostor za rad ga ne motivira da bi radio više i efikasnije, samo nije nezadovoljan. S druge strane, zaposlenik koji radi u starom uredu, sa neodgovarajućom opremom, te mu u istom nije ugodno raditi postat će nezadovoljan i kao takvog će ga postati gotovo nemoguće ikakvim tehnikama motivirati za rad.

Motivatori ili intrinzični čimbenici su potpuno oprečni prethodno navedenim čimbenicima, te upravo oni potiču motivaciju za rad kod zaposlenika. Ove čimbenike ostvaruju dobri menadžeri ljudskih resursa jer im je cilj probuditi želju za radom, volju za izazovnim okruženjem, osiguravaju zaposlenicima nakon dobro obavljenog posla priznanje i pohvalu, pobuđuju želju za napredovanjem, te to dobrim zaposlenicima i omogućavaju. Sve to je ono što zaposlenike dodatno motivira na efikasniji i efektivniji rad.

„Umjesto da se oslanjaju na higijenske čimbenike, Herzberg kaže da bi menadžeri koji žele stvoriti samomotivirajuću radnu snagu trebali naglašavati „sadržaj posla“ ili motivacijske čimbenike. Menadžeri to postižu tako što obogaćuju poslove zaposlenika da budu poslovno izazovniji i tako što osiguravaju povratnu informaciju i priznanje, drugim riječima, obavljanje posla čine intrinzično motivirajućim. U tom je slučaju samo obavljanje posla motivirajuće. Između ostalog, Herzbergova teorija oslanjanje isključivo na novčane poticaje smatra rizičnim. Poslodavac bi također trebao osigurati priznanje i poslovne izazove koje većina ljudi želi“ (Dessler, 2015:461).

#### **4.5. Teorija motivacije uloga**

„Prema teoriji motivacije uloga pretpostavlja se da postoje različiti tipovi osoba koje obavljaju posao te, shodno tome, i različiti načini motivacije za svaki od postavljenih modela tipova. Ako je u pitanju menadžerska motivacija osobe koje pripadaju tome modelu u poslu motivira, između ostalih, mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim suradnicima i podređenima, zatim situacije natjecanja sa suradnicima, situacije postizanja i ispoljavanja moći nad drugim ljudima, postizanje što više razine odgovornosti u tvrtki te dostizanje što više razine statusa u tvrtki i društvu. Ako je u pitanju motivacija stručnjaka, osobe svrstane u taj koncept u radu dodatno

potiču i motiviraju mogućnost učenja, neovisnost u radu i obavljanju radnih aktivnosti, pomaganje drugima u obavljanju posla i učenje drugih, radna situacija i atmosfera na poslu gdje su uspostavljeni dobri odnosi s drugima itd“ (Požega, 2012:131).

Najvažnije pravilo koje menadžer ljudskih resursa mora znati i provoditi u tvrtki je da na bilo koji način potiče želju za poslom te da kod svakog zaposlenika pobudi unutarnju motivaciju. Ta motivacija treba biti svakodnevno prisutna i dugoročna. Također je važno da menadžer ljudskih resursa zna ocijeniti koji zadatak je prikladan za kojeg zaposlenika, da mu nije ni pretežak ni prelagan, nego optimalan za njegove sposobnosti, a kako bi mu njegovo uspješno obavljanje predstavljalo dodatni poticaj za daljnji rad.

#### **4.6. Vroomov kognitivni model motivacije**

„Vroom polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativnih ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenja koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. Stoga je za Vrooma glavni problem u tome da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredijelio za jednu, a odbacio drugu alternativu. U traženju tog odgovora, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti. Koncept valencije objašnjenje izbora neke alternative nalazi u značenju, odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom on može ostvariti željene ciljeve. Koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata“ (Buble, 2011:127-128).

Naposljetku, ova teorija ukazuje da je motivacija zaposlenika u tvrtki u ovisnosti o situaciji u kojoj se nađe, te o njegovoj procjeni hoće li uspjeti izvršiti zadatak. Ostvarenje visokih radnih učinaka ovisi o subjektivnoj procjeni zaposlenika.

#### **4.7. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni**

Teorija pravičnosti je subjektivna teorija koju svaki zaposlenik kreira sam u svojoj glavi promatrajući odnos razmjene ostalih kolega u tvrtki, podređenih i nadređenih, te taj odnos

uspoređuje sa svojim odnosom razmjene u tvrtki. Taj odnos razmjene predstavlja usporedbu uloženog rada i truda sa koristi koju će imati zauzvrat. Korist predstavljaju plaće kao i ostali benefiti, bilo materijalni ili nematerijalni, koje neka tvrtka nudi zaposlenicima za dobro odrađen posao. Ono što određuje ovu teoriju je jednakost odnosa razmjene. Svaki zaposlenik na temelju svog subjektivnog viđenja kreira mišljenje o pravednosti razmjene te ga to ili motivira ili demotivira.

„Ova teorija implicira menadžerima ljudskih resursa da u svim situacijama razmjene u tvrtki trebaju spriječiti i ukloniti osjećaj da je razmjena nejednaka odnosno nepravedna, što je naravno, vrlo težak posao za menadžera ljudskih resursa, te je mnogo lakše izreći ili napisati nego takav sustav u praksi u samoj tvrtki doista i uspostaviti. Nadalje, menadžerima ljudskih resursa ovom se teorijom implicira da postoji veza između zalaganja, odnosno motivacije zaposlenika i njegovih efekata, kao i da je iznimno bitno biti što je moguće više pravedan u nagrađivanju i odnosima prema zaposleniku, razgovarati sa zaposlenicima o njihovom viđenju odnosa razmjene te davati im točne i pravodobne povratne informacije“ (Požega, 2012:135).

#### **4.8. Integrativni procesni model motivacije**

Integrativni procesni model motivacije sastoji se od elemenata kognitivnog modela motivacije i teorije pravednosti, te još sadrži i neke druge elemente koji imaju utjecaj na radnu uspješnost. Integrativni procesni model motivacije navodi motivaciju kao jednim od faktora uspješnosti i radnog ponašanja, uključujući i druge faktore poput očekivanja, percepcije zadatka, zadovoljstva, sposobnosti i karakteristike pojedinca (Vugrinec, 2019:18).

„Ovaj model motivacije predstavlja model u kojem zaposlenici sami predviđaju koji zadatak mogu najuspješnije odraditi, te ih to motivira da ulože najviše truda u njegovo maksimiziranje uspjeha. Postoji nekoliko čimbenika koji utječu na ovaj model: očekivanje zaposlenika, očekivanje vezano za vjerojatnost da slijedi nagrada ukoliko se uspješno obavi posao i privlačnost nagrade (nakon uspješno obavljenog zadatka). Prvi čimbenik, očekivanje zaposlenika, uključuje nekoliko varijabli koje određuju njegovo konačno mišljenje, a to su: subjektivna procjena zaposlenika uopće o težini zadatka, objektivna radna situacija, stavovi ostalih zaposlenih, osobno iskustvo, te naposljetku

njegovo samopouzdanje. Drugi čimbenik, očekivanje zaposlenika da će nakon dobro odrađenog zadatka biti nagrađen je opet subjektivan doživljaj zaposlenika hoće li uistinu biti nagrađen nakon dobro obavljenog posla. Treći čimbenik koji utječe na integrativni procesni model motivacije je privlačnost nagrade. Naravno da zaposleniku nije svejedno što predstavlja nagradu i do koje mjere će ta nagrada zadovoljiti njegove preferencije. Važno je za napomenuti da su sva tri čimbenika vrlo važna kod motivacije zaposlenika, što znači da postoji mogućnost da se ukoliko izostane bilo koji od navedenih čimbenika motivacija zaposlenika smanji, ako ne i potpuno nestane“ (Požega, 2012:138).

„Formula integrativnog procesnog modela motivacije glasi:

$$M = (Z - U) * (U - N) * V$$

Gdje je: Z = zalaganje, U= učinak, V= valencija, N=nagrada“ (Požega, 2012:138).

„Kada je u pitanju sama nagrada za izvršeni posao i posebice visina te nagrade kao i njezin utjecaj na motivaciju zaposlenika, vrlo je važno da menadžer ljudskih resursa zna procijeniti koja je visina nagrade dovoljna da motivira većinu zaposlenika, ali da, ipak, bude što niža (što manji trošak za poslodavca, odnosno vlasnika). Pri postavljanju takvog sustava nagrađivanja nužno je zadovoljiti princip „minimum neophodne nagrade“, odnosno znati procijeniti koja je minimalna nagrada za određeni posao koja će zadovoljiti zaposlenike i motivirati ih kao i postaviti nagrade na tome minimumu ili iznad njega, ali uz što manje odstupanje jer svako odstupanje ispod minimuma podrazumijeva nemotivirane zaposlenike, a svako odstupanje iznad minimuma podrazumijeva sve veći trošak za tvrtku, što uspješnom menadžeru ljudskih resursa nikako ne smije biti cilj“ (Požega, 2012:138).

## 5. SUVREMENE STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Da bi se uspostavio dobar motivacijski sustav, koji bi osigurao adekvatna ponašanja pojedinaca, menadžeri moraju razviti strategije motiviranja zaposlenika. Postoji veliki broj strategija koje su usmjerene prema motiviranju zaposlenika, a svaka od tih strategija u svom krajnjem cilju mora zadovoljiti potrebe zaposlenika kako bi oni doprinijeli ostvarivanju ciljeva same tvrtke. Svaka strategija motivacije mora poticati zaposlenike da kvalitetno obavljaju svoj posao, postižu dobre rezultate i unapređuju poslovanje, također svaka motivacijska strategija treba privući i zadržati najbolje zaposlenike u tvrtki (Babić 2021:17). Ukoliko strategije motiviranja nisu učinkovite, zaposlenici postaju nemotivirani.

„Davno je utvrđeno da nemotivirani zaposlenici:

- Imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost,
- Nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga,
- Ne identificiraju se i ne vezuju za tvrtku i spremni su uvijek otići iz nje,
- Nisu zainteresirani za probleme tvrtke, razvoj i uspješnost“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:601).

Zaposlenici s navedenim osobinama nisu poželjni ni jednoj tvrtki. Kako bi se takve karakteristike svele na minimum kod zaposlenika, razvijene su mnogobrojne strategije koje služe podizanju motivacije. Svakoj je tvrtki u interesu da te strategije motivacije ne iziskuju previše materijalnih sredstava. Uz takvu pretpostavku lako je zaključiti da je menadžerima posao uvelike otežan. Iznalaženje načina motiviranja je vrlo sužen i odgovoran. Može se zaključiti da je glavna funkcija menadžmenta ljudskih resursa izgraditi odgovarajući motivacijski sustav za svoje zaposlenike. Motivacijski sustav se sastoji od svih motivacijskih metoda i strategija koje se namjerno ugrađuju u poslovanje tvrtke u svrhu motiviranja zaposlenih.

Motiviranje zaposlenika ima veliku ulogu kod ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Na rukovodećem menadžmentu i upravljačkom kadru stoji odluka koju strategiju motiviranja odabrati. Odluke o odabiru strategije motiviranja baziraju se na relativnoj procjeni metode motiviranja. Jedan je od glavnih zadataka definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za

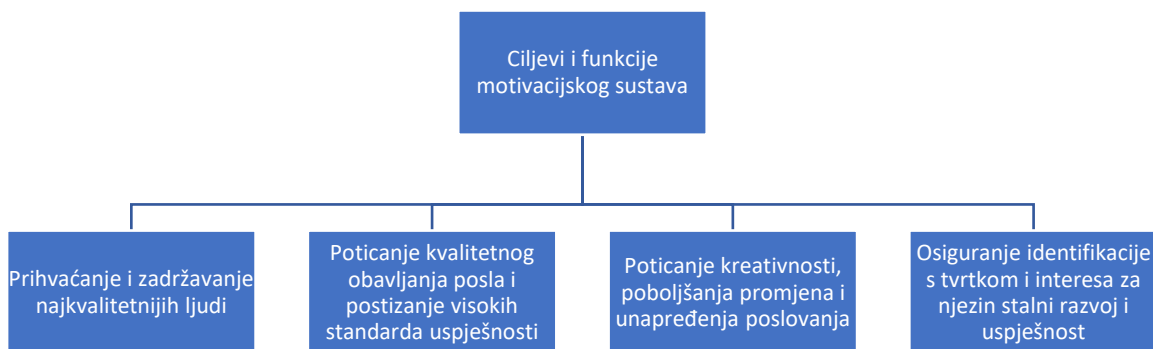


to je dobro poznavanje i razumijevanja načina motivacije zaposlenika, znanje i kompetencije o vođenju ljudi te znanje iz područja psihologije (Šarić, 2017:35).

„Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

1. Mora privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike u tvrtki; osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentizam i fluktuaciju te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja,
2. Mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze te postižu očekivane rezultate,
4. Mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unapređivanja poslovanja te ostvarivanja ciljeva i razvoja tvrtke. Mora osigurati identifikaciju zaposlenih s tvrtkom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak. Jednostavno, on mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i tvrtkinih ciljeva“

(Bahtijarević-Šiber, 1999:601).



SLIKA 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:602

Slika 4. Prikazuje koje su to funkcije i ciljevi motivacijskog sustava.

Kada se ovi ciljevi i funkcije koriste u realnom poslovanju neke tvrtke vrlo je važno biti svjestan da svi oni imaju različitu strukturu motiviranja i različito ih pojedinci percipiraju. Postoje različiti instrumenti koji ljude motiviraju i zadržavaju u tvrtki. Jedna skupina takvih instrumenata se očituje samom pripadnošću u tvrtki, tj. nisu uvjetovani uspjehom prilikom izvršenja radnih zadataka. Ovdje se uglavnom radi o ugledu i standardu koji sa sobom nosi zaposlenje u toj tvrtki, ali i materijalni benefiti koji su osigurani samim zaposlenjem. Drugi instrumenti vezani su za individualno izvršenje radnih zadataka, mogućnost napredovanja, plaće, odnosno cijeli sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Sve navedeno ukazuje da je nužno razviti širok i raznolik sustav nagrađivanja koji je sposoban podmiriti sve individualne preferencije zaposlenika odgovorne za uspješnost poslovanja. Opće je prihvaćeno pravilo da se tvrtka treba ponašati prema zaposleniku onako kako očekuje da se zaposlenik odnosi prema njoj.

Svrha motivacijskog sustava je pronaći način za motiviranje svakog zaposlenika individualno.

To se postiže raznim motivacijskim strategijama.

„Sveobuhvatni motivacijski sustav koji proizvodi visok motivacijski potencijal kroz cijelu tvrtku, na svim njezinim razinama i točkama (radnim mjestima i poslovima) potiče raznolike oblike ponašanja, identifikaciju i visoku zainteresiranost zaposlenih te mora uključivati raznolike faktore i strategije motiviranja“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:605).

## 6. ZADOVOLJSTVO NA RADNOM MJESTU I RADNO OKRUŽENJE

Jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja neke tvrtke je zadovoljan zaposlenik. Ako zaposlenik nije zadovoljan ni posao neće obavljati na zadovoljavajući način. U današnje vrijeme mnogo se vremena ulaže u strategije zadovoljavanja zaposlenikovih preferencija ne bi li se na taj način povećala njegova motivacija te samim time i radna učinkovitost. Koristi od zadovoljnog zaposlenika su višestruke. Ne samo da će efikasnije odrađivati svoj posao, nego će i širiti dobar glas o svojoj tvrtki te tako ju pozicionirati kao poželjnog poslodavca.

„Menadžeri bi se trebali zanimati za stavove svojih zaposlenika zato što stavovi upozoravaju na moguće probleme i zato što utječu na ponašanje. Zadovoljni i tvrtki predani zaposlenici, imaju niže stope napuštanja tvrtke, apsentizma i rjeđe se upuštaju u devijantna ponašanja. Oni također bolje obavljaju svoj posao. Budući da menadžeri žele smanjiti broj otkaza i izostanaka – osobito među produktivnijim zaposlenicima – trebali bi djelovati tako da potaknu pozitivne stavove prema poslu“ (Robbins i Judge, 2010:93).

Jedan od najvažnijih čimbenika kod motiviranja zaposlenika je sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. I jedan i drugi sustav mogu djelovati i stimulirajuće i destimulirajuće na zaposlenike, ovisno o njihovim radnim učincima. Sustav nagrađivanja je veoma učinkovit alat glede motiviranja zaposlenika ukoliko ga menadžer ljudskih resursa zna dobro postaviti i iskoristiti. Ukoliko menadžer ljudskih resursa ne zna sva pravila vezana za sustav nagrađivanja može se dogoditi kontra efekt kod zaposlenika, odnosno da umjesto povećanja radne uspješnosti, zaposlenici smanje radnu učinkovitost.

„Dok su strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dotle su strategije nematerijalne motivacije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda“ (Buble, 2011:132).

## **6.1. Upravljanje sustavom materijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika**

„Isključivi cilj strategija materijalnog nagrađivanja, odnosno različitih materijalnih nagrada poboljšanje je radne uspješnosti zaposlenika kroz povećanje njihove motivacije. Nagrade mogu biti doista različite, te se mogu podijeliti s obzirom na stupanj izravnosti na izravne (npr. plaća) i neizravne (npr. beneficije), pri čemu valja reći da neizravne u pravilu manje utječu na motivaciju zaposlenika. Nagrade mogu biti i individualne koje zaposlenik prima samostalno na temelju svojih radnih aktivnosti, te na razini tvrtke, koje zaposlenik prima zajedno sa drugim suradnicima ukoliko se na razini tima, odjela ili tvrtke ostvare željeni poslovni rezultati. Također, nagrade mogu biti postavljene i prema radnom učinku (plaćanje prema učinku), kao udio u profitu, udio u vlasništvu itd. U pravilu pod pojmom financijska kompenzacija podrazumijevaju se sve materijalne nagrade ili materijalna nagrađivanja zaposlenika u tvrtki, a najčešće se dijele s obzirom na uspješnost obavljanja posla i to na: skupnu (timsku) uspješnost, individualnu uspješnost (individualne nagrade), te uspješnost odjela i/ili cijelog gospodarskog subjekta“ (Požega, 2012:140-141).

Kada je riječ o materijalnim tj. financijskim stimulacijama možemo ih klasificirati u dvije skupine: izravne materijalne kompenzacije i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne se odnose konkretno na novac koji zaposlenik dobiva. S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije predstavljaju sve ono što pridonosi poboljšanju materijalnog standarda zaposlenika, a ne dobiva se u obliku novca. Detalji su prikazani u tablici koja slijedi.

TABLICA 4. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>• Naknada za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• Ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Studijska putovanja</li> <li>• Specijalizacije</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>TVRTKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili tvrtke</li> <li>• Udio u profitu</li> <li>• Udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstveno osiguranje</li> <li>• Životno i druga osiguranja</li> <li>• Naknade za nezaposlenost</li> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Godišnji odmori</li> <li>• Božićnica i drugo</li> <li>• Skrb o djeci i starijima i drugo</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:614

„Smatra se da bi sustav nagrađivanja, da bi bio posve stimulativan, trebao obuhvaćati sve četiri navedene grupe materijalnih kompenzacija, a što se nerijetko i postiže kod sklapanja menadžerskih ugovora (barem vani). Drugim riječima, ukupne materijalne kompenzacije koje pojedinci dobivaju za svoj rad trebale bi uključivati različite vrste materijalnih nagrada. Tri su razloga za to: na taj se način kompenziraju različite vrste doprinosa zaposlenika tvrtki, na taj se način zadovoljavaju raznolike ljudske potrebe, te raznolik sustav nagrađivanja šalje jasnu poruku zaposlenicima o važnosti njihova rada i doprinosa u različitim područjima rada za organizacijski uspjeh, dakle da se zaposlenici i njihov rad i doprinos poštuju i cijene“ (Tudor i ostali, 2010:20).

„Glede različitih osnova financijskih kompenzacija i ukupnih primanja sustav mora biti transparentan tako da je jasno i vidljivo na temelju čega se dobiva koji dio varijabilnog dijela. Polazište cijelog sustava je osnovna plaća na koju se poput lego kockica nadograđuju različite stimulacije – od onih vezanih za individualnu radnu uspješnost kao dijela normalne plaće do različitih stimulacija i bonusa vezanih za posebne doprinose i programe te onih vezanih za skupnu i organizacijsku uspješnost“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:617).

„Da bi sustav poticaja i stimulacija bio uspješan i postizao željene efekte, mora udovoljavati nekim temeljnim pravilima. On mora biti:

- Jednostavan,
- Specifičan,
- Ostvarljiv,
- Mjerljiv,
- Pravičan“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:617).

Jednostavan znači da mora biti lako razumljiv i da svi zaposlenici moraju biti upućeni u njegova pravila. Specifičan znači da ima određena pravila, norme i vrijednosti koje se nagrađuju i svaki zaposlenik točno zna što se od njega očekuje. Također je važno da su pravila ista za sve zaposlenike. Epitet ostvarljiv je veoma bitan u sustavu nagrađivanja. Ako zaposlenik ima osjećaj da su zadaci neostvarivi, te da koliko god truda uložio u radni zadatak svejedno nema mogućnost ostvarenja cilja, on postaje demotiviran. Znači svaki zadatak treba biti postavljen na način da ga zaposlenici smatraju realno ostvarivim. Mjerljiv znači da je vrlo jasno precizirano što je konkretni cilj, te koja je konkretna nagrada nakon njegova ostvarenja. Posljednje pravilo kod sustava nagrađivanja jest pravičnost. Pravičnost podrazumijeva isti tretman za sve zaposlenike, te nagrađivanje jedino i isključivo na temelju uloženog truda u obavljanje radnog zadatka.

### *6.1.1. Upravljanje platnom strukturom tvrtke*

Svaki zaposlenik je individua za sebe, te mu se na taj način treba pristupati i kada je riječ o motivacijskim strategijama. Znači da sve metode materijalnog nagrađivanja ne djeluju jednako na svakog pojedinca. No međutim, jedna materijalna nagrada više manje djeluje jednako na sve

zaposlene, a to je plaća. Plaća je najuobičajeniji vid materijalne kompenzacije za rad, te svima donosi najviše zadovoljstva. No, nije točno da veća plaća znači veću motivaciju i u konačnici bolji radni rezultat. Osim plaće postoji čitav spektar individualnih čimbenika koji utječu na veću motiviranost zaposlenika.

Da bi plaće učinkovito djelovale na motiviranost zaposlenika, menadžment ljudskih resursa mora biti dobro upućen u njihovo djelovanje. Kako bi materijalne nagrade imale svrhu u povećanju efikasnosti kod zaposlenika, one moraju imati direktnu poveznicu sa radnom uspješnošću. Zaposlenici moraju steći osjećaj da mogu utjecati na radni rezultat i samim time biti adekvatno nagrađeni. Također mora postojati direktna poveznica između uloženog truda i napredovanja, promaknuća itd. Važno je da poslovno okruženje bude pozitivno, što znači da se više koriste nagrade kao elementi motivacije negoli kazne. Povećanje plaće, napredovanje i slične nagrade trebaju slijediti odmah nakon ostvarenog dobrog rezultata, a ne nakon nekog vremena. Također nagrade trebaju biti pravedne u odnosu na ostale zaposlenike i njihov uloženi trud u obavljanje zadataka itd. Ovo su samo neka od načela koja dobar menadžer ljudskih resursa mora slijediti kako materijalno nagrađivanje ne bi imalo kontra efekt na zaposlenike.

„Postoji mnogo načina na koje se zaposlenici mogu platiti. Proces inicijalnog uspostavljanja razina plaća može biti poprilično složen i uključuje balansiranje unutarnje vrijednosti – vrijednosti posla za tvrtku s vanjskom vrijednošću – vanjskom konkurentnošću plaće u tvrtki u odnosu na plaće bilo gdje drugdje u njezinoj grani djelatnosti. Očito najbolji sustav plaća isplaćuje vrijednost posla, dok ujedno pruža konkurentne plaće u odnosu na tržišta radne snage“ (Robbins i Judge, 2010:93).

Budući da je plaća jedan od najmoćnijih materijalnih alata motiviranja zaposlenika, zaposlenici joj posvećuju posebnu pažnju. To znači da uspoređuju svoju plaću sa kolegama iz iste razine, podređenima, nadređenima pa čak i sa zaposlenicima istog hijerarhijskog stupnja, ali u drugoj organizaciji rada. Na taj način žele doći do zaključka jesu li pravedno plaćeni u odnosu na ostale zaposlenike, no važno je napomenuti da to nije realna procjena, nego subjektivna. Detaljnije, kod takve usporedbe postoje dvije razine promatranja, a to su unutarnja i vanjska. Vanjska se odnosi na usporedbu sa zaposlenicima istog hijerarhijskog statusa, ali u drugim organizacijskim jedinicama. Unutarnja se odnosi na već spomenutu usporedbu u svojoj organizaciji na 3 razine:

zaposlenici na istoj hijerarhijskoj razini, zaposlenici iznad, te zaposlenici ispod njihove hijerarhijske razine. Nakon takve analize zaposlenici uglavnom budu nezadovoljni procjenom, tek vrlo rijetki smatraju da su pravedno plaćeni. Ukoliko shvate da su plaćeni manje, bit će ljuti i nezadovoljni jer će smatrati to nepravednim. Utvrde li da zarađuju više bit će iznenađujuće indiferentni. Indiferentni iz razloga jer svakako smatraju da odrađuju bolji posao, sposobniji su te zaslužuju veća primanja.

„Temelj je uspješnog sustava materijalnog nagrađivanja i motiviranja, pa i postavljanja strukture plaća, procjena posla pomoću koje se, zapravo, postavljaju parametri i pravila koje zaposlenike, na koji način i u kojoj mjeri materijalno nagraditi. Procjena posla je postupak utvrđivanja relativne važnosti poslova koji se obavljaju na nekom radnom mjestu u tvrtki. Na temelju pravilne i detaljne procjene posla, menadžer ljudskih resursa može postaviti poštenu, ispravnu i motivirajuću platnu strukturu ili strukturu plaća, uz uvjet praćenja i uokvirivanja u trenutne tržišne cijene određenih poslova i struka kao i poštivanja principa pravednosti i jednakosti“ (Požega, 2012:143).

### *6.1.2. Bodovna metoda procjene posla*

Bodovna metoda je metoda koja služi u procjeni posla, odnosno ona utvrđuje koja je objektivna plaća koju zaposlenik zaslužuje u skladu s realnom težinom posla koji obavlja. Ova metoda je najpopularnija te se najčešće koristi kod procjene posla. Bodovna metoda pripada u kompleksne analitičke metode iako je vrlo jednostavna i praktična.

„Bodovna metoda je pristup u kojem se svakom poslu dodjeljuju bodovi na temelju procjene stupnja u kojem sadrži ključne evaluativne faktore utvrđene za procjenu svih poslova. Evaluativni faktor može biti bilo koja karakteristika zajednička svim poslovima koja je pogodna za usporedbu njihova sadržaja i složenosti. Ona uvijek daje relativne odnose poslova unutar neke tvrtke“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:621). Neki od najčešće korištenih evaluativnih čimbenika su razina obrazovanja, radno iskustvo, kompleksnost posla, odgovornost, poznavanje stranog jezika itd.

U nastavku slijedi Tablica br. 5 koja predstavlja primjer bodovne metode procjene posla na temelju tri najosnovnija evaluativna faktora (obrazovanje, radno iskustvo, poznavanje stranog jezika).



TABLICA 5. Primjer bodovne metode procjene posla

<b>FAKTORI/OCJENE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Obrazovanje</b>	10	20	30	40	50
<b>Iskustvo</b>	10	20	30	40	50
<b>Engleski jezik</b>	10	20	30	40	50

Izvor: Požega, 2012:146

Osoba A= srednja škola (20) + iskustvo (20) + engleski jezik (10) = 50

Osoba B= fakultet (50) + iskustvo (10) + engleski jezik (40) = 100

1 bod = ?kn

plaća (A) = ?kn

plaća (B) = ?kn

Osim ove klasične bodovne metode procjene posla postoji i metoda koja se naziva Hay metoda. U novije je vrijeme postala vrlo popularna te ima sve veću primjenu. Ono što ovu metodu razlikuje od prethodne je to da ona ne uzima u obzir kod ocjenjivanja formalne dokaze kao što su informacije o radnom iskustvu i obrazovanju. Hay metoda naglasak stavlja na sposobnosti koje su nužne za određeno radno mjesto te doprinose rješavanju određenih problema (Požega, 2012:147).

„Temelji se na tri standardna evaluativna faktora:

- Know-how—koji uključuje sve vještine, znanja i sposobnosti koje zahtjeva posao,
- Rješavanju problema – koje označava stupanj u kojem posao zahtijeva analiziranje, kreiranje i rezoniranje,
- Odgovornosti – koja označava stupanj odgovornosti posla i utjecaj koji ima na tvrtku“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:623).

Osim svega navedenog prilikom procjene posla te u skladu s tim metodama nagrađivanja, važno je te usporedbe svesti na individualne karakteristike zaposlenih. Na taj način se razdvajaju bolji zaposlenici od lošijih. Međutim i ovdje treba biti oprezan, te menadžer ljudskih resursa ima veliku odgovornost kada prati zaposlene na individualnoj razini jer učestalo razdvajanje zaposlenika na individualne razine dovodi do smanjenja timskog rada, što također nije dobro. Zadaća menadžera ljudskih resursa je kreirati precizne i kvalitetne metode procjene kako bi rezultati bili što vjerodostojniji.

### *6.1.3. Modeli participacije zaposlenih*

„Uključivanje zaposlenika se definira kao participativni proces koji koristi doprinos zaposlenika da bi se povećala njihova predanost uspjehu tvrtke. Temeljna je logika da će zbog uključivanja zaposlenika u donošenju odluka koje utječu na njih, i zbog povećavanja njihove autonomije i kontrole nad vlastitim radom, postati motiviraniji, privrženiji tvrtki, produktivniji i zadovoljniji svojim poslovima“ (Robbins i Judge, 2010:235).

Ovakav se model javlja kako bi se izbjegla sebičnost i nepreferiranje timskog rada. Japanske tvrtke su prve uvele ovakav koncept jer su shvatili da individualno nagrađivanje može imati i neželjene efekte. Zaposlenici su isključivo zainteresirani za obavljanje svog zadatka, bez interesa za zadatke ostatka grupe. Kako bi se takvo ponašanje izbjeglo, zaposlenika se izravno uključuje u participaciju uspjeha tvrtke. Time se želi postići da svim zaposlenicima bude u interesu cjelokupni uspjeh tvrtke, a ne samo njih kao pojedinca.

„Međuzavisnost rada u suvremenim tvrtkama i potreba visoke zainteresiranosti i angažiranosti svih u poboljšanju i razvoju ukupne organizacijske uspješnosti vodi potrebi izravnog i vidljivog vezivanja individualnih primanja uz uspjeh organizacijskih jedinica i tvrtke. Stoga uz plaću obično ide i poseban bonus vezan uz različite aspekte razine uspješnosti poslovanja koji se daje jednokratno ili višestruko tijekom godine. Razvijaju se novi (ili modificiraju i reaktiviraju stari), kako se ponekad označavaju, alternativni oblici i sustavi nagrađivanja. Najpoznatiji su: sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku, sustavi sudjelovanja zaposlenih u profitu, te sustavi sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:637).

Iako svaki sustav ima drugačije karakteristike, svi imaju jednu zajedničku osobinu, a to je financijska participacija. Cilj im je ujediniti individualne sposobnosti u svrhu poboljšanja rezultata cjelokupne tvrtke, a sve kroz materijalno nagrađivanje.

„Sustav sudjelovanja u profitu u usporedbi s drugim oblicima grupnih stimulacija obilježava sljedeće:

- Veže se za uspjeh cijele tvrtke i u raspodjeli udjela sudjeluju svi zaposleni (ponekad uz određene uvjete),
- Daju se po pravilu jednom ili dvaput godišnje, odnosno u onim razdobljima u kojima tvrtka utvrđuje svoju stvarnu tržišnu uspješnost, dakle profit za prethodno razdoblje,
- Osnova individualnog udjela nije rad i individualni doprinos nego pripadnost, odnosno zaposlenost u tvrtki“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:638).

Ovakav sustav sudjelovanja u profitu ima brojne prednosti, ali i nedostatke. Neki od nedostataka su dug vremenski period od povećanog truda do nagrade, također ukoliko zaposlenici ne razumiju kako sustav funkcionira mogu postati sumnjičavi prema menadžerima, činjenica da nagrada nije zagarantirana, što znači da će biti financijski nagrađeni samo ako tvrtka poveća profit, a ukoliko ga ne ostvari, nagrada izostaje bez obzira na njihov dodatni napor.

„Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu odnosi se na stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita. Razna istraživanja pokazuju znatno višu proizvodnost i bolje poslovne rezultate ako su zaposlenici djelomični vlasnici gospodarskog subjekta. Sinergijski se učinak ostvaruje kroz djelomično vlasništvo zaposlenika i njihovu participaciju na način da se postiže kod njih veća motivacija i veća želja za uspješnim poslovnim rezultatima tvrtke, a, budući da nisu većinski vlasnici tvrtke, ne odlučuju samostalno i ne ugrožavaju vođenje i poslovanje tvrtke ukoliko nemaju upravljačkih znanja i sposobnosti“ (Požega, 2012:150).

#### *6.1.4. Sustav plaćanja prema učinku*

Najpoznatiji sustav plaćanja zaposlenika je sustav fiksnih plaća. S takvim sustavom su se susreli gotovi svi zaposlenici barem jednom u svojoj karijeri. No, takav sustav materijalnog nagrađivanja je vrlo zastario i demotivirajući je. Radi se o sustavu koji omogućava zaposleniku svaki mjesec istu plaću neovisno o njegovom trudu i radu. Nije teško zaključiti da zaposlenik kod takvog sustava nema previše motivacije za povećanjem truda. Ovakav se sustav u razvijenim zemljama sve više napušta. Sve popularniji postaje sustav varijabilnih plaća, koji zaposlenicima omogućava plaću u skladu s njihovim radnim učinkom. Kod sustava varijabilnih plaća veliku ulogu treba odigrati

menadžment ljudskih resursa koji je dužan zaposlenike držati kontinuirano motiviranim i voljnim povećavati svoju radnu učinkovitost.

„Plaćanje prema učinku može biti proporcionalno s obzirom na porast ili smanjenje radnog učinka ili, pak, diferencijalno prema modelu koji se dogovori ovisno o kretanju radnog učinka istog zaposlenika. Naravno, kada treba primjenjivati koji model da bi bio uspješan ovisi o određenim, specifičnim radnim situacijama. Također, jako je bitno razlučiti da se sustav varijabilnih plaća ili plaćanje prema učinku može primjenjivati samo kod onih radnih mjesta i poslova gdje se uglavnom pouzdano i precizno može izmjeriti i utvrditi radni angažman i, posebno, radni učinak promatranog zaposlenika. Takvih je radnih mjesta i poslova, u pravilu, prilično mnogo, što podrazumijeva da se plaćanje prema učinku može široko uvoditi i primjenjivati u gospodarskim subjektima, ali također treba znati da, ipak, postoji manji broj radnih mjesta i poslova gdje to nije moguće i gdje vjerojatno nikada neće biti moguća primjena plaćanja zaposlenika prema učinku, barem ne poštena i efikasna primjena takvog sustava plaćanja“ (Požega, 2012:151).

#### *6.1.5. Upravljanje neizravnim materijalnim kompenzacijama*

Neizravne materijalne kompenzacije još su prepoznatljive i pod popularnim terminom - beneficije. Beneficije se uglavnom odnose na pogodnosti koje nisu materijalne prirode, no vrlo su značajne zaposlenicima. Postoji širok spektar mogućnosti koje zaposlenicima mogu biti ponuđene kao beneficije, te im je zadaća motivirati zaposlenike. Beneficije još pomažu stvoriti bolju sliku o tvrtki te na taj način privlače ljude. Također zadržavaju postojeće zaposlenike. Neizravne materijalne kompenzacije su vrlo važan alat kod motiviranja zaposlenika. Postoje dva razloga zašto tvrtke sve više pažnje posvećuju beneficijama. Prvi razlog je zakon, odnosno neke osnovne beneficije koje je svaka tvrtka dužno osigurati svojim zaposlenima. Drugi razlog je povećanje radne učinkovitosti kroz zadovoljstvo zaposlenika. U novije vrijeme beneficije, koje nisu uvjetovane zakonom, tvrtke koriste kao svoje konkurentske prednosti pri uspoređivanju s konkurencijom. Dobar menadžment ljudskih resursa uložiti će puno truda oslušujući svoje zaposlene te kreirajući beneficije koje će ih visoko motivirati jer odgovaraju njihovim željama i potrebama.

Tablica 6. slikovno prikazuje koje su to najpopularnije vrste beneficija: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena, te usluge zaposlenicima.

TABLICA 6. Vrste beneficija – neizravne kompenzacije u tvrtkama

<b>VRSTE BENEFICIJA</b>		
<b>BENEFICIJE SIGURNOSTI I ZDRAVLJA</b>	<b>BENEFICIJE SLOBODNOG VREMENA</b>	<b>USLUGE ZAPOSLENICIMA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstveno osiguranje</li> <li>• Životno osiguranje</li> <li>• Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.</li> <li>• Bolovanja</li> <li>• Socijalna sigurnost</li> <li>• Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti</li> <li>• Otpremnine i dr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odmori</li> <li>• Praznici</li> <li>• Opravdani izostanci</li> <li>• Plaćeni dopusti</li> <li>• Žalbeni postupci i pregovaranje</li> <li>• Plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoć i stipendije za školovanje</li> <li>• Krediti zaposlenicima</li> <li>• Usluge prehrane</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Profesionalna odjeća</li> <li>• Pravne usluge</li> <li>• Programi štednje</li> <li>• Prijevoz i parkiranje</li> <li>• Skrb za djecu i starije</li> <li>• Različite nagrade za službu, staž i druge prigode</li> <li>• Programi rekreacije i zdravlja</li> <li>• Socijalne aktivnosti</li> <li>• Troškovi preseljenja i transfera</li> <li>• Diskontna kupovina proizvoda tvrtke</li> <li>• Prodaja otpisane opreme</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi i pokloni za blagdane</li> <li>• Savjetovanje i različite stručne usluge</li> <li>• Neplaćeni dopust zbog obiteljskih razloga i dr.</li> </ul>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:638

Preporuka menadžerima ljudskih resursa je da se zaposlenicima ponudi više beneficija, te da oni sami biraju prema svojim preferencijama koju žele uživati. Na taj se način najviše povećava zaposlenikova motivacija.

## **6.2. Upravljanje sustavom nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika**

U prethodnom poglavlju obrađeni su načini materijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. No, da bi sustav motiviranja i nagrađivanja u tvrtki bio potpun i učinkovit pažnja se mora obratiti i na sustav nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja. Znači, sustav nagrađivanja i motiviranja efikasan je samo kada se kombiniraju materijalni i nematerijalni elementi nagrađivanja. Već je spomenuto da dobar menadžer ljudskih resursa mora znati prepoznati individualne potrebe i želje svojih zaposlenika, te upravo te želje može zadovoljiti nematerijalnim sustavom nagrađivanja. Zadaća nematerijalnog sustava motiviranja je osigurati da je zaposlenik zadovoljan, visoko motiviran i spreman uložiti više truda i napora u izvršenju svojih zadataka. Što više svojih potreba zaposlenik može zadovoljiti kroz sustav nagrađivanja, to će njegova motivacija biti veća. U današnje vrijeme zaposlenicima više nije važno zadovoljiti samo egzistencijalne potrebe, nego teže potrebama višeg reda. Te potrebe predstavljaju određeni status u društvu, poštovanje, uvažavanje, razvoj u karijeri itd. (Požega, 2012:153). Istraživanja upućuju na brojne razloge kojima se nastoji ukazati nužnost nematerijalnog nagrađivanja, odnosno ona ukazuju da ukoliko se tvrtka želi

diferencirati tada mora gledati dalje od kratkoročnih ciljeva, kao što je najčešći – profitabilnost (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022:56).

„Najpoznatije nematerijalne strategije motiviranja i nagrađivanja su:

- Pravilno dizajniranje posla,
- Učinkovit stil menadžmenta,
- Participacija zaposlenika u nematerijalnim čimbenicima poslovanja,
- Upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva,
- Efikasno upravljanje radnim vremenom,
- Učinkovit sustav povratnih informacija (feedback),
- Radna organizacijska kultura,
- Omogućavanje zaposlenicima usavršavanje i razvoj karijere u tvrtki itd“ (Požega, 2012:151).

Ono što razlikuje nematerijalne strategije od materijalnih su troškovi. Primjena nabrojanih nematerijalnih strategija ne iziskuje za menadžment nikakve troškove, a kod zaposlenih uvelike povećava razinu motiviranosti. Nematerijalni sustav nagrađivanja je veliki izazov za menadžere, jer treba znati primijeniti sve strategije pravilno i bez ikakvog troška motivirati zaposlenike, odnosno, moguće je reći da je lako motivirati zaposlenike trošeći velike iznose novaca, te na taj način zadovoljavati njihove želje.

### *6.2.1. Pravilno dizajniranje posla*

Pravilno dizajniranje posla zahtjeva puno truda i zalaganja menadžera kako bi se svim zaposlenicima osigurao zanimljiv i dinamičan posao, izazovan i fleksibilan, kako bi se razina dosade i monotonije svela na minimum te se na taj način podiže razina motivacije za rad. Budući da su svi zaposlenici drugačiji, imaju različite preferencije, na menadžeru je vrlo zahtjevan posao osigurati zadovoljavajuće radno okruženje koje će svim zaposlenicima nuditi izvor motivacije. Nisu sva radna mjesta ista pa je na nekim poslovima menadžerima sve navedeno lakše osigurati, dok je negdje teže. Kako bi menadžer osigurao učinkovito i motivirano djelovanje svojih zaposlenika mora kontinuirano ulagati napore u njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu.

„Razlikuju se dva pristupa u procesu dizajniranja posla, specijalizacijski i motivacijski pristup. Specijalizacijski pristup podrazumijeva takvu organizaciju posla u kojoj se zaposlenicima povjeravaju poslovi isključivo iz domene onoga što znaju raditi, odnosno iz područja njihove struke, dok motivacijski pristup podrazumijeva raspodjelu radnih mjesta i poslova zaposlenicima na takav način da im se obavljanje poslova učini dinamičnijim i zanimljivijim. Karakteristika je specijalizacijskog pristupa da motivira kratkoročno, a motivacijskog pristupa dugoročan utjecaj na motivaciju zaposlenika“ (Požega, 2012:158).

Naposljetku, da bi menadžer odradio dobar posao zaposlenicima mora osigurati dobre međusobne odnose, ugodnu radnu klimu, pozitivnu atmosferu te dobru komunikaciju. Samo uz navedene karakteristike, zaposlenici će biti visoko motivirani za poboljšanje radne uspješnosti.

#### *6.2.2. Upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva*

Uključivanje zaposlenika u poslovanje tvrtke pomoću nematerijalnih čimbenika najefikasniji je način motiviranja. Takav oblik poslovanja je najbolje osmišljena motivacija modernog poslovanja. Najčešći oblik participacije zaposlenika je uključivanje u donošenje odluka tvrtke. Ovaj oblik nematerijalnog motiviranja kroz rješavanje problema, vođenje tvrtke itd. polučio je iznimne rezultate jer se zaposlenici na taj način osjećaju vrlo važnima i odgovornima. Zaposlenici puno odgovornije izvršavaju svoje zadatke jer su i sami sudjelovali u donošenju istih. Upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva sve je popularniji i primjenjeniji model u poslovanju. Uživa posebnu popularnost jer zaposlenici i menadžer zajedničkim snagama donose odluke koje kasnije s više truda ostvaruju. Uočeno je da su takve odluke mnogo kvalitetnije, baš iz razloga jer u njima sudjeluju zaposlenici. Nerijetko, zaposlenici su više upućeni i imaju više znanja o problemima u tvrtki nego vrh menadžmenta.

„Upravljanje pomoću ciljeva ima tri temeljne uloge:

- Ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivni su pokazatelj radne uspješnosti, a time su osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenicima,



- Ono samo po sebi, kao proces i strategija menadžmenta, ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira, praktično operacionalizira, i primjenjuje dvije provjerene strategije motiviranja: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome,
- Ono nužno vodi obogaćivanju posla. Upravljanje ciljevima znači ujedno i delegiranje mnogo ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla, te zamjenjuje kontrolu samokontrolom“ (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:58).

### *6.2.3. Upravljanje radnim vremenom zaposlenika*

Radno vrijeme je vrlo važna stavka zaposlenicima kada je riječ o njihovom radnom odnosu. U današnjem modernom poslovanju fiksno radno vrijeme je vrlo zastarjelo. Da bi radno vrijeme predstavljalo nematerijalnu strategiju motiviranja zaposlenika, ono mora biti fleksibilno i udovoljavati potrebama zaposlenika. U današnje vrijeme sve je popularnije fleksibilno radno vrijeme, fleksibilno radno mjesto, u razvijenim državama svijeta skraćeni radni tjedan itd...

„Postoje različite varijante primjene fleksibilnog radnog vremena i to:

- Zaposlenici mogu sami odrediti vrijeme dolaska i vrijeme odlaska sa posla, uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radu,
- Određuje se vremensko razdoblje u kojem se može dolaziti na posao i vremensko razdoblje u kojem se može odlaziti s posla, s tim da je pretpostavka obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme,
- Uz okvirno određeno vrijeme dolaska i vrijeme odlaska s posla, pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke dane više, uz uvjet da se obavezno odrade predviđeni tjedni radni sati“ (Požega, 2012:163).

„Brojne su prednosti koje se navode za fleksibilno radno vrijeme. One uključuju smanjeni apsentizam, povećanu proizvodnost, smanjenje troškova prekovremenog rada, smanjivanje odbojnosti prema rukovodstvu, smanjene prometne čepove blizu radnih prostorija, eliminaciju kašnjenja i povećanu autonomiju i odgovornost zaposlenika, što može povećati zadovoljstvo radnim mjestom“ (Robbins i Judge, 2010:233).

Fleksibilno radno vrijeme ima i neke nedostatke, a najveći je da nije pogodno za sve vrste poslova, npr. proizvodne poslove, dok je vrlo primjenjivo različitim službeničkim i menadžerskim poslovima.

#### *6.2.4. Upravljanje sustavom povratnih informacija u tvrtki*

Učinkovit povrat informacija (feedback) u tvrtki jedan je od najvažnijih nematerijalnih strategija motiviranja. Kada je riječ o povratu informacija koji pospješuje poslovanje, podrazumijeva se povrat informacija na svim razinama poslovanja. U smjeru od nadređenih prema podređenima, tako i od podređenih prema nadređenima, između zaposlenih na istoj hijerarhijskoj razini itd. Dobar sustav povrata informacija pomaže zaposlenicima da se bolje razvijaju i brže uče jer ukoliko zaposlenik nema povratnu informaciju obavlja li neki zadatak dobro neće moći ni napredovati i razvijati se. Isto vrijedi i za komunikaciju u suprotnom smjeru, ukoliko nadređeni nema povratnu informaciju obavlja li se pojedini zadatak efikasno i zašto je neke zadatke nemoguće u nekom roku izvršiti, neće se moći pohvaliti dobrim radnim rezultatima. Povratne informacije služe korigiranju ponašanja, zadataka te poboljšanju učinkovitosti (Požega, 2012:165).

Povratne informacije ne služe samo da bi se ispravljale pogreške, shvatilo što nije u redu itd. nego i kao sredstvo motivacije kroz pohvalu. Ovakav način motiviranja zaposlenika potpuno je besplatan za tvrtku, a polučuje ogromne rezultate. Preporuka menadžerima je da se zaposlenike pohvaljuje svakodnevno za dobro obavljen posao, bilo da se radi o manje zahtjevnim zadacima ili o vrlo zahtjevnim. Zaposlenici koji imaju često dobru povratnu informaciju za dobro obavljen posao su visoko motivirani i zadovoljni zaposlenici.

#### *6.2.5. Organizacijska kultura*

„Osim ranije spomenutih, u nematerijalne strategije motiviranja i nagrađivanja koje utječu na povećanje zadovoljstva zaposlenika i njihove razine motivacije, svakako se ubrajaju i radna organizacijska kultura, koja, ako je pozitivna i ako je menadžer ljudskih resursa učini proaktivnom, potiče zaposlenike na veći radni angažman i učinak, zatim omogućava zaposlenicima usavršavanje i razvoj karijere u tvrtki, odnosno da organizacija potiče i osigura, onim zaposlenicima koji to žele, edukaciju, osobni razvoj i razvoj karijere unutar sustava u kojem rade“ (Požega, 2012:168).

Pojednostavljeno rečeno, ako je u nekoj tvrtki razvijena takva radna atmosfera u kojoj svi rade, motivirani su, pojedincu je jednostavno neugodno zabušavati. Organizacijska kultura i klima odašilju signale zaposlenima što je preporučljivo, a što nepreporučljivo ponašanje u poslovanju.

Zaključno, za sve nematerijalne strategije vrijedi isto pravilo kao i za materijalne. Za tvrtku je bolje što više beneficija nuditi kako bi zaposlenici mogli sami odabrati što im najviše odgovara te u njima izaziva najviše zadovoljstva.

### **6.3. Upravljanje fluktuacijom i apsentizmom zaposlenika**

Iako dosta ljudi izjednačava izraze fluktuacije i apsentizma, oni imaju različita značenja. Fluktuacija predstavlja svako trajno napuštanje posla, dok apsentizam predstavlja neopravdano izostajanje sa svog radnog mjesta.

#### *6.3.1. Fluktuacija*

„Zadovoljstvo je u negativnom odnosu s fluktuacijom. Podaci ukazuju da je zaposlenikova radna performansa važan moderator u odnosu između zadovoljstva i fluktuacije. Točnije, stupanj zadovoljstva manje je važan za predviđanje fluktuacije zaposlenika s visokom performansom. Obično se tvrtke osobito trude da zadrže takve zaposlenike. Daju im se povišice, pohvale, priznanja, povećavaju im se mogućnosti napredovanja i slično. Upravo suprotno vrijedi za zaposlenike sa slabom performansom. Očekivalo bi se, da je zadovoljstvo poslom više povezano s ostankom na poslu kod zaposlenika sa slabom performansom, nego kod zaposlenika s visokom performansom. Bez obzira na zadovoljstvo, potonji će vjerojatnije ostati u tvrtki jer im priznanja, pohvale i druge nagrade koje dobivaju daju više razloga da ostanu“ (Robbins i Judge, 2010:92).

Tvrtka mora dobro upravljati fluktuacijom te ju dobro predviđati jer ona predstavlja veliki trošak. Taj trošak predstavlja na dva načina. Prvi je trošak pribavljanja drugog zaposlenika, a drugi je da novi zaposlenik nije učinkovit i ne pridonosi radnoj uspješnosti kao iskusni i kvalitetni zaposlenik. Postoje određeni oblici fluktuacije na koje tvrtka ne može utjecati a to je npr. odlazak u mirovinu, smrt itd. Takav odlazak s radnog mjesta naziva se neizbježna fluktuacija. Nadalje postoji podjela

fluktuacije prema efektima, a to je funkcionalna i disfunkcionalna fluktuacija. Funkcionalnu fluktuaciju predstavlja odlazak zaposlenih koji su nestručni, nemaju određene kvalitete ili bi uskoro postali višak. Takav oblik fluktuacije predstavlja korist za tvrtku. Disfunkcionalnu fluktuaciju predstavlja napuštanje kvalitetnih i stručnih zaposlenika koji su potrebni poslovanju te ovakva fluktuacija šteti poslovanju. Da bi se takvi negativni trendovi izbjegli, menadžment mora dobro analizirati i prognozirati buduće kretanje zaposlenika. Fluktuacija je također i pokazatelj problema u tvrtki (Požega, 2012:182).

Tablica 7. predstavlja troškove fluktuacije. Troškovi fluktuacije su troškovi pribavljanja, troškovi selekcije, troškovi obučavanja, te troškovi odlaska.

TABLICA 7. Troškovi fluktuacije

<b>TROŠKOVI PRIBAVLJANJA</b>	<b>TROŠKOVI SELEKCIJE</b>	<b>TROŠKOVI OBUČAVANJA</b>	<b>TROŠKOVI ODLASKA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oglašavanje</li> <li>• Posjeti fakultetima i traganje za ljudima</li> <li>• Vrijeme onih koji pribavljaju</li> <li>• Plaćanje agencijama za pribavljanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuiranje</li> <li>• Testiranje</li> <li>• Provjera referenci</li> <li>• Plaća i vrijeme angažiranih menadžera</li> <li>• Administrativni troškovi (obavijesti, evidencije)</li> <li>• Razmještaj na poslove</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvođenje orijentacija</li> <li>• Izravni troškovi obučavanja</li> <li>• Vrijeme trenera</li> <li>• Priručnici, materijali, izvještaji</li> <li>• Plaće i beneficije</li> <li>• Niža proizvodnost za vrijeme obučavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izlazni intervju</li> <li>• Administrativni troškovi</li> <li>• Naknade za gubitak posla</li> <li>• Doprinosi za nezaposlenost</li> <li>• Pomoć pri novom zapošljavanju</li> <li>• Problemi u procesu rada zbog odlaska</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:942

Iako je rečeno da fluktuacija može imati i pozitivne učinke, velika fluktuacija se svakako smatra negativnim pokazateljem poslovanja jer signalizira velike probleme u tvrtki i kao posljedicu ima velike troškove. Osim što fluktuacija predstavlja trošak zbog pronalaska novog zaposlenika, ona utječe negativno i na postojeće zaposlenike ponajviše zbog međuovisnosti radnih zadataka.. U tom se slučaju smanjuje sposobnost obavljanja posla drugih zaposlenika. Ako važan član napusti tim, cijeli tim može postati neučinkovit, niže proizvodnosti i lošije kvalitete. Nije rijetka pojava da se uslijed fluktuacije određeni dio posla prebaci na postojeće zaposlenike zbog čega oni postaju preopterećeni, nezadovoljni i demotivirani. Kao jedan od mogućih načina smanjenja fluktuacije je tzv. izlazni intervju. Pomoću njega menadžeri pokušavaju saznati koji su razlozi odlaska zaposlenika, te takvu povratnu informaciju iskoristiti u poboljšanju poslovanja i otklanjanju nezadovoljstva kod ostalih zaposlenika.

„Pozitivni efekti fluktuacije u pravilu se manje ističu, možda stoga što su manje očiti nego troškovi, teže ih je kvantificirati i redovito su manje vidljivi u kratkom roku. Međutim pozitivni aspekti fluktuacije mogu pridonijeti dugoročnoj organizacijskoj sposobnosti. Zapravo, određena količina fluktuacije drži se poželjnom zbog unošenja novih ideja, pristupa, znanja i sl. Pozitivni efekti fluktuacije mogu biti povećanje proizvodnosti, smanjenje konflikata, povećanje mobilnosti, povećanje inovacija i prilagodljivosti tvrtke“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:945).

### *6.3.2. Apsentizam*

Apsentizam predstavlja sve oblike odsutnosti s posla, bilo da se radi o opravdanim ili neopravdanim izostancima. Apsentizam je također najbolji pokazatelj problema i nezadovoljstva zaposlenih u poslovanju.

Apsentizam se dijeli u dvije kategorije: opravdani i neopravdani. Opravdani apsentizam predstavljaju nužni izostanci s posla kao što su bolest, briga oko djece ili bilo kakav drugi izostanak, a da je dogovoren s nadređenima. S druge pak strane, neopravdani apsentizam

predstavljaju neopravdani izostanci s posla bez ikakvog opravdanja. Također i ovdje postoji podjela na razloge zbog kojih zaposlenik ne može doći na posao i razloge zbog kojih zaposlenik ne želi doći na posao.

„Analiza i rješavanje problema apsentizma sastavni su dio menadžmenta ljudskih resursa, a važni su iz nekoliko razloga:

- Visoka stopa apsentizma može biti prepreka provođenju strategije i ostvarivanja strategijskih ciljeva. Primjerice, strategijska namjera da se postane tvrtka potpune kvalitete ne može se postići uz visoku stopu apsentizma,
- Planiranje potreba ljudskih resursa, posebice u segmentu utvrđivanja unutarnje ponude, mora polaziti od određene očekivane stope apsentizma uračunate u broj ljudi potrebnih za izvršenje zadataka i postizanje ciljeva,
- Apsentizam oduzima mnogo menadžerske pažnje i vremena u organiziranju rada, smanjuje proizvodnost i profit tvrtke i općenito izaziva niz problema,
- Troškovi su apsentizma znatni iako variraju od tvrtke do tvrtke ili djelatnosti,
- Kao i fluktuacija, i apsentizam je često simptom problema u tvrtki. U ekstremnom obliku on je više znak bolesti tvrtke nego pojedinca“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:955).

Na apsentizam se obraća sve više pažnje jer on ne predstavlja samo trošak plaćanja nečije odsutnosti, nego i trošak plaćanja novog zaposlenika koji mijenja odsutnog. Također i moguće smanjenje proizvodnje, smanjenje kvalitete proizvoda itd. Što je veća količina izostanka, to su i izdaci za poslovanje veći. Menadžeri su dužni pratiti te držati pod kontrolom količinu izostanka s radnog mjesta, dužinu izostanka te razloge izostanka. Prilikom analize izostajanja zaposlenika s posla važno je obratiti pažnju na dob, spol, obrazovanje i slične kriterije koji mogu ukazati na cjelokupnu sliku u tvrtki glede apsentizma.

## **7. UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

„Da bi zaposlenik bio što uspješniji, odnosno što učinkovitiji u izvršenju radnog zadatka treba razviti unutarnju (osobnu) motivaciju. Unutarnja motivacija predstavlja skup pozitivnih osjećaja koji se vežu za uspješno izvršen posao. Osobe koje su stimulirane unutarnjom motivacijom potaknute su na aktivnost zbog osjećaja zadovoljstva i ispunjenosti poslom ili zbog izazova posla više nego li nagradom, zahtjevom ili pritiskom kojem su izložene. Motivacija izvire iz psihološkog zadovoljstva koji se osjeća nakon dobro obavljenog posla koji se voli raditi“ (Vodopija, 2006:105). Ono što je nužno istaknuti je da je unutarnja motivacija vrlo individualna pojava, te ovisi od pojedinca do pojedinca. Ne potiče sve zaposlenike isti motiv. Nasuprot unutarnjoj motivaciji koju predstavlja zadovoljstvo obavljanja neke aktivnosti, postoji i vanjska motivacija koja označava radnje koje se izvršavaju isključivo radi postizanja dobrog rezultata. Ključevi unutarnje motivacije su: značaj rada, mogućnost izbora, osjećaj kompetentnosti, te osjećaj napredovanja.

„Unutarnja motivacija kod članova kolektiva može se potaći na taj način da se poveća unutarnje zadovoljstvo na radnom mjestu. To znači da se potaknu uvjeti koji su odgovorni za postizanje osjećaja unutarnjeg zadovoljstva. Postoji nekoliko načina za poticanje unutarnje motivacije kod drugih:

- Poboljšanje osjećaja vezanog za značaj svoga rada,
- Poboljšanje mogućnosti izbora,
- Poboljšanje kompetentnosti,
- Davanje značaja napredovanju“ (Vodopija, 2006:108).

Poboljšanje osjećaja vezanog za značaj svoga rada znači da će zaposlenici biti puno više motivirani ako su upoznati sa važnosti svog zadatka za cjelokupno poslovanje. Također im menadžer ljudskih resursa treba pomoći pronaći ono što im ide, što ih pokreće, te ih dodatno stimulirati na rad. Poboljšanje mogućnosti izbora znači da zaposlenici imaju osjećaj da mogu birati između različitih zadataka, te odabrati onaj zadatak koji smatraju vrlo odgovornim. Poboljšavanje kompetentnosti se očituje u zadovoljavajućoj razini znanja i sposobnosti koje menadžeri još više podupiru na daljnji razvoj i uspjeh. Davanje značaja napredovanju je usko vezano za prethodni čimbenik. U

novije se vrijeme svako napredovanje gleda nagraditi te odati priznanje kako bi zaposlenici bili što motiviraniji na daljnje razvijanje.

Dakle, postoje različiti čimbenici koji utječu na rad zaposlenika. Neki zaposlenici su više motivirani, dok su neki u manjoj mjeri motivirani. Na menadžeru ljudskih resursa je otkriti na koji način, te kojim motivima potaknuti na efikasniji rad. Što je zaposlenik motiviraniji, uložiti će više napora u izvršenje zadatka te će vrlo vjerojatno i uspješnije obaviti zadatak od zaposlenika koji ne posjeduje istu razinu motivacije.

„Najvažnija stvar koju menadžeri mogu učiniti da bi povećali zadovoljstvo zaposlenika je to da se usredotoče na intrinzične aspekte posla, recimo da učine posao izazovnim i zanimljivim. Iako niske plaće vjerojatno neće privući visokokvalitetne zaposlenike, niti ih zadržati u tvrtki, menadžeri trebaju shvatiti da visoka plaća sama po sebi vjerojatno neće stvoriti zadovoljavajuće radno okruženje. Menadžeri bi također trebali biti svjesni da će zaposlenici pokušati smanjiti kognitivnu disonancu. Još važnije, disonancu se može upravljati. Ako se od zaposlenika traži da obavlja djelatnosti koje im se čine nedosljednima ili suprotnim njihovim stavovima, potreba da se smanji disonanca koja iz toga rezultira bit će manja ako zaposlenici misle da im je disonanca nametnuta izvana, ili da je izvan njihove kontrole, ili ako su nagrade dovoljno velike da nadoknade disonancu“ (Robbins i Judge, 2010:93).



## **8. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH UNUTAR TVRTKE KONČAR D&ST**

Kako bi zaposlenici jedne tvrtke bili što više motivirani nužno im je ponuditi što više motivatora, odnosno što više strategija materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. To je nužno jer je svaki zaposlenik individua za sebe te svaki čimbenik motivacije ne utječe jednako na sve zaposlenike. Dok će pojedina beneficija jednog zaposlenika motivirati maksimalno da poveća svoju učinkovitost, na drugog zaposlenika neće uopće imati utjecaja.

Tvrtka u kojoj je provedeno empirijsko istraživanje kojemu je cilj istražiti u kojoj mjeri motivacija utječe na radni učinak i motivaciju zaposlenih je Končar – distributivni i specijalni transformatori, u daljnjem tekstu Končar D&ST.

### **8.1. Opći podaci o tvrtki Končar D&ST**

Končar – distributivni i specijalni transformatori je dioničko društvo osnovano 6.2.1991. godine. Končar D&ST smješten je na adresi Josipa Mokrovića 8. Zagreb.

„Osnovna djelatnost društva KONČAR – D&ST razvoj je, proizvodnja i prodaja transformatora; i to srednjih energetske transformatora, uljnih distributivnih transformatora, specijalnih transformatora i suhih distributivnih transformatora. Transformatori su dizajnirani i proizvedeni po najvišim standardima kvalitete uz uporabu najnaprednijih metoda proračuna i dizajna, proizvodnih i tehnoloških procesa i završne kontrole“ ([https://koncar-dst.hr/wp-content/uploads/2021/11/DIST-DOP-2020-HRV-10\\_21-1.pdf](https://koncar-dst.hr/wp-content/uploads/2021/11/DIST-DOP-2020-HRV-10_21-1.pdf)).

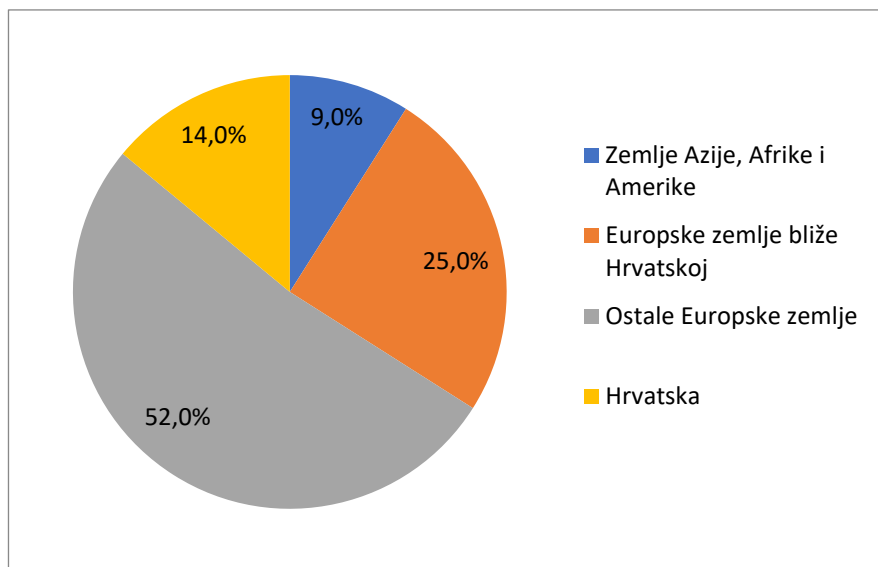
„KONČAR – D&ST dioničko je društvo unutar Grupe KONČAR, u kojem KONČAR – ELEKTROINDUSTRIJA d. d. ima većinski udio od 52,73%. Društva unutar Grupe KONČAR samostalna su trgovačka društva, a KONČAR – ELEKTROINDUSTRIJA, kao vladajuće društvo, vrši nadzor putem organa društva – nadzornog odbora i glavne skupštine u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima i Statutom društva KONČAR – D&ST. Temeljni kapital Društva podijeljen je na 511 232 dionice, od čega 388 376 redovnih dionica koje glase na ime, nominalne vrijednosti 300,00 kuna i oznake KODT-R-A, i 122 856 povlaštenih dionica bez prava glasa koje glase na

ime, svaka nominalne vrijednosti 300,00 kuna i oznake KODT-P-A u depozitoriju nematerijaliziranih vrijednosnih papira koji se vodi kod Središnjeg klirinškog depozitarnog društva“ ([https://koncar-dst.hr/wp-content/uploads/2021/11/DIST-DOP-2020-HRV-10\\_21-1.pdf](https://koncar-dst.hr/wp-content/uploads/2021/11/DIST-DOP-2020-HRV-10_21-1.pdf)).

KONČAR – D&ST provodi aktivne mjere za unaprjeđenje u području ljudskih prava, radnih odnosa, organizacijskog upravljanja, okoliša i poštene poslovne prakse. U skladu s navedenim, Končar D&ST potpisnik je Kodeksa etike za poslovanje Hrvatske gospodarske komore. Također je 2017. izdao vlastiti Kodeks poslovnog ponašanja za svoje zaposlenike. Pridržavanje Kodeksa poslovnog ponašanja obveza je i dužnost svakog zaposlenika tvrtke. Nadređeni su dužni biti primjer ostalim zaposlenicima glede pridržavanja pravila, kao i pratiti pridržavaju li se ostali zaposlenici Kodeksa.

Prema Zakonu o računovodstvu RH Končar D&ST po veličini je razvrstan u skupinu velikih poduzetnika. Trenutno broji 651 zaposlenu osobu. Tvrtka svakodnevno bilježi rast broja zaposlenika. Uprava izuzetno vodi računa o stručnim kadrovima unutar poslovanja te ulaže velike napore pri pronalasku kvalitetnih zaposlenika.

Svojim poslovanjem ova tvrtka pridonosi razvoju infrastrukture u 40-ak zemalja svijeta. Končar D&ST ima vrlo široko tržište prodaje, ono se može podijeliti na četiri skupine: Hrvatska, Europske zemlje bliže Hrvatskoj, Ostale Europske zemlje, te Ostale zemlje Azije, Afrike i Amerike. Iz navedenog se može zaključiti da Končar D&ST posluje na svim kontinentima svijeta osim Australije.



SLIKA 5. Realizacija prodaje po grupama tržišta u 2020. godiniu tvrtki Končar D&ST

Izvor: preuzeto s: [https://koncar-dst.hr/wp-content/uploads/2021/11/DIST-DOP-2020-HRV-10\\_21-1.pdf](https://koncar-dst.hr/wp-content/uploads/2021/11/DIST-DOP-2020-HRV-10_21-1.pdf)

Slika 5. prikazuje da tvrtka Končar D&ST najveću prodaju ostvaruje u skupini Ostale Europske zemlje, čak 52% ukupne prodaje. 25% ukupne prodaje otpada na Europske zemlje bliže Hrvatskoj, udio od 14% pripada Hrvatskoj, dok 9% prodaje odlazi u zemlje Azije, Afrike i Amerike.

## 8.2. Načini motivacije zaposlenih unutar tvrtke

Već je spomenuto kako Uprava tvrtke Končar D&ST uvelike vodi računa o zapošljavanju kvalitetne radne snage, te na taj način unaprjeđuje svoje poslovanje. Da bi to bilo moguće, potrebno je uložiti puno truda u prilagođavanje dinamičnoj okolini. Ova tvrtka nove kadrove pronalazi na neke standardne načine kao što su izdavanje oglasa, objavljivanje na svojim stranicama itd., ali i neke nestandardne-moderne načine kao povezivanje sa visokoobrazovnim ustanovama koje pomažu pri spajanju sa perspektivnim studentima. Studentima se nude prakse i mentorski odnos glede završnih radova uz stručnu temu vezanu za poslovanje tvrtke. Također studenti dobivaju mogućnost odrađivanja pripravničkog radnog odnosa.

Osim ulaganja velikih napora pri traženju nove radne snage vrlo je važno voditi računa i o postojećim zaposlenicima. Na menadžerima je vrlo važna uloga, na koji način održati motiviranost

svojih zaposlenika. Na taj način se sprječava i prijevremeni odlazak zaposlenika te štetna fluktuacija. Kako bi si Društvo osiguralo navedeno, svake dvije godine se provodi interno istraživanje vezano za zadovoljstvo zaposlenika kako bi se dobila povratna informacija glede zadovoljstva. Zahvaljujući ogromnim naporima i zainteresiranosti vodstva za zadovoljstvo zaposlenika tvrtka Končar D&ST ima vrlo nisku razinu fluktuacije.

Tablica 8. prikazuje godišnju stopu fluktuacije u tvrtki Končar D&ST. Ukupna godišnja stopa fluktuacije u 2020. godini iznosila je 2,5%, od toga je neželjena fluktuacije 1,1%, dok je željena iznosila 1,4%.

TABLICA 8. Stopa fluktuacije u tvrtki Končar D&ST u 2020. godini

<b>GODINA</b>	<b>UKUPNA GODIŠNJA STOPA FLUKTUACIJE</b>	<b>GODIŠNJA STOPA NEŽELJENE FLUKTUACIJE</b>	<b>GODIŠNJA STOPA ŽELJENE FLUKTUACIJE</b>
2020.	2,5%	1,1%	1,4%

Izvor: [DIST-DOP-2020-HRV-10 21-1.pdf](#)

Tvrtka Končar D&ST nudi bogat spektar pogodnosti koje uživaju zaposlenici. Važno je za napomenuti da sve pogodnosti i beneficije koje imaju stalno zaposleni mogu uživati i privremeno zaposleni ili zaposleni na nepuno radno vrijeme.



SLIKA 6. Pogodnosti koje ostvaruju zaposlenici u tvrtki Končar D&ST

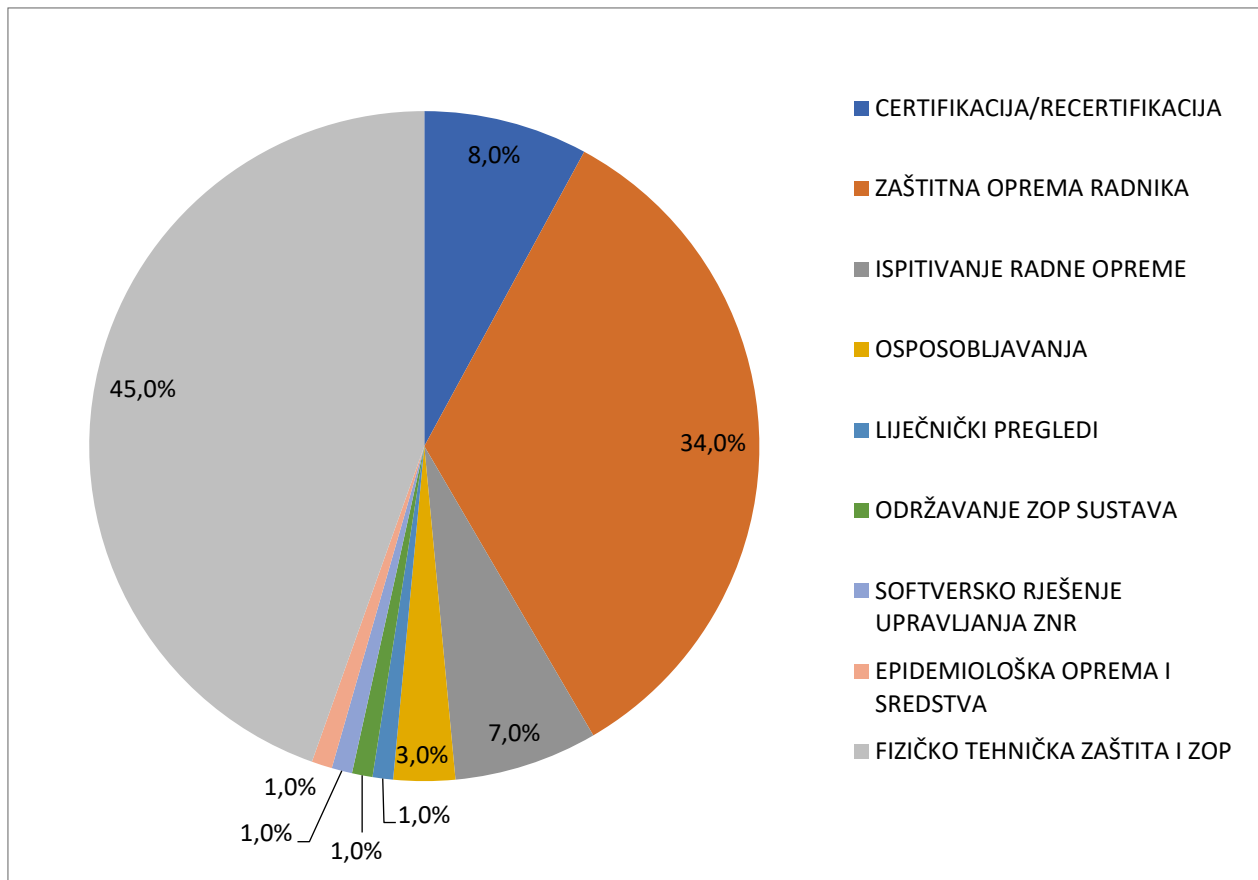
Izvor: Končar D&ST, preuzeto s: <https://koncar-distributivni-i-specijalni-transformatori-dd.talentlyft.com/#o-nama>

Slika 6. ukazuje na širok spektar motivatora koje nudi tvrtka Končar D&ST svojim zaposlenicima. „Zaposlenicima su osigurane konkurentske plaće, božićnica, uskrsnica, regres, sufinanciran topli

obrok i plaćeni prijevoz, jubilarne nagrade, strukturirano uhodavanje u posao uz mentora, mogućnost daljnje edukacije, usavršavanja i napredovanja, ravnoteža privatnog i poslovnog života, uplata u III. mirovinski stup, multisport kartica za sudjelovanje u sportskim i rekreacijskim sadržajima, dodatno zdravstveno osiguranje – sistematski, potpora za novorođenče, dar djetetu povodom Sv. Nikole te rad u dinamičnom okruženju i na međunarodnom tržištu“ ([KONČAR D&ST KARIJERE | Končar Distributivni i Specijalni Transformatori d.d. \(talentlyft.com\)](#)). Iz navedenog se može zaključiti da tvrtka Končar D&ST ima vrlo razvijen sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika.

„Obrazovanje, usavršavanje i osobni razvoj zaposlenika od ključne su važnosti za poslovanje društva KONČAR – D&ST jer se upravo primjenom stečenih znanja i vještina tijekom poslovnih aktivnosti ostvaruju rezultati. Ulaganje u stjecanje i razvoj kompetencija zaposlenika omogućava usvajanje specijalističkih znanja, neprekidno praćenje trendova i novih tehnologija te rast inovativnosti, što pridonosi povećanju kvalitete rada, stvaranju tržišne prednosti i unaprjeđenju postojećih te razvoju novih proizvoda i usluga. Navedeno je od značajnog interesa za uključene dionike – zaposlenike i kupce, jer osobni razvoj zaposlenika pridonosi njihovoj motivaciji i sposobnostima odgovaranja na zahtjeve kupaca“ ([DIST-DOP-2020-HRV-10\\_21-1.pdf](#)).

„Nadalje, društvo KONČAR – D&ST nastoji osigurati nesmetano provođenje zakonske i sustavne regulative u zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu te neprestano poboljšava i usmjerava klimu i kulturu rada prema što višoj razini. Istovremeno se unaprjeđuje kvaliteta i obnavlja radna oprema, za što je Društvo osiguralo sva potrebna materijalna sredstva. U tom se području u suradnji sa zaposlenicima društva vrši preispitivanje svih postojećih parametara kako bi se u skladu s razvojem znanja, tehnologija i materijala oni primijenili i u praksi. Društvo također uzima u obzir inicijative zaposlenika“ ([DIST-DOP-2020-HRV-10\\_21-1.pdf](#)).



SLIKA 7. Investicije u zdravlje i sigurnost za 2020. godinu u tvrtki Končar D&ST

Izvor: preuzeto s: [DIST-DOP-2020-HRV-10\\_21-1.pdf](#)

Slika 7. prikazuje investicije u zdravlje i sigurnost u 2020. godini u tvrtki Končar D&ST. Najviše je uloženo, čak 45% u fizičku zaštitu i ZOP, 34% je uloženo u zaštitnu opremu zaposlenika, 8% na certifikaciju/recertifikaciju, 7% na ispitivanje radne opreme, 3% na osposobljavanje, i po 1% na liječničke preglede, održavanje ZOP sustava, softversko rješenje upravljanja ZNR te na epidemiološku opremu i sredstva.

## **9. UTJECAJ MATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U TVRTKI KONČAR – DISTRIBUTIVNI I SPECIJALNI TRANSFORMATORI**

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje pomoću anketnog upitnika. Tema je anketnog upitnika „Motivacija kao funkcija upravljanja ljudskim resursima, te utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika“. Istraživanje je provedeno u tvrtki Končar – distributivni i specijalni transformatori.

### **9.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno u svibnju 2022. godine, u trajanju od 5 radnih dana. Anketni upitnik kreiran je putem Google obrasca. Cijelo istraživanje provedeno je u suradnji sa odjelom Ljudskih resursa tvrtke Končar D&ST. Spomenuti odjel je u dogovorenom trenutku putem internog kanala (e-pošta) poslao anketni upitnik svojim zaposlenicima. Za one zaposlenike koji nemaju službenu e-mail adresu kreiran je QR kod kako bi mogli na svoje mobitele učitati te ispuniti anketni upitnik. Nakon zaključenja ankete prikupljeno je 278 ispunjenih anketnih obrazaca.

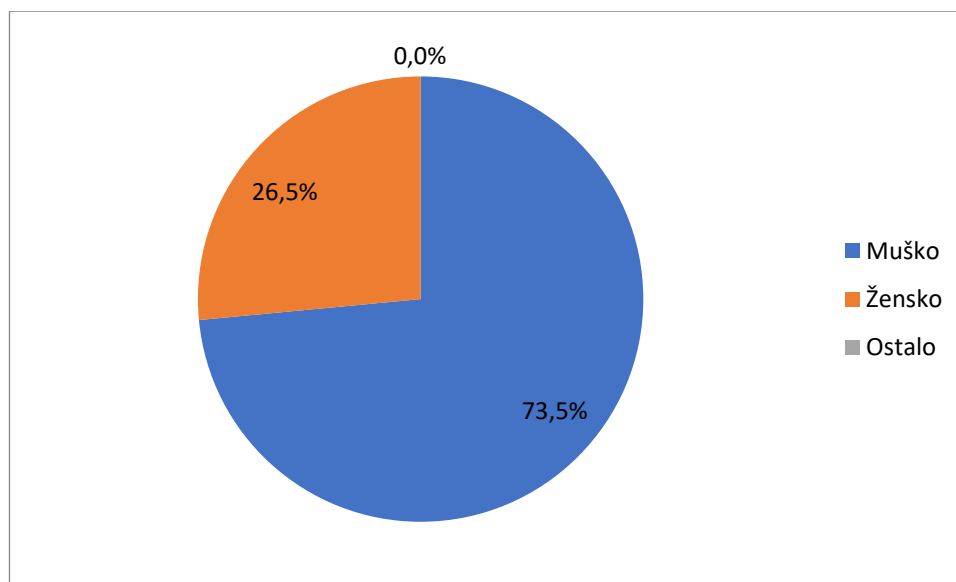
Anketni upitnik postavljen je tako da su pitanja vrlo jasno i jednostavno postavljena kako bi svaki zaposlenik izgubio što manje vremena ispunjavajući ga te kako bi se uklonila mogućnost dvosmislenih odgovora. Upitnik je kreiran na način da svaki zaposlenik zadrži svoj identitet, odnosno anketa je anonimna.

Anketni je upitnik sačinjen od tri dijela. Prvi se dio sastoji od 10 pitanja kojima je cilj prikupiti podatke o zaposleniku, kao što su dob, spol, visina obrazovanja, godine radnog staža itd. Drugi dio anketnog upitnika sadrži 19 tvrdnji koje ispitanici pomoću Likertove skale označavaju sa „uopće mi nije važno“, „nije mi važno“, „važno mi je i nije mi važno“, „važno mi je“ i „jako mi je važno“. Treći dio anketnog upitnika također pomoću Likertove ljestvice ocjenjuje slaganje ispitanika sa navedenim tvrdnjama, pa su tako ponuđeni odgovori „uopće se ne slažem“, „ne slažem se“, „niti se slažem, niti se ne slažem“, „slažem se“, „u potpunosti se slažem“.



## 9.2. Karakteristike uzorka istraživanja

Karakteristike uzorka istraživanje predstavljaju prvih 10 pitanja u anketnom upitniku. Ta pitanja se odnose na: spol, dob, razinu obrazovanja, kategoriju radnog mjesta u tvrtki Končar D&ST, godine sveukupnog radnog staža, trajanje zaposlenja u tvrtki Končar D&ST, status zaposlenja, visina primanja, subjektivna procjena zadovoljstva zaposlenika, kao i subjektivna procjena motiviranosti za obavljanje pojedinih zadataka.

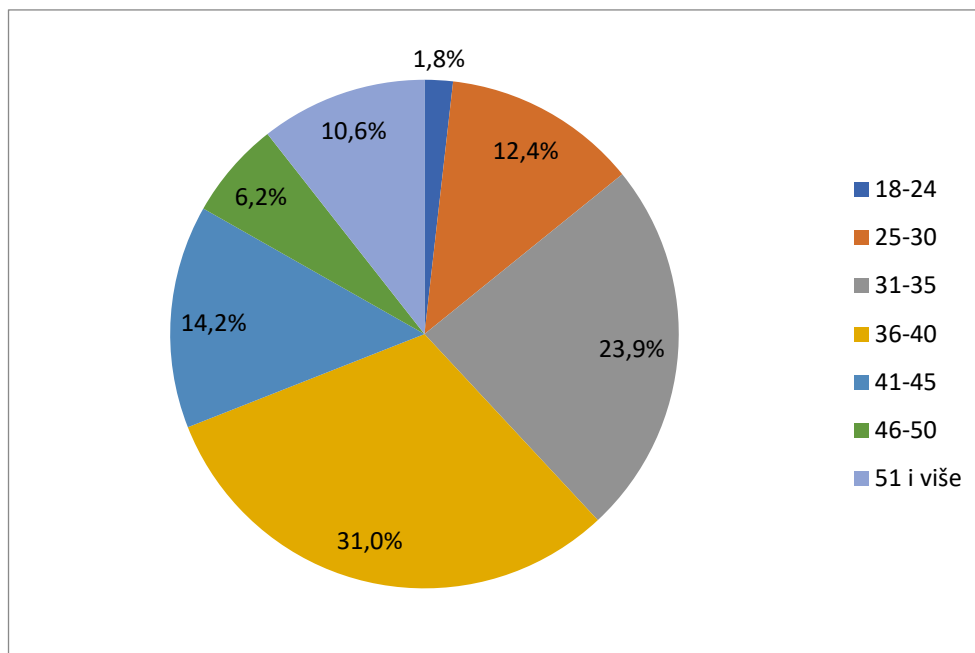


SLIKA 8. Struktura zaposlenika Končar D&ST prema spolu

Izvor: anketni upitnik

Slika 8. prikazuje spolnu strukturu zaposlenih u tvrtki Končar D&ST. Popunjavajući anketu 73,5% ispitanika se izjasnilo kao muško, dok ih se 26,5% izjasnilo kao žensko.

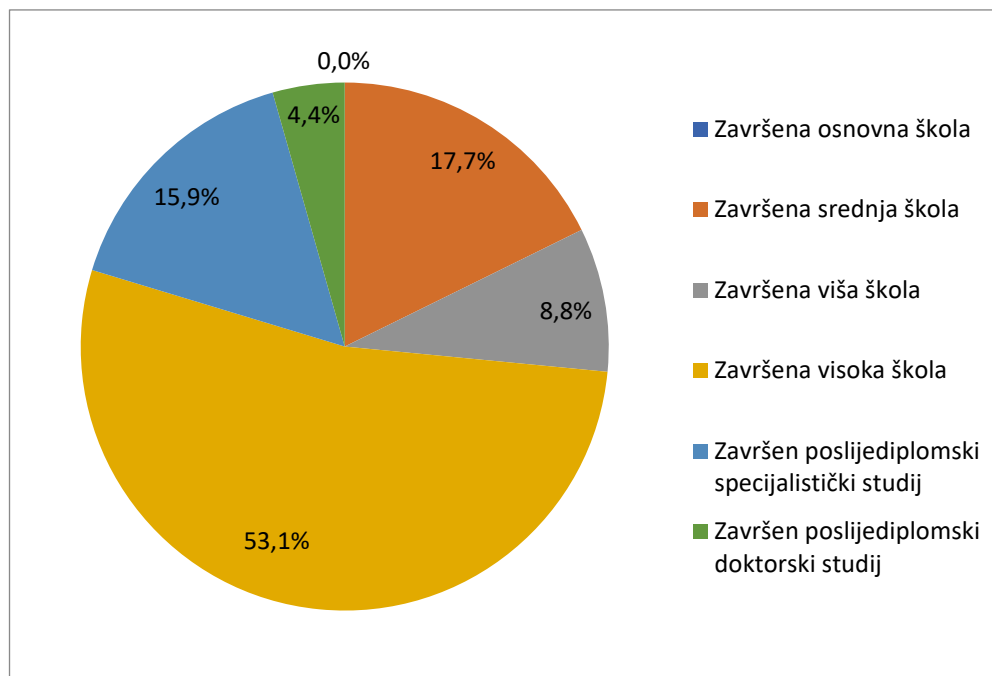
Nastavak ankete prikazuje dobnu strukturu ispitanika.



SLIKA 9. Struktura zaposlenika Končar D&ST prema dobi

Izvor: anketni upitnik

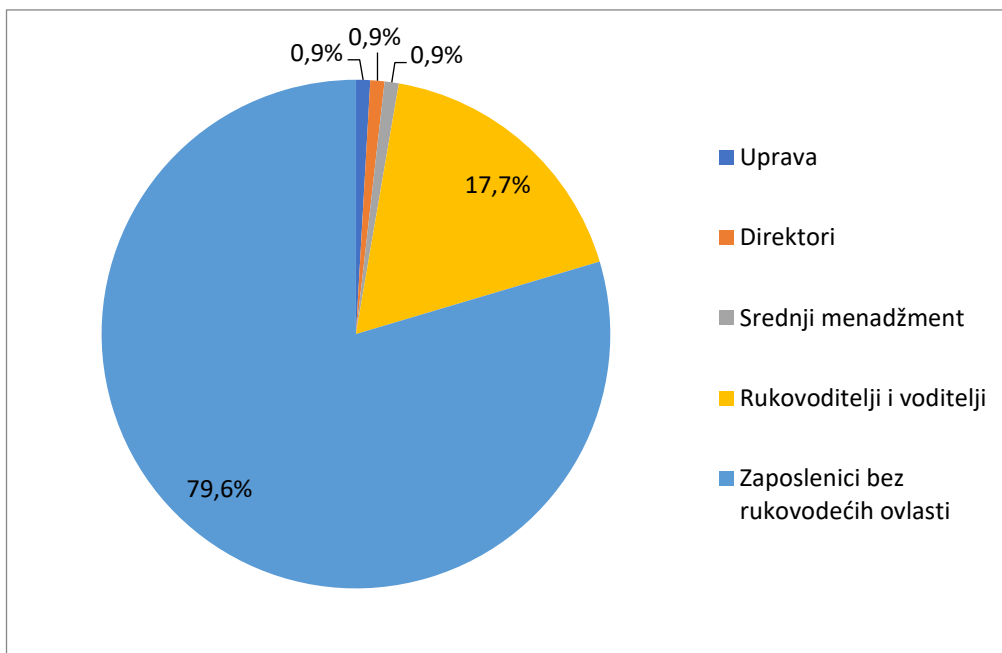
Prethodna slika ukazuje na dobnu strukturu zaposlenika u tvrtki Končar D&ST. Najmanja dobna skupina, od 18 do 24 godine broji 1,8% zaposlenih, sljedeća skupina 25-30 godina broji 12,4%, od 31-35 godina broji 23,9% zaposlenih. Najmnogobrojnija skupina je skupina od 36-40 godina, te ona broji 31% zaposlenika. Grupa od 41-45 godina broji 14,2% ispitanika, od 46-50 godina sadrži 6,2% ispitanika, dok se s 51 i više godina izjasnilo čak 10,6% ispitanika.



SLIKA 10. Struktura zaposlenika Končar D&ST prema razini obrazovanja

Izvor: anketni upitnik

Rezultati anketnog upitnika, prema slici 10. ukazuju da u tvrtki Končar D&ST su najmnogobrojniji zaposlenici sa završenom visokom školom, njih čak 53,1%. Sa završenom samo osnovnom školom nema niti jedan ispitanik. Nadalje, sa srednjom školom se izjasnilo 17,7% ispitanika, sa višom 8,8% ispitanika, sa završenim poslijediplomskim specijalističkim studijem 15,9%, dok je s poslijediplomskim doktorskim studijem 4,4% ispitanika. Struktura zaposlenika prema obrazovanju je vrlo raznolika što znači da je u skladu s radnim mjestima, te zahtjevima pojedinih radnih mjesta.

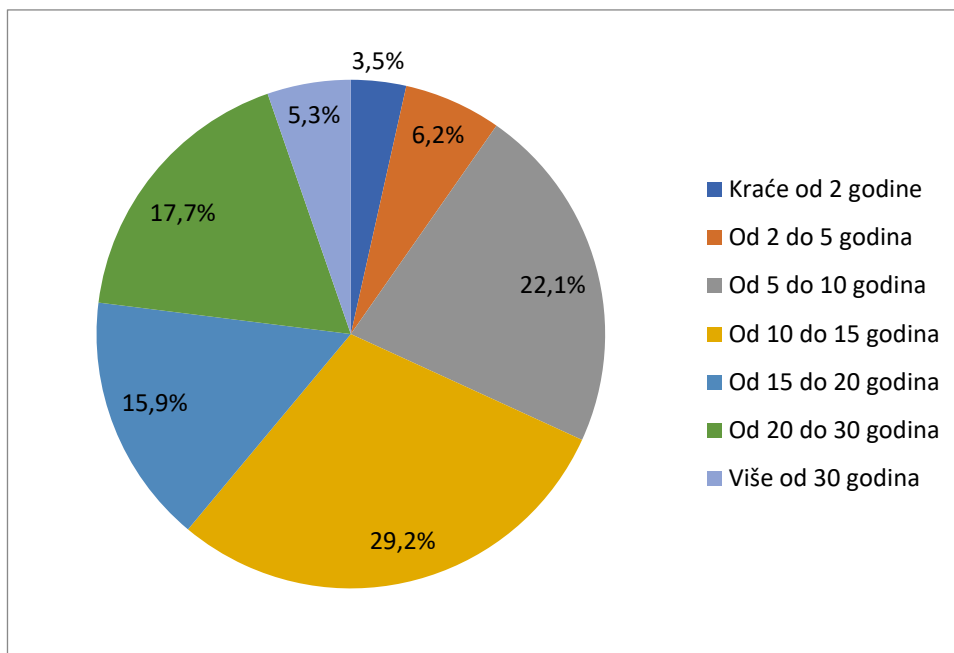


SLIKA 11. Kategorije radnih mjesta u tvrtki D&ST

Izvor: anketni upitnik

Slika 11. prikazuje kategorije radnih mjesta. Ispitanih je 0,9% koji pripadaju Upravi, 0,9% je direktora, kao što je i srednjeg menadžmenta. Rukovoditelja i voditelja je 17,7% među ispitanicima, dok se 79,6% ispitanika izjasnilo kao zaposlenici bez rukovodećih ovlasti.

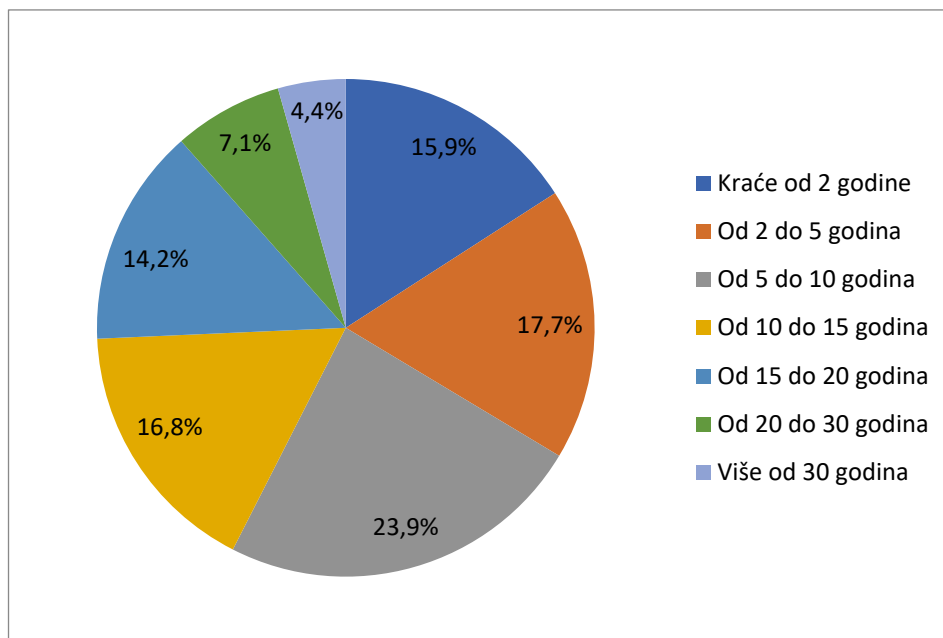
Slika koja slijedi prikazuje s koliko godina radnog staža zaposlenici raspolažu.



SLIKA 12. Godine sveukupnog radnog staža u tvrtki D&ST

Izvor: anketni upitnik

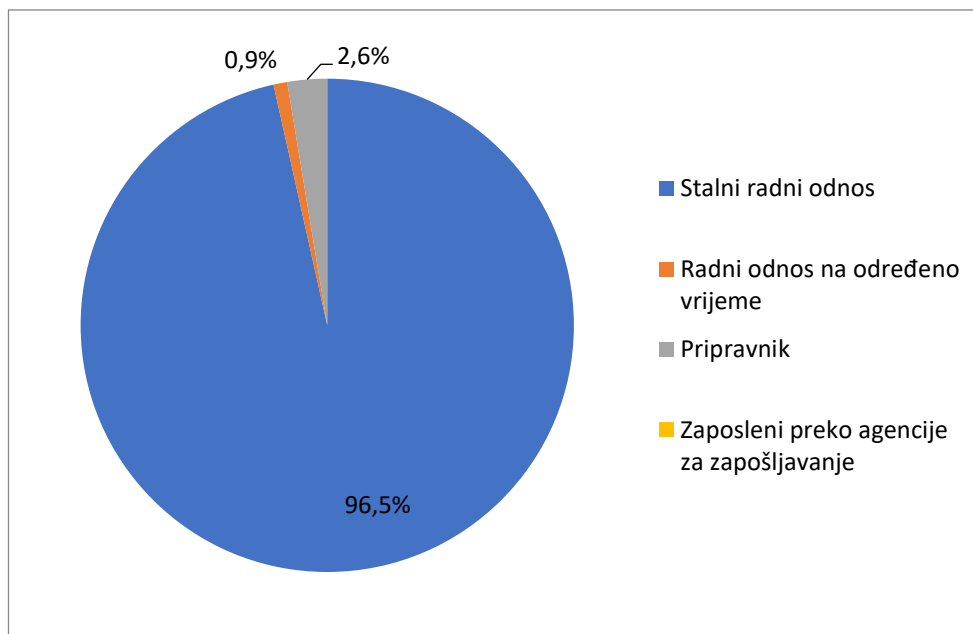
Ova slika prikazuje koliko godina su zaposlenici u radnom odnosu, nevezano za mjesto zaposlenja. S manje od 2 godine radnog staža se izjasnilo 3,5% ispitanika, od 2 do 5 godina radnog staža 6,2% ispitanika, od 5 do 10 godina 22,1% ispitanika, od 10 do 15 godina radnog staža 29,2% ispitanika, od 15 do 20 godina 15,9% ispitanika, od 20 do 30 godina 17,7% ispitanika te više od 30 godina 5,3% ispitanika. Iz slike se može zaključiti da je najviše zaposlenika sa radnim iskustvom od 10 do 15 godina, što znači relativno mladi zaposlenici.



SLIKA 13. Trajanje zaposlenja u tvrtki Končar D&ST

Izvor: anketni upitnik

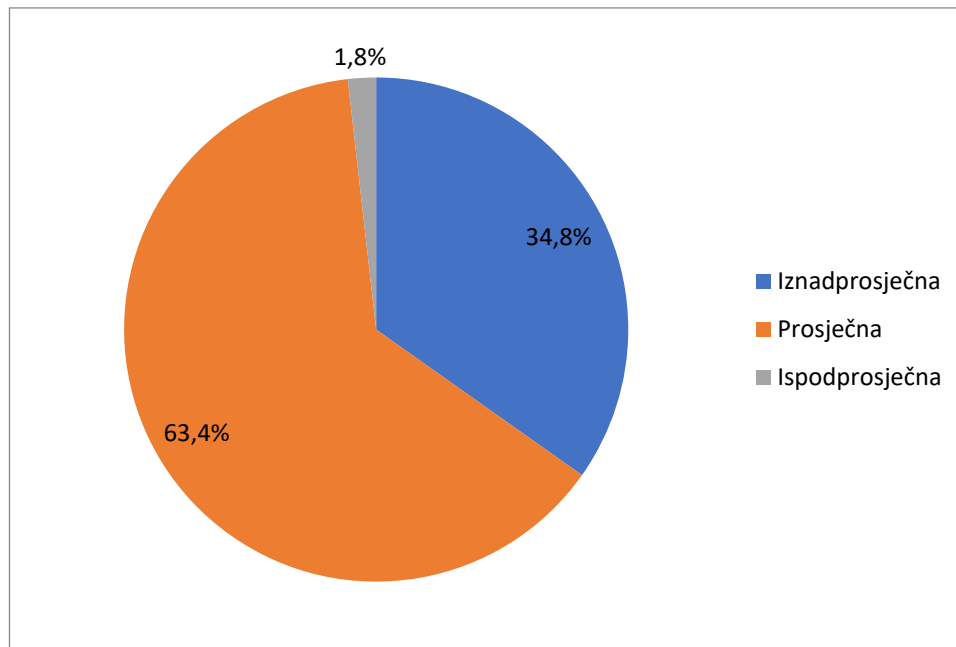
Analizom prikupljenih podataka, Slika 13. iz anketnog upitnika prikazuje koliko radnog staža zaposlenici imaju isključivo u tvrtki Končar D&ST. Radni odnos kraći od 2 godine ima 15,9% ispitanika, od 2 do 5 godina ima 17,7% ispitanika, od 5 do 10 godina ima 23,9% ispitanika, od 10 do 15 godina ima 16,8% ispitanika, od 15 do 20 godina ima 14,2% ispitanika, od 20 do 30 godina čak 7,1% ispitanika, te više od 30 godina 4,4% ispitanika.



SLIKA 14. Status zaposlenja u tvrtki Končar D&ST

Izvor: anketni upitnik

Ukoliko se promatra struktura zaposlenika prema statusu zaposlenika, rezultati su vrlo impresivni. Čak 96,5% ispitanika se može pohvaliti statusom zaposlene osobe na neodređeno vrijeme. Pripravnika je 2,6%, dok je ispitanika u radnom odnosu na određeno vrijeme svega 0,9%. Ovakav je rezultat zaista impresivan te ukazuje da tvrtka Končar D&ST uistinu vodi računa da se zaposlenici osjećaju što sigurnije na svom radnom mjestu.

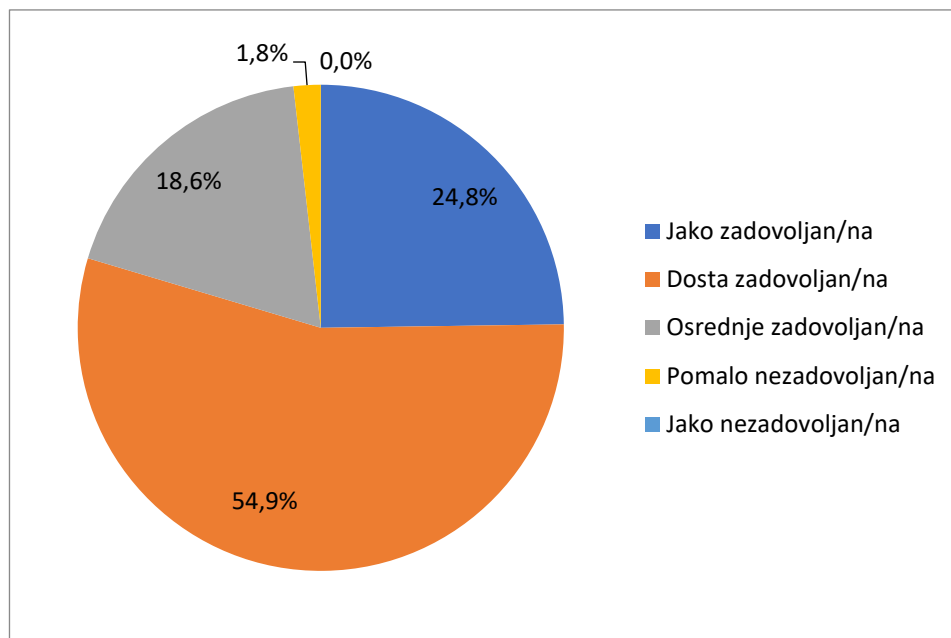


SLIKA 15. Visina primanja u tvrtki Končar D&ST

Izvor: anketni upitnik

Jedan od najvažnijih kriterija koji dovodi zaposlenika do zadovoljstva na nekom poslu jest plaća. Prethodna slika pokazuje da 34,8% ispitanika smatra da imaju iznadprosječna primanja, 63,4% smatra da imaju prosječna primanja, dok samo 1,8% ispitanika smatra da imaju ispodprosječna primanja.

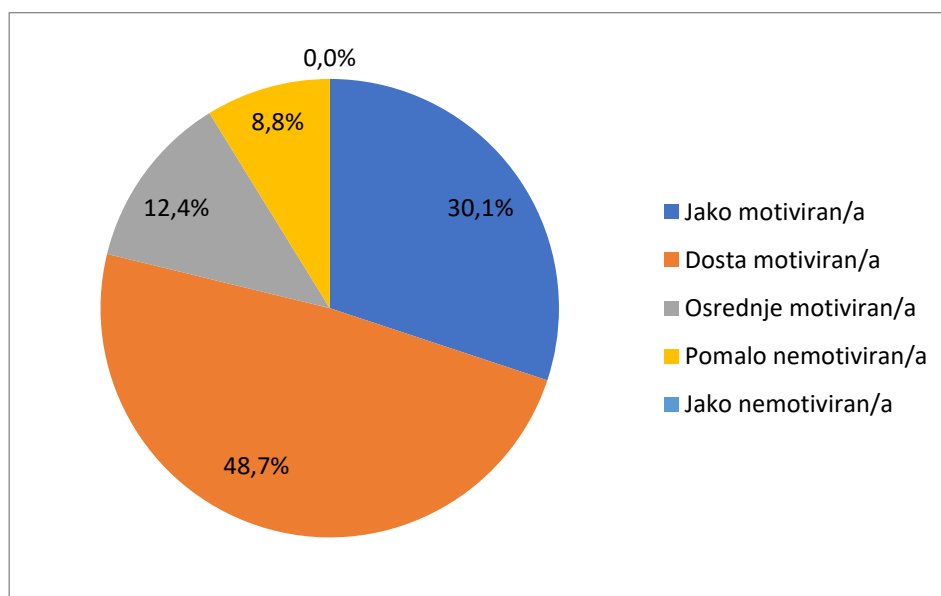




SLIKA 16. Opće zadovoljstvo zaposlenika u tvrtki Končar D&ST

Izvor: anketni upitnik

Prema kriteriju zadovoljstva zaposlenika u tvrtki Končar D&ST rezultati su vrlo zanimljivi. Njih čak 24,8% iskazuje opće zadovoljstvo kao jako dobro, 54,9% ispitanika je dosta zadovoljno na svom radnom mjestu, 18,6% ih je osrednje zadovoljno, dok ih je 1,8% pomalo nezadovoljno. Vrlo je bitno za primijetiti da se niti jedan ispitanik nije opredijelio za kriterij „jako nezadovoljan“.



## SLIKA 17. Motiviranost zaposlenika za obavljanje radnih zadataka u tvrtki Končar D&ST

Izvor: anketni upitnik

Ukoliko se promatraju zaposlenici prema svom osobnom osjećaju motiviranosti dolazi se do sljedećih rezultata. Kao jako motivirani za rad se smatra 30,1% ispitanika, 48,7% ih se smatra dosta motiviranima, osrednje motiviranih je 12,4%, a pomalo nemotiviranih 8,8%. Također je i kod ovog pitanja pohvalno što se niti jedan ispitanik nije izjasnio kao jako nemotiviran.

Prvi dio anketnog upitnika je dao uvodne podatke s kojima je važno raspolagati prije istraživanja motivacije zaposlenika. Vidljivo je da tvrtka Končar D&ST raspolaže s raznolikom populacijom koji imaju raznolike karakteristike. Zaposlenici su različitih dobnih struktura, različitih razina obrazovanja, s nejednakim radnim iskustvom, te s različitim subjektivnim osjećajem zadovoljstva na svom radnom mjestu.

### 9.3. Rezultati istraživanja

Nakon uvida u strukturu ispitanika slijede konkretni rezultati vezani za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Pitanjem broj 11. u anketnom upitniku ispitanici su stavovi zaposlenika pomoću Likertove ljestvice. Ljestvica nudi raspon od 5 ponuđenih odgovora, gdje broj 1 znači „uopće mi nije važno“, broj 2 „nije mi važno“, 3 „važno mi je i nije mi važno“, 4 „važno mi je“, te broj 5 „jako mi je važno“.

Tvrdnje pomoću kojih su ispitanici stavovi zaposlenika su kako slijedi:

*11.1. Visina plaće*

*11.2. Redovitost plaće*

*11.3. Dobivanje bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla*

*11.4. Dobivanje priznanja/pohvale nakon dobro obavljenog posla*

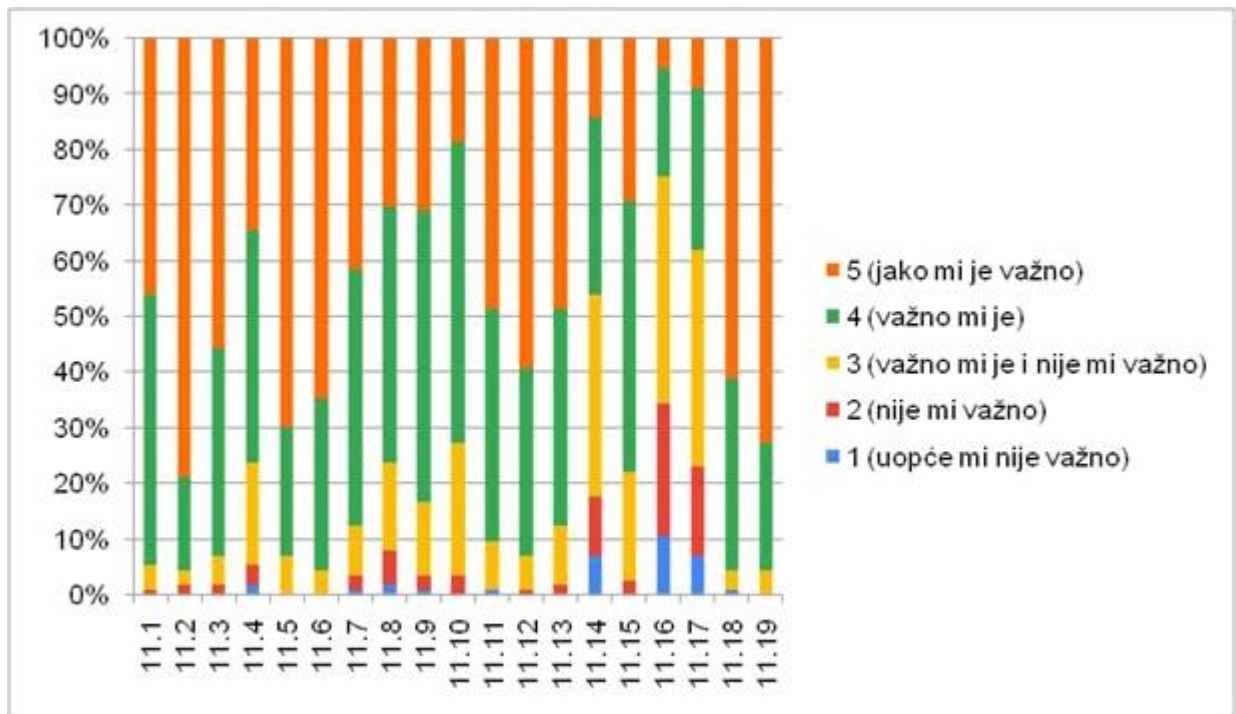
*11.5. Sigurnost posla/ugovor za stalno*

*11.6. Poštivanje prava zaposlenika*

*11.7. Mogućnost razvoja karijere (napredovanje, edukacije, iskustva)*

*11.8. Mogućnost dodatnog obrazovanja (stipendije/školarine/specijalizacije)*

- 11.9. Karakteristike posla koji obavljate (izazovnost, dinamičnost...)
- 11.10. Razina odgovornosti koju imate u tvrtki
- 11.11. Odnos s nadređenima
- 11.12. Odnos sa suradnicima/kolegama
- 11.13. Način organizacije radnog vremena (npr. fleksibilno radno vrijeme)
- 11.14. Poticanje na sportske aktivnosti u slobodno vrijeme
- 11.15. Prostor u kojem radite (ambijent, oprema, itd.)
- 11.16. Veličina tvrtke (prema broju zaposlenika)
- 11.17. Odlazak na poslovna putovanja
- 11.18. Odlazak na godišnji odmor
- 11.19. Ravnoteža između posla i privatnog života



SLIKA 18. Važnost pojedinih varijabli za zadovoljstvo zaposlenika

Izvor: anketni upitnik

Slika 18. rezultate izražava bojama, gdje narančasta i zelena znače slaganje, žuta je neutralna, dok plava i crvena označavaju nevažnost tvrdnje.

Iz prethodne slike evidentno je su se zaposlenici samo za nekoliko tvrdnji opredijelili sa „uopće mi nije važno“, a to je: dobivanje priznanja/pohvala nakon dobro obavljenog posla, mogućnost razvoja karijere (napredovanje, edukacije, iskustva), mogućnost dodatnog obrazovanja (stipendije/školarine/specijalizacije), karakteristike posla koji obavljate (izazovnost, dinamičnost...), odnos s nadređenima, poticanje na sportske aktivnosti u slobodno vrijeme, veličina tvrtke (prema broju zaposlenika), odlazak na poslovna putovanja, te odlazak na godišnji odmor. Od svega navedenoga najviše nevažnim smatraju: veličina tvrtke u kojoj rade.

Konstatacija „nije mi važno“ u najvećoj se mjeri također odnosi na veličinu tvrtke.

Konstatacija „važno mi je i nije mi važno“ je najzastupljeniji kod tvrdnji: dobivanje priznanja/pohvale nakon dobro obavljenog posla (18,58%), razina odgovornosti koju imate u tvrtki (23,89%), poticanje na sportske aktivnosti u slobodno vrijeme (36,28%), tvrdnja o veličini tvrtke (40,71%), te tvrdnja odlazak na poslovna putovanja (38,94%).

Konstatacija „važno mi je“ najviše je glasova dobila pri tvrdnji: razina odgovornosti koju imate u tvrtki i to 53,98%. Slijedi tvrdnja: karakteristike posla koji obavljate (izazovnost, dinamičnost...) sa 52,21%, zatim slijede tvrdnje sa istim rezultatom od 48% a to su: visina plaće i prostor u kojem radite.

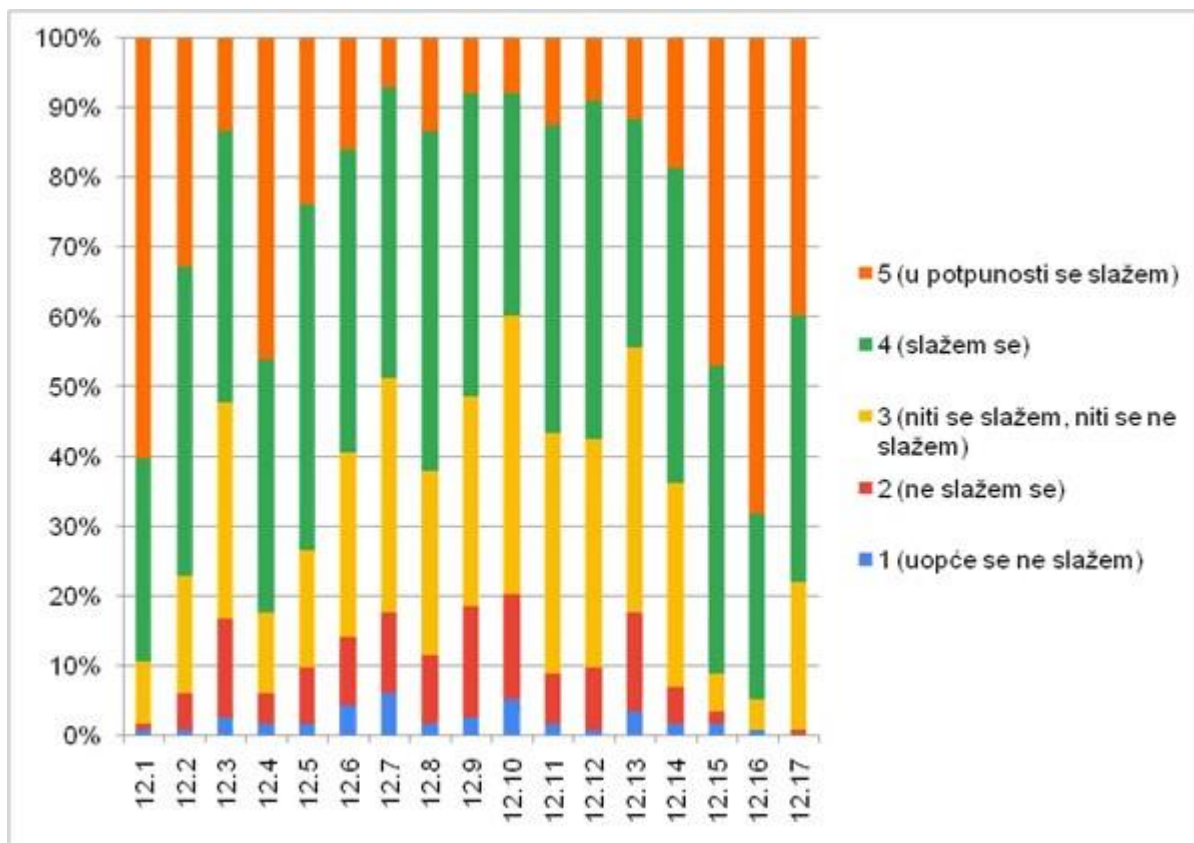
Posljednja konstatacija „jako mi je važno“ najviše glasova odnosi pri tvrdnjama: redovitost plaće (78,76%), ravnoteža između posla i privatnog života (72,57%), sigurnost posla/ugovora za stalno (69,91%), poštivanje prava radnika (64,60%), odnos sa suradnicima/kolegama (59,29%), dobivanje bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla (55,75%). Tvrdnje: veličina tvrtke (prema broju zaposlenika) i odlazak na poslovna putovanja dobile su najmanje glasova pri konstataciji „jako mi je važno“.

Slika 18. prikazuje vrlo raznolike odgovore, baš kao što i teorijski dio kaže, zaposlenici su vrlo različite individue te posjeduju različiti vid zadovoljstva. Ono što je vrlo bitno za konstatirati je da tvrdnja visina plaće većini ispitane populacije nije najvažniji kriterij glede zadovoljstva na radnom mjestu, točnije manje od pola ispitanika (46,02%) je glasalo kao „jako mi je važno“. Većina

zaposlenika je dala prednost nekim drugim tvrdnjama, koje predstavljaju nematerijalne pogodnosti, ispred materijalnih. Dakle, ispred visine plaće, po mišljenju ispitanika, je sigurnost na radnom mjestu, ugodno radno okruženje koje se očituje kroz poštivanje prava zaposlenika, skladni kolegijalni odnosi, te naravno, nagrađivanje svakog dodatnog uloženog truda.

U nastavku slijedi slika koja ocjenjuje slaganje, odnosno neslaganje zaposlenika sa sljedećim tvrdnjama:

- 12.1. Pozitivna komunikacija s nadređenima uvelike potiče moju motivaciju za rad*
- 12.2. Znam koji su moji zadaci na poslu jer su jasno definirani*
- 12.3. Informacije se prenose cijelom tvrtkom tako da se svatko može pravodobno informirati o radnim zadacima*
- 12.4. Na svom radnom mjestu imam svu potrebnu opremu i alate koji su mi nužni za učinkovito obavljanje mojih radnih zadataka*
- 12.5. Smatram da nadređeni uzimaju moje mišljenje u obzir prilikom donošenja odluka*
- 12.6. Od nadređenih dobivam jasne povratne informacije o svom radu*
- 12.7. Svi zaposlenici rade kao da su dio tima (suradnja između različitih sektora)*
- 12.8. Kontinuirano se ulaže u unapređenje znanja i vještina*
- 12.9. Ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati*
- 12.10. Problemi se lako i bez stresa rješavaju*
- 12.11. Tvrtka teži inovativnosti i praćenju trendova u okolini*
- 12.12. Nadređeni postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve*
- 12.13. Vizija tvrtke motivira zaposlenike*
- 12.14. Svakodnevne poslove obavljam bez previše stresa i pritiska od strane nadređenih*
- 12.15. Spreman/spremna sam uložiti dodatni napor za izvršenje radnih zadataka ukoliko bude potrebe za tim*
- 12.16. Smatram da kada je zaposlenik zadovoljan uvjetima rada, tada je i učinkovit*
- 12.17. Učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu*



SLIKA 19. Slaganje zaposlenika s pojedinim tvrdnjama

Izvor: anketni upitnik

Slika 19. bojava ukazuje na slaganje ili neslaganje s određenim tvrdnjama. Narančasta boja predstavlja slaganje u potpunosti, zelena slaganje, dok žuta označava indiferenciju, odnosno ispitanicima je svejedno za određenu tvrdnju. Crvena boja označava neslaganje, dok plava boja predstavlja neslaganje u potpunosti.

Krene li se Slika 19. proučavati od konstatacije „uopće se na slažem“ evidentno je da samo tvrdnja: učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu nije dobila niti jedan glas. Znači zaposlenici smatraju da njihov radni učinak potiče isključivo njihov nadređeni.

Konstatacija „ne slažem se“ najviše je glasova dobila pri tvrdnjama: ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati (15,93%), problemi se lako i bez stresa rješavaju (15,04%), vizija tvrtke motivira zaposlenike (14,16%), te informacije se prenose cijelom tvrtkom tako da se svatko može pravodobno informirati o radnim zadacima (14,16%).

Postotci nisu pretjerano značajni, no ipak ukazuju na probleme u organizacijskoj strukturi. Ispitanici smatraju da nisu pravodobno obaviješteni o svojim radnim obvezama, te da se problemi rješavaju uz stres što nikako nije dobar pokazatelj.

Nadalje, konstatacija „niti se slažem, niti se ne slažem“ označava indiferenciju ispitanika prema određenim tvrdnjama, a najzastupljenije tvrdnje prema tom kriteriju su: problemi se lako i bez stresa rješavaju (39,82%), vizija tvrtke motivira zaposlenike (38,05%), tvrtka teži inovativnosti i praćenju trendova u okolini (34,51%), svi zaposlenici rade kao da su dio tima (suradnja između različitih sektora) (33,63%), informacije se prenose cijelom tvrtkom tako da se svatko može pravodobno informirati o radnim zadacima (30,97%), te ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati (30,09%).

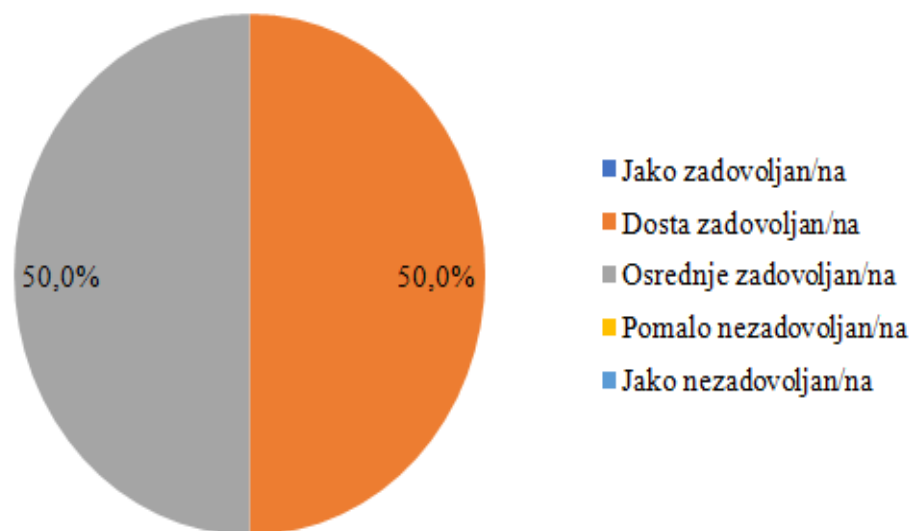
„Slažem se“ konstatacija ima najmanje glasova kod tvrdnje: smatram da kada je zaposlenik zadovoljan uvjetima rada, tada je i učinkovit (26,55%). Najviše potvrdnih odgovora imaju tvrdnje: smatram da nadređeni uzimaju moje mišljenje u obzir prilikom donošenja odluka (49,56%), kontinuirano se ulaže u unapređenje znanja i vještina (48,67%), nadređeni postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve (48,67%), svakodnevne poslove obavljam bez previše stresa i pritiska od strane nadređenih (45,13%), te tvrdnje s istim brojem glasova: tvrtka teži inovativnosti i praćenju trendova u okolini (44,25%) i spreman/spremna sam uložiti dodatni napor za izvršenje radnih zadataka ukoliko bude potrebe za tim (44,25%). Rezultati ove konstatacije su pokazatelji da je tvrtka vrlo zdrava, te da zaposlenici pozitivno vrednuju ulaganje tvrtke u napretke i inovativnost, što je danas nužno za održavanje konkurentnosti na tržištu.

„U potpunosti se slažem“ konstatacija najviše glasova broji kod tvrdnje: smatram da kada je zaposlenik zadovoljan uvjetima rada, tada je i učinkovit (68,14%). Dakle, ispitanici smatraju da je jedini put do njihove maksimalne učinkovitosti, zadovoljavajući uvjeti rada. Zatim s visokim postotkom glasova slijede tvrdnje: pozitivna komunikacija s nadređenima uvelike potiče moju motivaciju za rad (60,18%), spreman/spremna sam uložiti dodatni napor za izvršenje radnih zadataka ukoliko bude potrebe za tim (46,90%), na svom radnom mjestu imam svu potrebnu opremu i alate koji su mi nužni za učinkovito obavljanje mojih radnih zadataka (46,02%),

učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu (39,82%), te tvrdnja: znam koji su moji zadaci na poslu jer su jasno definirani (32,74%). Najmanje slaganja su dobile tvrdnje: svi zaposlenici rade kao da su dio tima (suradnja između različitih sektora) (7,08%), ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati (7,96%), i problemi se lako i bez stresa rješavaju (7,96%).

Kao i kod prethodnog grafikona vidljivo je da su odgovori šaroliki, ispitanici iznose svoje slaganje ili neslaganje u ovisnosti o svojim subjektivnim preferencijama. Dok je neka tvrdnja jednom ispitaniku od iznimne važnosti, drugom zaposleniku ne predstavlja nikakav značaj.

Nadalje, ako se istražuje odnos pitanja 8. i 9. iz anketnog upitnika vidljivi su slijedeći rezultati. Pitanje broj 8. odnosi se na visinu primanja u tvrtki Končar D&ST, te su ponuđeni odgovori: iznadprosječna, prosječna i ispodprosječna. Pitanje broj 9. traži rangiranje općeg zadovoljstva u tvrtki Končar D&ST. Ispitanici su svoje zadovoljstvo mogli ocijeniti kao: jako zadovoljan/na, dosta zadovoljan/na, osrednje zadovoljan/na, pomalo nezadovoljan/na, te jako nezadovoljan/na.

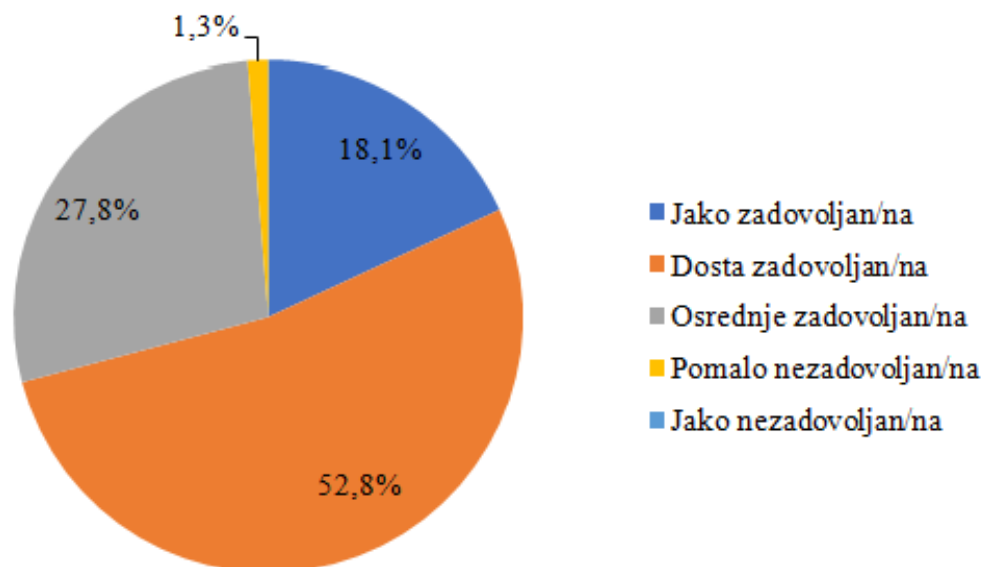


SLIKA 20. Odnos općeg zadovoljstva ispitanika i ispodprosječnih primanja

Izvor: anketni upitnik

Slika 20. prikazuje da zaposlenici koji su se izjasnili da imaju ispodprosječna primanja u tvrtki Končar D&ST su 50% zadovoljni, 50% osrednje zadovoljni na svom radnom mjestu.

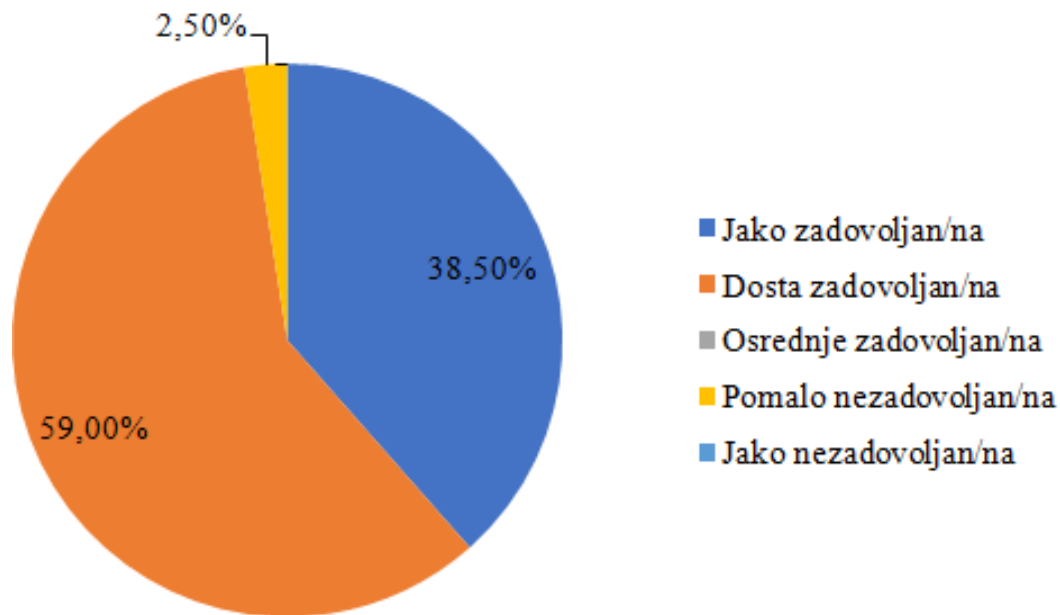




SLIKA 21. Odnos općeg zadovoljstva ispitanika iprosječnih primanja

Izvor: anketni upitnik

Slika koja prethodi pokazuje odnos zaposlenika glede prosječne plaće i općeg zadovoljstva. Dakle, zaposlenici koji imaju prosječnu plaću svoje zadovoljstvo rangiraju: 1,3% pomalo nezadovoljan/na, 18,1% jako zadovoljan/na, 27,8% osrednje zadovoljan/na, te 52,8% dosta zadovoljan/na.

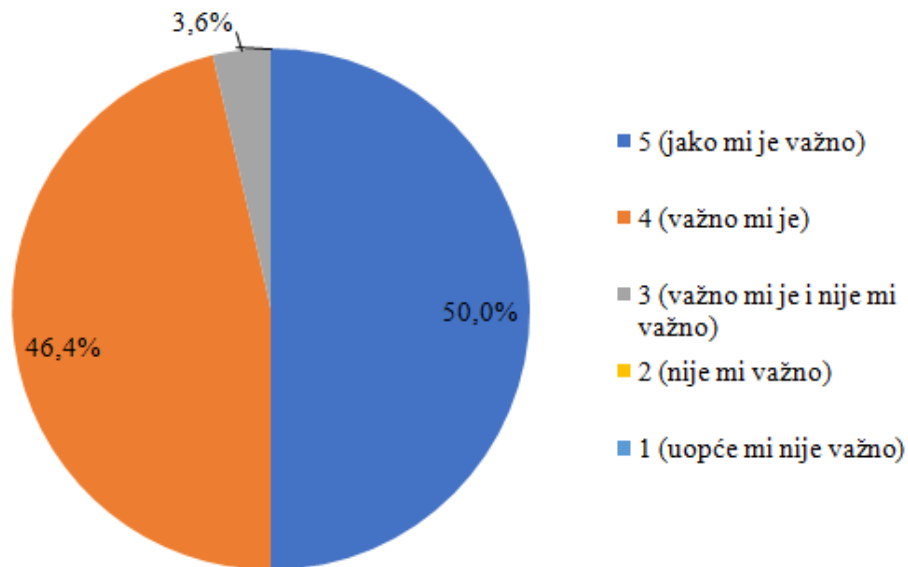


SLIKA 22. Odnos općeg zadovoljstva ispitanika i iznadprosječnih primanja

Izvor: anketni upitnik

Slika 22. prikazuje kako zaposlenici s iznadprosječnom plaćom vrednuju svoje zadovoljstvo u tvrtki Končar D&ST. Jako nezadovoljnih nema, pomalo nezadovoljnih je 2,50%, osrednje zadovoljnih također nema, 59% ispitanika je dosta zadovoljno na svom radnom mjestu, a 38,50% ispitanika je jako zadovoljno.

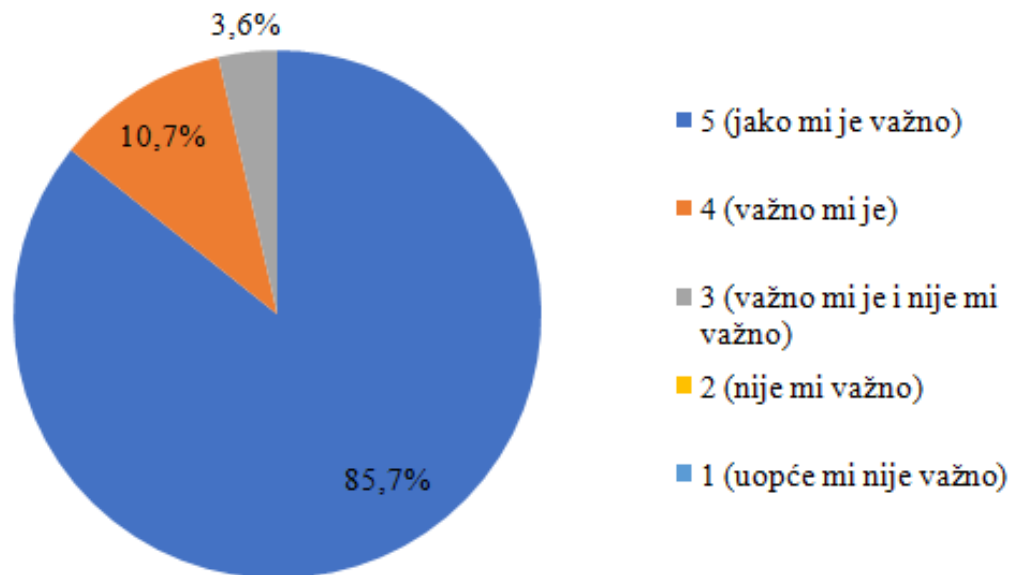
Također, ako se proučava odnos pitanja broj 9. o zadovoljstvu zaposlenika i prve tri tvrdnje iz pitanja broj 11., a koje su vezane uz plaću/materijalne nagrade dolazi se do slijedećih rezultata. Prva tvrdnja traži ocjenu važnosti kada je riječ o visini plaće, druga glede redovitosti plaće, te treća tvrdnja traži rangiranje važnosti dobivanja bonusa ili dodatnih nagrada nakon dobro obavljenog posla.



SLIKA 23. Odnos jako zadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće

Izvor: anketni upitnik

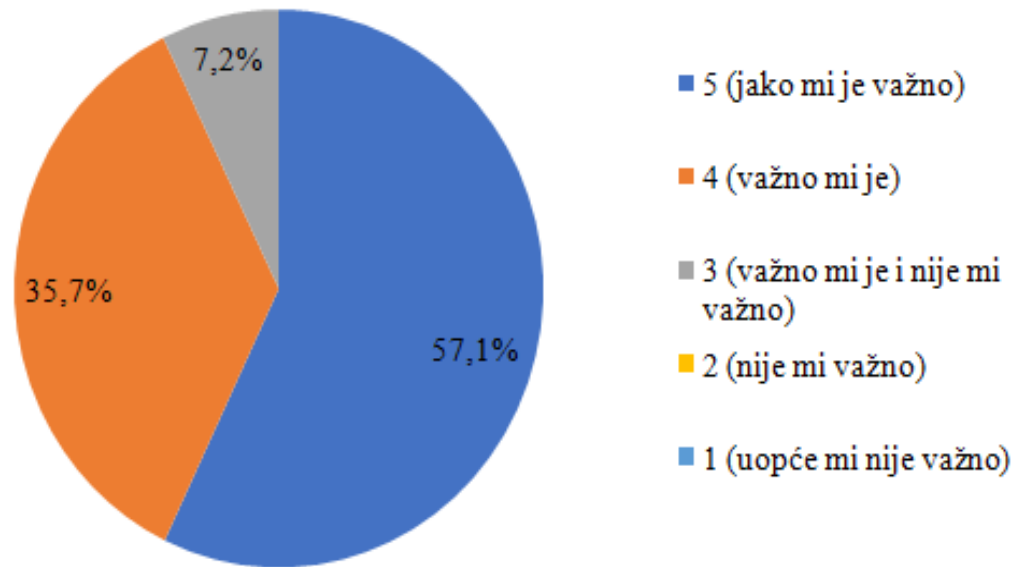
Na pitanje „Kako biste ocijenili svoje zadovoljstvo u tvrtki Končar D&ST?“ ispitanici koji su svoje opće zadovoljstvo rangirali kao „jako zadovoljni“, njih 50% smatra da je visina plaće jako važna, 46,4% da je važna, te tek 3,6% da je i važna i nije. Nitko od ispitanika se nije izjasnio da mu visina plaće nije važna, ili uopće nije važna.



SLIKA 24. Odnos jako zadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće

Izvor: anketni upitnik

Kada je riječ o redovitosti plaće, jako zadovoljni ispitanici u 85,7% slučajeva kažu da im je redovitost plaće jako važna, dok je 10,7% važna, a tek ih je 3,6% glasalo neodređeno, da im je redovitost plaće i važna i nije važna. Ni ovdje se nitko od ispitanika nije izjasnio da mu redovitost plaće nije važna.

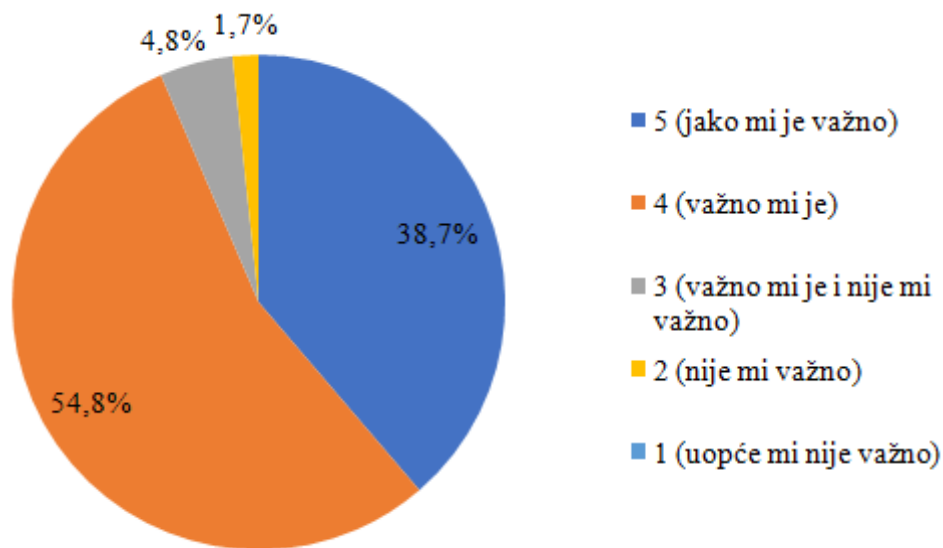


SLIKA 25. Odnos jako zadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla

Izvor: anketni upitnik

Jako zadovoljni ispitanici u 57,1% slučajeva smatraju da je jako važno dobivanje bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla. Njih 35,7% smatra da je važno, dok je 7,2% zaposlenika indiferentno na dobivanje bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla. Nitko se od ispitanika nije izjasnio sa nije mi važno i uopće mi nije važno.

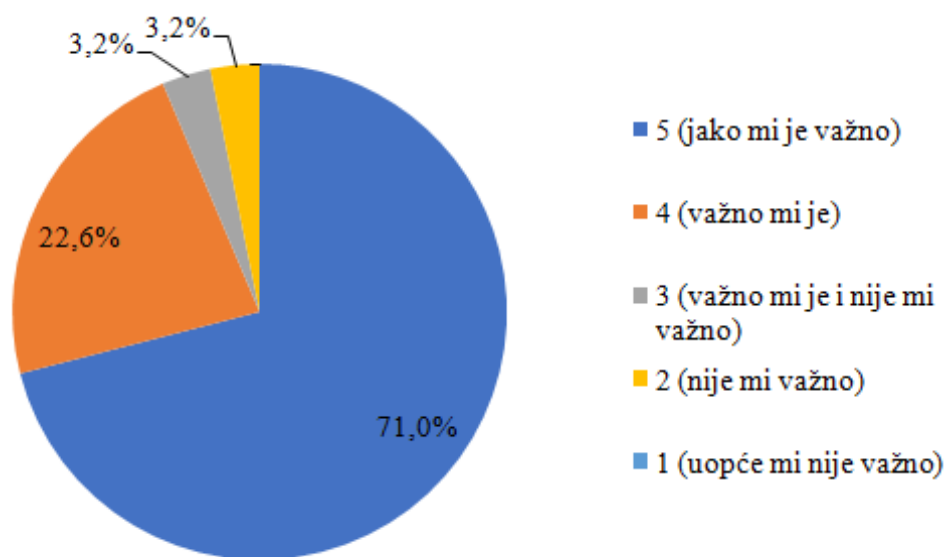
Slijedeće tvrdnje koje su stavljene u odnos su zadovoljni zaposlenici i visina plaće, redovitost plaće, te važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla.



SLIKA 26. Odnos zadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće

Izvor: anketni upitnik

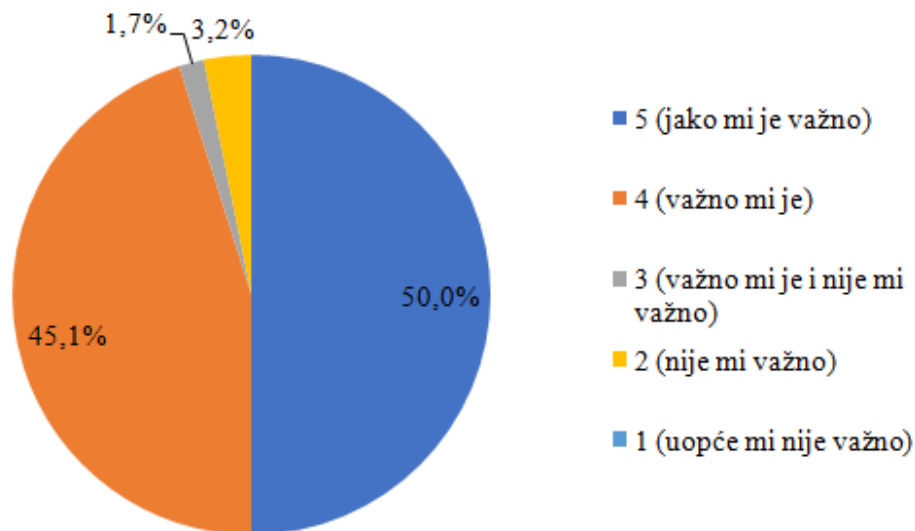
Kada je riječ o zadovoljnim zaposlenicima, njih 38,7% smatra da je plaća jako važna, njih 54,8% smatra da je važna, 4,8% da je i važna i nije važna, a 1,7% ispitanika smatra da plaća nije važna. Niti jedan ispitanik nije se izjasnio da mu plaća uopće nije važna.



SLIKA 27. Odnos zadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće

Izvor: anketni upitnik

Zadovoljnim zaposlenicima je 71,0% jako važna redovitost plaće, 22,6% ispitanika kaže da im je važna redovitost plaće, 3,2% je i važna i nije važna, te također 3,2% ispitanika smatra da redovitost plaće nije važna.

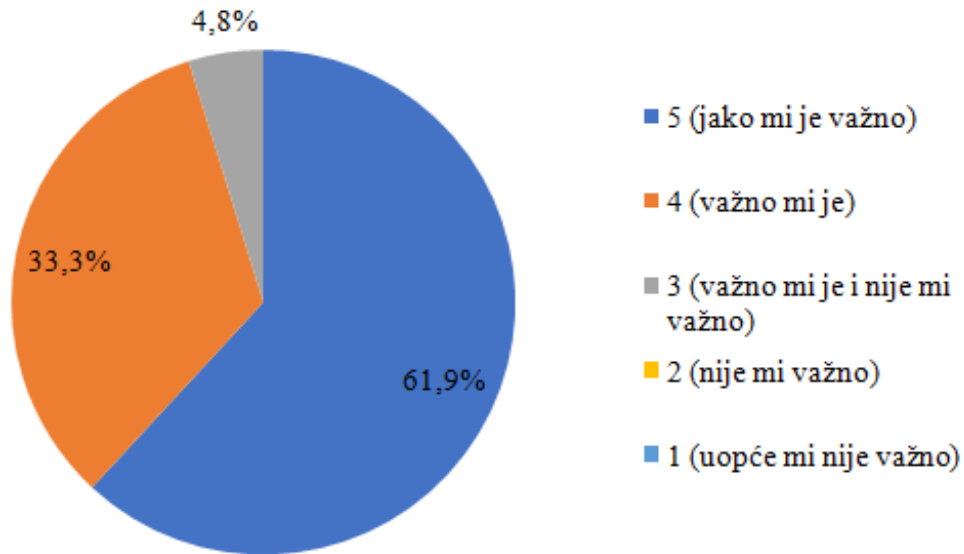


SLIKA 28. Odnos zadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla

Izvor: anketni upitnik

Kada je riječ o dobivanju bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla, zadovoljni ispitanici kažu da im je u 50% slučajeva ta pogodnost jako važna, 45,1% ispitanika se izjasnio sa važno mi je, 1,7% sa važno mi je i nije mi važno, dok 3,2% ispitanika smatra da nije važno dobivanje bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla. Nitko se nije izjasnio sa uopće mi nije važno.

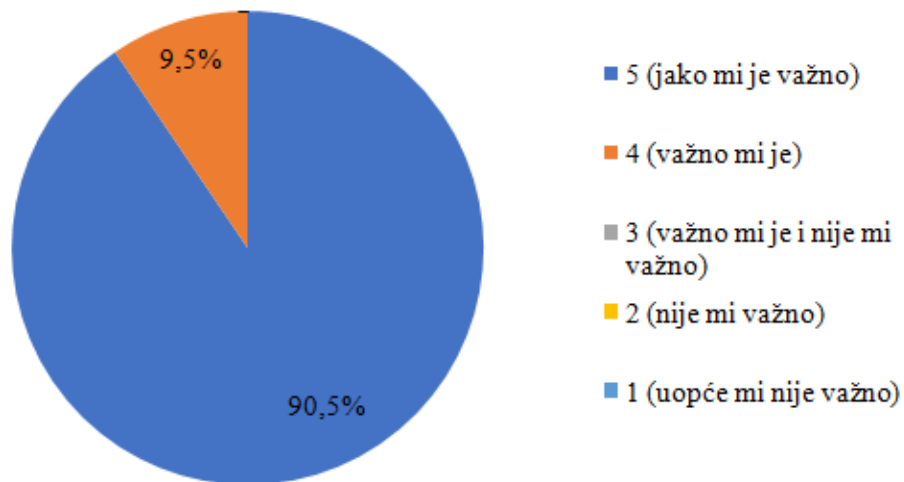
U nastavku slijedi analiza osrednje zadovoljnih zaposlenika u odnosu na visinu plaće, redovitost, te važnost dobivanja nagrada i bonusa nakon dobro obavljenog posla.



SLIKA 29. Odnos osrednje zadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće

Izvor: anketni upitnik

Kada je riječ o osrednje zadovoljnim zaposlenicima, njih 61,9% smatra da je visina plaće jako važna, 33,3% da je važna, te 4,8% da je i važna i nije.

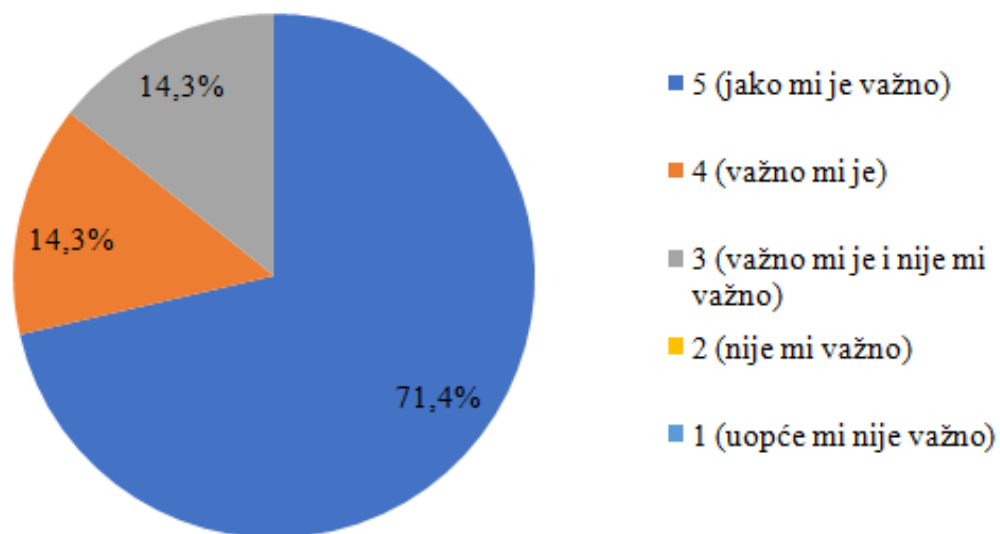


SLIKA 30. Odnos osrednje zadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće

Izvor: anketni upitnik

90,5% osrednje zadovoljnih zaposlenika smatra da je jako važna redovitost plaće, dok njih 9,5% smatra da je važna. Nitko se od ispitanika nije izjasnio niti sa jednom drugom tvrdnjom.



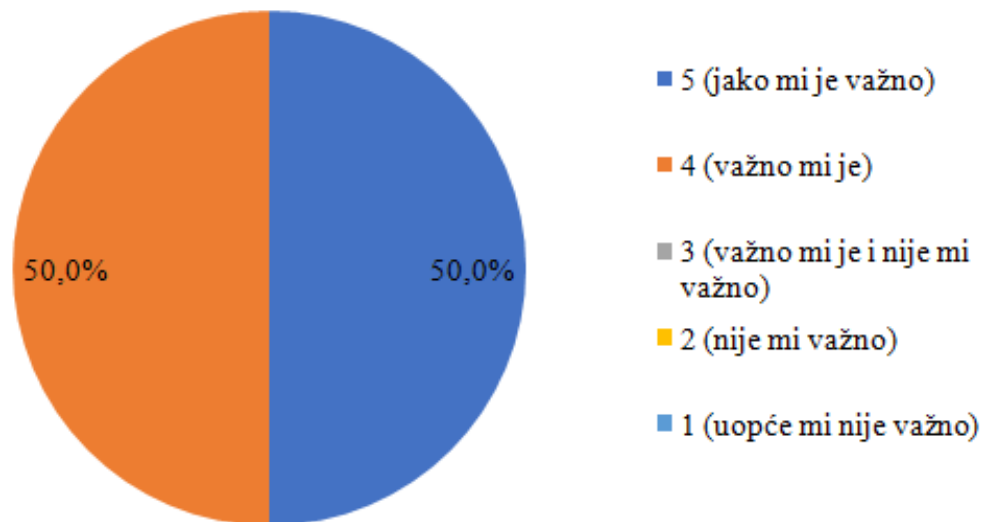


SLIKA 31. Odnos osrednje zadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla

Izvor: anketni upitnik

Kada je riječ o osrednje zadovoljnim zaposlenicima u odnosu na važnost dobivanja bonusa i nagrada, njih 71,4% smatra da su dodatne nagrade jako važne, 14,3% ispitanika smatra da su važne, dok se 14,3% ispitanika izjasnilo kao da im je važno i nije važno.

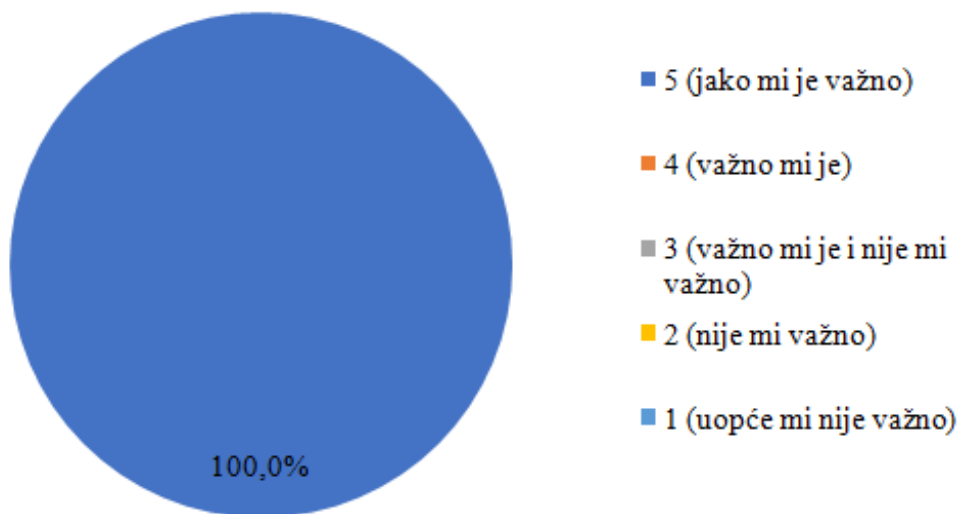
Posljednja usporedba stavlja u odnos pomalo nezadovoljne zaposlenike sa visinom plaće, redovitosti plaće i važnosti dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla.



SLIKA 32. Odnos pomalo nezadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće

Izvor: anketni upitnik

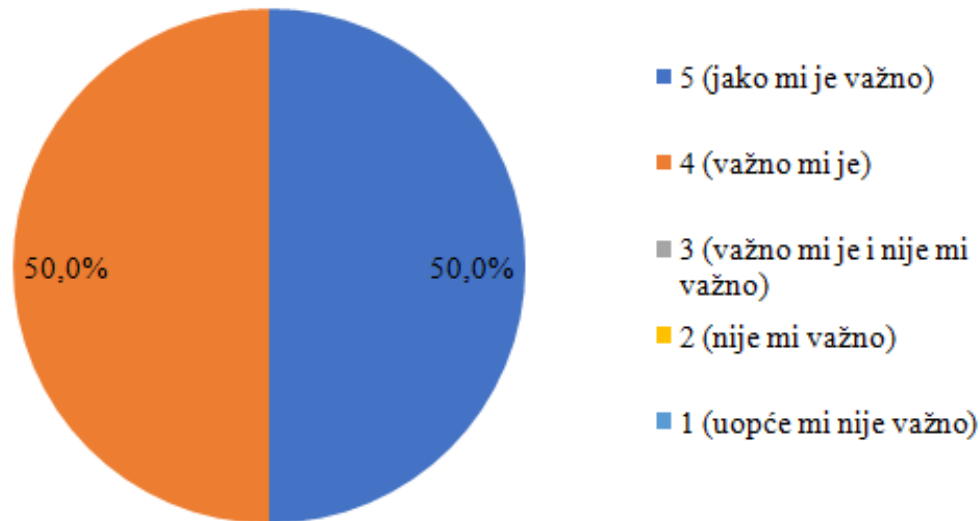
Pola pomalo nezadovoljnih zaposlenika smatra da je visina plaće jako važna, dok pola pomalo nezadovoljnih ispitanika smatra da je važna. Nitko od ove skupine ispitanika nije indiferentan prema visini plaće, te ju ne smatra nevažnom.



SLIKA 33. Odnos pomalo nezadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće

Izvor: anketni upitnik

Pomalo nezadovoljni ispitanici su se jednoglasno izjasnili kada je riječ o važnosti redovitosti plaće. Svi ispitanici ove skupine smatraju da je redovitost plaće jako važna.



SLIKA 34. Odnos pomalo nezadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla  
Izvor: anketni upitnik

Pomalo nezadovoljni zaposlenici su i ovdje bili vrlo određeni. Njih 50% smatra da je jako važno dobivanje bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla, dok njih 50% smatra da je važno. Nitko iz ove skupine ispitanika nije indiferentan ili smatra da dobivanje bonusa i nagrada nije važno.

„Dakle, nerijetko mnogi menadžeri smatraju da jedino novac motivira ljude, odnosno da će više proizvesti oni zaposlenici koje se više plaća. Takav je pogled na motivaciju ne samo klasičan, već i zastario. Zadovoljstvo i visok moral zaposlenika, a time i njihova uspješnost na radu, te doprinos ostvarivanju organizacijskih ciljeva, mogući su, ako su tvrtke, odnosno menadžeri svjesni sljedećega:

- Da na motivaciju zaposlenika utječu različiti činitelji, kako oni materijalni tako i oni društveni i psihološki,
- Da neki činitelji motiviraju ljude dok drugi samo demotiviraju i to onda kad nisu prisutni,
- Da zaposlenici imaju raznolike potrebe,

- Da su potrebe zaposlenika u radnom okruženju različite,
- Da je pri motiviranju zaposlenika optimalno koristiti situacijski pristup,
- Da to što motivira pojedince nije nužno ono što menadžer misli da ih motivira,
- Da su zaposlenici motivirani ako se ostvaruju njihova očekivanja,
- Da sustav nagrađivanja mora biti pravedan,
- Da su nagrade učinkovitije sredstvo motivacije od kazni“ (Tudor i tim, 2010:13).

#### **9.4. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem**

Nakon obavljenog istraživanja kroz anketni upitnik donose se određeni zaključci. Tvrtka Končar D&ST ima vrlo razvijen sustav materijalnog kao i nematerijalnog motiviranja. Zaposlenicima se nude različiti benefiti koji imaju zadatak osigurati zadovoljavajuću klimu u radnom okruženju. Tvrtka ima kvalitetnu radnu snagu koja nesumnjivo doprinosi visokoj konkurentnoj poziciji na tržištu.

Ispitanici su poprilično zadovoljni radnim uvjetima i pogodnostima koje im se nude, no postoji ipak prostora za poboljšanja u upravljačkoj strukturi glede koje su određeni ispitanici pokazali nezadovoljstvo. Pod tim se smatraju npr. tvrdnje kako informacije o radnim zadacima nisu u zadovoljavajućoj mjeri dostupne svima, poneki problemi se rješavaju uz stres itd. S druge strane, vrlo je pohvalno da ispitanici primjećuju i pozitivno vrednuju svako ulaganje u nova znanja i vještine, inovativnost itd. Nadalje, kako teorijski dio ukazuje da su nadređeni/voditelji/menadžeri ključni za efektivan rad svojih podređenih, upravo to potvrđuje i ovo istraživanje. Čak 60,18% ispitanika je tu tvrdnju potvrdilo teom: pozitivna komunikacija s nadređenima uvelike potiče moju motivaciju za rad.

Rezultati dobiveni ovim istraživanjem također su značajni i za dokazivanje istraživačke pretpostavke s početka rada. Pretpostavka tvrdi da plaća, te druge materijalne pogodnosti u pravilu nisu najvažniji motivatori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanje to itekako potvrđuje. U 11. se pitanju anketnog upitnika traži ocjenjivanje važnosti visine plaće i raznih ostalih kriterija gdje visina plaće nije ocijenjena kao najvažniji kriterij. Zanimljivo, ispitanici su kao najvažniji kriterij izabrali redovitost plaće, dobre kolegijalne odnose, poštivanje prava

zaposlenika, te nagrađivanje nakon dobro obavljenog posla. Dakle, plaća i redovitost plaće su vrlo važni kriteriji za zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika, no ukoliko izostaje poštivanje zaposlenika na njegovom radnom mjestu, ukoliko su međuljudski odnosi iz raznoraznih razloga narušeni, zaposlenik neće osjećati zadovoljstvo na poslu, te se očekuje njegov pad motivacije.

## 10. ZAKLJUČAK

Budući da je apsolvirano da su ljudski resursi najvažniji resursi koje neka tvrtka posjeduje, nužno je posvetiti im posebnu pažnju u poslovanju. Svaka tvrtka koja teži što boljoj konkurentskoj poziciji mora si osigurati zadovoljne zaposlenike. Da bi neki zaposlenik bio zadovoljan, tvrtka mora biti orijentirana ka zadovoljavanju njegovih potreba. To se postiže pomoću razvijenog motivacijskog sustava. Motivacijski sustav za zadatak ima prepoznati važnost svakog zaposlenika, detektirati njegove želje i potrebe, te iznaći način kako ih zadovoljiti. Kompletan motivacijski sustav sačinjen je od sustava materijalnog kao i sustava nematerijalnog nagrađivanja. Današnja tržišta su vrlo dinamična, te motivirati zaposlenika je ključ uspjeha. Spektar mogućih načina motiviranja zaposlenika je vrlo širok, dakle mogućnosti su razne, te je na menadžeru ljudskih resursa ključna uloga, identificirati potrebe i želje svojih zaposlenika, te iznaći način kako ih zadovoljiti.

Prvi je dio rada usmjeren na teorijski dio koji se bavi promišljanjem o važnosti ljudskih resursa, na koji način ih motivirati kako bi poboljšali svoju radnu učinkovitost, te što za zaposlenika predstavlja ugodna radna klima i okolina. Drugi dio rada, predstavlja empirijsko istraživanje provedeno u tvrtki Končar D&ST. Nakon provedene teorijske fundacije i analize provedeno je anketno ispitivanje zaposlenika u svrhu detektiranja organizacijske klime i kulture, općeg zadovoljstva zaposlenika, kao i učinkovitih motivacijskih strategija.

Proučavanjem teorijskog dijela doneseni su sljedeći zaključci:

- Upravljanje ljudskim resursima najvažnija je zadaća menadžerima u suvremenim tvrtkama.
- Uspješne tvrtke imaju stvarni interes za zaposlenike, ulažu u njih, nude im programe napredovanja, te potiču njihovu participaciju.
- Organizacijska klima predstavlja subjektivan način percipiranja organizacije zaposlenika. Ona utječe na ponašanje i njihov odnos prema radnim zadacima pa je nužno stvoriti i održavati što pozitivniju organizacijsku klimu koja će poticati na rad, inovativnost i kreativnost.
- Najučinkovitiji alat glede zadovoljnog zaposlenika je učinkovit motivacijski sustav.

Motivacijski sustav predstavlja skup nagrada i beneficija koje zaposlenici posjeduju kako bi bili što motiviraniji za efikasno obavljanje svojih zadataka.

- Motivacijski se sustav sastoji od sustava materijalnog, kao i sustava nematerijalnog nagrađivanja. Oba sustava su jednako važna kada je riječ o zadovoljstvu zaposlenika.

Drugi, empirijski dio ovog rada sadrži ispitivanje provedeno na 278 zaposlenika tvrtke Končar D&ST u svrhu ispitivanja njihova zadovoljstva. Temeljem njega može se zaključiti da tvrtka ima dobro razvijen sustav motiviranja, drži do svojih zaposlenika, te kroz razne interne ankete i istraživanja preispituje subjektivan stav zaposlenika prema poslovanju tvrtke. Također rezultati anketnog upitnika potvrđuju teorijski dio koji tvrdi da svaka tvrtka koje drži do svojih zaposlenika mora imati što širi spektar mogućnosti zadovoljavanja njihovih potreba, jer je svaki zaposlenik individua za sebe, te ima drugačiji vid zadovoljstva. Zaposlenicima su ponuđene određene teze glede motivatora, i odgovori su vrlo raznoliki kada je riječ o motivatorima.

Također, temeljem istraživačkog dijela, potvrđuje se zadana istraživačka pretpostavka postavljena prije istraživanja. Naime, spomenuta pretpostavka tvrdi da plaća i druge materijalne pogodnosti nisu najvažniji motivator koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Pretposljednje pitanje traži od zaposlenika da ocjene slaganje s navedenim tvrdnjama. Vrlo upečatljivo je za primijetiti da parametar visina plaće većini ispitanice populacije nije najvažniji kriterij glede zadovoljstva na radnom mjestu, točnije manje od pola ispitanika (46,02%) je glasalo kao „jako mi je važno“. Većina zaposlenika je dala prednost nekim drugim tvrdnjama, koje predstavljaju nematerijalne pogodnosti, ispred materijalnih. Dakle, ispred visine plaće, po mišljenju ispitanika, je sigurnost na radnom mjestu, ugodno radno okruženje koje se očituje kroz poštivanje prava zaposlenika, skladni kolegijalni odnosi, te naravno nagrađivanje svakog dodatnog uloženog truda.

Na kraju istraživanja još se jednom zaključuje da iako su materijalne pogodnosti nužne za egzistenciju zaposlenika, nisu jedino što za njih predstavlja zadovoljstvo. Uz plaću, nematerijalne beneficije su od iznimnog značaja ukoliko se želi imati zadovoljnog i motiviranog zaposlenika.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević, Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Beck, R., C. (2003). *Motivacija; teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
3. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
4. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Lauc, A. (2000). *Metodologija društvenih znanosti*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja
6. Miller, W., R. I Rollnick, S. (2013). *Motivacijsko intervjuiranje; pripremanje ljudi za promjenu*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
7. Ozimec, S. (1996). *Otkriće kreativnosti*. Varaždinske toplice: Tonimir d.o.o..
8. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću.
9. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
10. Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
11. Robbins, S., P. I Judge, T., A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Senge, P., M. (2001). *Peta disciplina. Principi i praksa učeće organizacije*. Čakovec: Tisak Zrinski d.d..
13. Tudor, G. i tim (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi; kako nadahnuti svoje ljude*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
14. Vodopija, Š. (2006). *Uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka: Žagar d.o.o.
15. Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti*. Zagreb: Mate d.o.o.

### Internetske stranice:

1. Aksentijević, S. i Tijan, E. (2014). *Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/203752> [pristupljeno: 23. ožujka 2023]
2. Babić, A. (2021). *Strategije motivacije zaposlenika*. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/228\\_anera\\_babic\\_diplomski\\_rad.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/228_anera_babic_diplomski_rad.pdf) [pristupljeno: 19. ožujka 2023]
3. Bogdanović, M. (2009). *Organizacijska klima u Hrvatskom organizacijskom prostoru: što i kako razvijati?* Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/69169> [pristupljeno: 17. ožujka 2023].



4. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). *Istraživanja motivacije i zadovoljstva djelatnika u Republici Hrvatskoj*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/236355> [pristupljeno: 10. svibnja 2022].
5. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360> [pristupljeno: 15. svibnja 2022].
6. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/149147> [pristupljeno: 06. srpnja 2022].
7. Gavrić, H. (2022). *Teorija motivacije i analiza motivacijskih tehnika u Hrvatskoj javnoj upravi*. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/diplomski rad gavric helena 2709-gavric.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/diplomski%20rad%20gavric%20helena%202709-gavric.pdf) [pristupljeno: 19. ožujka 2023].
8. Končar D&ST. (2022). Dostupno na: <https://koncar-dst.hr/> [pristupljeno: 23. svibnja 2022].
9. Končar D&ST. (2022). *Društvena odgovornost*. Dostupno na: <https://koncar-dst.hr/drustvena-odgovornost/> [pristupljeno: 23. svibnja 2022].
10. Jambreč, I. I Panić, I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti upravljanja poduzeća*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> [pristupljeno: 5. svibnja 2022].
11. Martan, K. (2020). *Upravljanje ljudskim resursima na strateškoj razini*. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/martan kristina foi 2020 predd sveuc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/martan%20kristina%20foi%202020%20predd%20sveuc.pdf) [pristupljeno: 23. ožujka 2023].
12. Martinčić, Gutić, S. (2017). *Motivacija sezonskih zaposlenika u poslu*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/288758> [pristupljeno: 10. svibnja 2022]
13. Mijoč, J. (2019). *Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/322676> [pristupljeno: 19. ožujka 2023].
14. Mioković, Kapetinić, D., i Pleša, Puljić, N. (2022). *Materijalno i nematerijalno nagrađivanje kao oblik motivacije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/422561> [pristupljeno: 19. ožujka 2023].
15. *Motivacija zaposlenika*. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> [pristupljeno: 10. svibnja 2022].

16. Salopek, K. I Katavić, I. (2019). *Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/335181> [pristupljeno: 06. srpnja 2022].
17. Šarić, A. (2017.) *Utjecaj strategija motiviranja na djelatnike u maloprodaji*. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/andela\\_saric\\_diplomski\\_rad\\_konacno.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/andela_saric_diplomski_rad_konacno.pdf) [pristupljeno: 19. ožujka 2023].
18. Tafra, J., Graovac, P., i Šoško, Budimir, G. (2017). *Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/270413> [pristupljeno: 06. srpnja 2022].
19. Vokić-Pološki, N. (2004). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/24714> [pristupljeno: 24. ožujka 2023].
20. Vugrinec, M. (2019). *Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse*. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vugrinec\\_mario\\_foi\\_2019\\_struc\\_struc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/vugrinec_mario_foi_2019_struc_struc.pdf) [pristupljeno: 19. ožujka 2023].
21. Želježić, I. (2019). *Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/323187>. [pristupljeno: 06. srpnja 2022].
- 22.7 *načina kako motivirati zaposlenike*. Dostupno na: <https://www.ivabele.com/motivacija/7-nacina-kako-motivirati-zaposlenike/> [pristupljeno: 11. svibnja 2022].
- 23.9 *načina pomoću kojih ćete jednostavnije motivirati svoje zaposlenike*. Dostupno na: <https://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/> [pristupljeno: 11. svibnja 2022].

## POPIS TABLICA

TABLICA 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih tvrtki.....	9
TABLICA 2. Različita gledišta u proučavanju motivacije.....	17
TABLICA 3. Ponašajni izrazi motivacije.....	18
TABLICA 4. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	36
TABLICA 5. Primjer bodovne metode procjene posla.....	40
TABLICA 6. Vrste beneficija – neizravne kompenzacije u tvrtkama.....	44
TABLICA 7. Troškovi fluktuacije.....	51
TABLICA 8. Stopa fluktuacije u tvrtki Končar D&ST u 2020. godini.....	60

## POPIS SLIKA

SLIKA 1. Teorija potreba.....	23
SLIKA 2. Teorija trostupanjske hijerarhije.....	24
SLIKA 3. Čimbenici utjecaja na motivaciju prema dvofaktorskoj teoriji motivacije.....	26
SLIKA 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	32
SLIKA 5. Realizacija prodaje po grupama tržišta u 2020. godini u tvrtki Končar D&ST.....	59
SLIKA 6. Pogodnosti koje ostvaruju zaposlenici u tvrtki Končar D&ST.....	61
SLIKA 7. Investicije u zdravlje i sigurnost za 2020. godinu u tvrtki Končar D&ST.....	63
SLIKA 8. Struktura zaposlenika Končar D&ST prema spolu.....	65
SLIKA 9. Struktura zaposlenika Končar D&ST prema dobi.....	66
SLIKA 10. Struktura zaposlenika Končar D&ST prema razini obrazovanja.....	67
SLIKA 11. Kategorije radnih mjesta u tvrtki D&ST.....	68
SLIKA 12. Godine sveukupnog radnog staža u tvrtki D&ST.....	69
SLIKA 13. Trajanje zaposlenja u tvrtki Končar D&ST.....	70
SLIKA 14. Status zaposlenja u tvrtki Končar D&ST.....	71
SLIKA 15. Visina primanja u tvrtki Končar D&ST.....	72
SLIKA 16. Opće zadovoljstvo zaposlenika u tvrtki Končar D&ST.....	73
SLIKA 17. Motiviranost zaposlenika za obavljanje radnih zadataka u tvrtki Končar D&ST...74	
SLIKA 18. Važnost pojedinih varijabli za zadovoljstvo zaposlenika.....	76
SLIKA 19. Slaganje zaposlenika s pojedinim tvrdnjama.....	79
SLIKA 20. Odnos općeg zadovoljstva ispitanika i ispodprosječnih primanja.....	81
SLIKA 21. Odnos općeg zadovoljstva ispitanika i prosječnih primanja.....	82
SLIKA 22. Odnos općeg zadovoljstva ispitanika i iznadprosječnih primanja.....	83
SLIKA 23. Odnos jako zadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće.....	84
SLIKA 24. Odnos jako zadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće.....	85
SLIKA 25. Odnos jako zadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla .....	86
SLIKA 26. Odnos zadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće.....	87
SLIKA 27. Odnos zadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće.....	87

SLIKA 28. Odnos zadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla.....	88
SLIKA 29. Odnos osrednje zadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće.....	89
SLIKA 30. Odnos osrednje zadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće.....	89
SLIKA 31. Odnos osrednje zadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla.....	90
SLIKA 32. Odnos pomalo nezadovoljnih ispitanika i važnost visine plaće.....	91
SLIKA 33. Odnos pomalo nezadovoljnih ispitanika i važnost redovitosti plaće.....	91
SLIKA 34. Odnos pomalo nezadovoljnih ispitanika i važnost dobivanja bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla.....	92

## **Motivacija kao funkcija upravljanja ljudskim resursima, te utjecaj motivacije na radnu uspješnost**

Poštovani,

Molim Vas da odvojite 5-10 minuta vremena kako biste ispunili ovu ANONIMNU anketu. Studentica sam poslijediplomskog specijalističkog studija Organizacija i management na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, te na ovaj način provodim istraživanje o motivaciji i utjecaju motivacije na radnu uspješnost.

Budući da su zaposlenici, odnosno ljudski resursi najvažniji resursi koje jedno poduzeće posjeduje važno je detektirati što je to što motivira djelatnike do te mjere da povećaju svoju učinkovitost. Svrha je rada otkriti koja je to optimalna kombinacija materijalnih i nematerijalnih čimbenika koji potiču zaposlenika na radnu učinkovitost.

Hvala na odvojenom vremenu.

Lijep pozdrav

Aneta Vranić

### **1. SPOL:**

- Muško
- Žensko
- Ostalo

### **2. DOB:**

- 18-24

- 25-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51 i više

### **3. RAZINA OBRAZOVANJA:**

- Završena osnovna škola
- Završena srednja škola
- Završena viša škola
- Završena visoka škola
- Završen poslijediplomski specijalistički studij
- Završen poslijediplomski doktorski studij

### **4. RADNO MJESTO U TVRTKI KONČAR D&ST/KATEGORIJA RADNOG MJESTA:**

- Uprava
- Direktori
- Srednji management
- Rukovoditelji i voditelji
- Zaposlenici bez rukovodećih ovlasti

### **5. GODINE SVEUKUPNOG RADNOG STAŽA:**

- Kraće od 2 godine
- Od 2 do 5 godina
- Od 5 do 10 godina
- Od 15 do 20 godina
- Od 20 do 30 godina
- Više od 30 godina

### **6. TRAJANJE ZAPOSLENJA U KONČAR D&ST:**

- Kraće od 2 godine
- Od 2 do 5 godina
- Od 5 do 10 godina
- Od 10 do 15 godina
- Od 15 do 20 godina
- Od 20 do 30 godina
- Više od 30 godina

**7. MOJ STATUS ZAPOSLENJA JE:**

- Stalni radni odnos
- Radni odnos na određeno vrijeme
- Pripravnik
- Zaposleni preko agencije za zapošljavanje

**8. MOJA PRIMANJA U TVRTKI KONČAR D&ST SU:**

- Iznadprosječna
- Prosječna
- Ispodprosječna

**9. KAKO BISTE RANGIRALI SVOJE OPĆE ZADOVOLJSTVO U TVRTKI KONČAR D&ST?**

- Jako zadovoljan/na
- Dosta zadovoljan/na
- Osrednje zadovoljan/na
- Pomalo nezadovoljan/na
- Jako nezadovoljan/na

**10. KAKO BISTE RANGIRALI SVOJU MOTIVIRANOST ZA KVALITETNO OBAVLJANJE SVOJIH RADNIH ZADATAKA?**

- Jako motiviran/na
- Dosta motiviran/na



- Osrednje motiviran/na
- Pomalo nemotiviran/na
- Jako nemotiviran/na

### 11. KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI?

	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
1. Visina plaće					
2. Redovitost plaće					
3. Dobivanje bonusa i nagrada nakon dobro obavljenog posla					
4. Dobivanje priznanja/pohvala nakon dobro obavljenog posla					
5. Sigurnost na poslu/ ugovor za stalno					
6. Poštivanje prava radnika					
7. Mogućnost razvoja karijere (napredovanje, edukacije, iskustva)					
8. Mogućnost dodatnog					

obrazovanja (stipendije, školarine, specijalizacije)					
9. Karakteristike posla koji obavljate (stipendije, školarine, specijalizacije)					
10. Razina odgovornosti koju imate u organizaciji					
11. Odnos s nadređenima					
12. Odnos sa suradnicima (kolegama)					
13. Način organizacije radnog vremena (npr. fleksibilno radno vrijeme)					
14. Poticanje na sportske aktivnosti u slobodno vrijeme					
15. Prostor u kojem radite					

(ambijent, oprema itd.)					
16. Veličina poduzeća (prema broju zaposlenika)					
17. Odlazak na poslovna putovanja					
18. Odlazak na godišnji odmor					
19. Ravnoteža između posla i privatnog života					

## 12. OCJENITE SVOJE NESLAGANJE S IZNIJETIM TVRDNJAMA

	1 (uopće se ne slažem)	2 (ne slažem se)	3 (niti se slažem, niti se ne slažem)	4 (slažem se)	5 (u potpunosti se slažem)
1. Pozitivna komunikacija s nadređenima uvelike potiče moju motivaciju za rad					
2. Znam koji su moji zadaci na poslu jer su jasno definirani					

3. Informacije se prenose cijelom organizacijom tako da se svatko može pravodobno informirati o radnim zadacima					
4. Na svom radnom mjestu imam svu potrebnu opremu i alate koji su mi nužni za učinkovito obavljanje mojih radnih zadataka					
5. Smatram da nadređeni uzimaju moje mišljenje u obzir					
6. Od nadređenih dobivam jasne povratne informacije o svom radu					
7. Svi zaposlenici rade kao da su dio tima (suradnja između različitih sektora)					

8. Kontinuirano se ulaže u unaprijeđenje znanja i vještina					
9. Ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati					
10. Problemi se lako i bez stresa rješavaju					
11. Organizacija teži inovativnosti i praćenju trendova u okolini					
12. Nadređeni postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve					
13. Vizija organizacije motivira zaposlenike					
14. Svakodnevne poslove obavljam bez previše stresa i pritiska od strane nadređenih					

<p>15. Spreman/spremna sam uložiti dodatni napor za izvršenje radnih zadataka ukoliko bude potrebe za tim</p>					
<p>16. Smatram da kada je zaposlenik zadovoljan uvjetima rada, tada je i učinkovit</p>					
<p>17. Učinkovitost zaposlenika ovisi o vodstvu</p>					