

# Nepravednost kao faktor demotivacije u procesu motiviranja zaposlenika

---

Đelekovič, Dijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:046398>

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

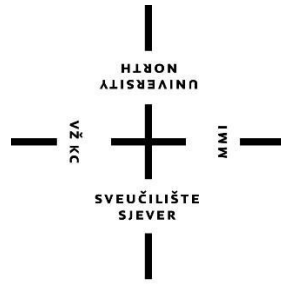
Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-19**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

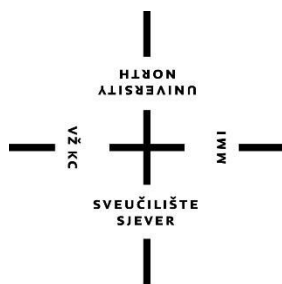
**Završni rad br.**

**Naslov završnog rada**

**Nepravednost kao faktor demotivacije u procesu motiviranja zaposlenika**

Dijana Đelekovčan

Koprivnica, rujan 2021.



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br.**

## **Nepravедnost kao faktor demotivacije u procesu motiviranja zaposlenika**

**Studentica**

Dijana Đelekovčan

**Mentorica**

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, rujan 2021.

## Predgovor

Čovjek svaku svoju težnju usmjerava pronalaženju ugodnog životnog okruženja u svim područjima, a jedno od tih područja je i poslovno okruženje. Stoga je jedan od temeljnih ciljeva svake osobe pronaći radno mjesto na kojemu se osjeća ugodno, a ako se osjeća neugodno, težit će promjeni radnoga mjesta. Pravednost je jedan od važnijih motivatora čovjeka, stoga se u ovome radu proučava nepravednost kao način demotivacije zaposlenika.

Zahvaljujem svim profesorima Sveučilišta Sjever koji su mi u protekle tri godine studiranja pomogli da usvojim brojna znanja potrebna za pronalazak radnoga mjesta, ali i za nastavak studija. Posebice zahvaljujem svojoj mentorici, doc. dr. sc. Ani Globočnik Žunac koja je izdvojila mnogo vremena kako bi mi pomogla i usmjerila me da napišem što kvalitetniji i bolji rad.

Zahvaljujem svojoj obitelji na materijalnoj pomoći za vrijeme studiranja, kao i svojim prijateljima na velikoj i neizostavnoj podršci.

## Sažetak

Motivacija je važan čimbenik u postizanju kvalitetnog rada zaposlenika. Kako bi motivirale svoje zaposlenike, organizacije uvode raznovrsne načine materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika. No dio zaposlenika nije motiviran za rad pa se govori o pojavi demotivacije. Demotivacija predstavlja potpuno odsustvo motivacije za obavljanjem posla. Demotivirani zaposlenici predstavljaju velik problem jer donose dodatne troškove poduzeću, onemogućuje kvalitetne i profesionalne odnose na radnome mjestu i slično. Cilj ovog završnog rada je utvrditi pojam demotivacije i značajnost ove pojave u motivacijskom procesu jedne poslovne organizacije. U radu je nepravедnost definirana kao jedan od temeljnih uzroka demotivacije u hrvatskim poduzećima, odnosno rad predstavlja istraživanje kojim se pronalzi odgovor koliko su zaposlenici u Republici Hrvatskoj svjedočili nepravdi na radnome mjestu te kako to utječe na njihovu motivaciju, emocije te postoji li veza između fluktuacije i nepravédnosti na radnome mjestu.

Ključne riječi: nepravédnost, teorije motivacije, demotivacija, zaposlenici

## Abstract

Motivation is an important factor in achieving quality in an employee's work. In order to motivate their employees, the organizations introduce various ways of rewarding their employees in material and non-material ways. However, a part of the employees is not motivated for work, so one can talk about demotivation appearing. Demotivation is a complete lack of motivation to do a certain job. Demotivated employees represent a huge problem because they bring additional costs to a company, disabling quality and professional relationships at the work place etc. The goal of this work is to establish the notion of demotivation and determine how significant this appearance is in the motivational process of a business organization. In this work injustice is defined as one of the main causes of demotivation in Croatian companies, that is, the work represents a research which is meant to find an answer to the question to what extent did the employees in the Republic of Croatia witness injustice in the work place, as well as in what ways it affects their motivation, emotions and is there a connection between fluctuation and injustice in the work place.

Keywords: injustice, motivation theories, demotivation, employees

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

Odjel za ekonomiju \_\_\_\_\_  
preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment \_\_\_\_\_  
PRISTUPNIK Dijana Đelekovčan | MATIČNI BROJ 2563/336 \_\_\_\_\_  
DATUM 12.07.2021. | Poslovna psihologija i menadžerske vještine \_\_\_\_\_  
NASLOV RADA Nepravедnost kao faktor demotivacije u procesu motiviranja zaposlenika \_\_\_\_\_

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Injustice as a demotivating factor in employee motivation process

MENTOR dr.sc. Ana Globočnik Žunac | ZVANJE docent \_\_\_\_\_  
ČLANOVI POVJERENSTVA  
1. izv.prof.dr. Ljerka Luic, predsjednik \_\_\_\_\_  
2. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, član \_\_\_\_\_  
3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor \_\_\_\_\_  
4. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, zamjenski član \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak završnog rada

BROJ 263/PIM/2021

OPIS

Završni rad bavi se općenito temom motivacije, ali je usko usmjeren na proučavanje pravednosti kao poznatog alata motiviranja i demotivacije kao mogućeg ishoda kod upravljanja ljudskim potencijalima temeljem nepravедnosti. U okviru završnog rada studentica će:

- pojasniti pojmove motivacije i demotivacije i s tim u vezi prikazati poznate i najvažnije teorije motivacije;
- pojasniti pojmove pravednosti nepravедnosti i dovesti ih u vezu s procesom motiviranja zaposlenika;
- provesti istraživanje s ciljem dobivanja odgovora na pitanje utječe li nepravедnost na smanjenje predanosti i angažiranosti zaposlenika i pojavu negativnih emocija koje dovode do veće fluktuacije i apsentizma zaposlenika i
- analizirati dobivene rezultate i diskutirati ih.

ZADATAK URUČEN

14. 7. 2021.

POTPIS MENTORA



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## SUGLASNOST

Ovim putem izjavljujem da sam ja Dijana Đelekovčan, OIB 13119799244, suglasan/na da moja mentorica doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac za potrebe budućih znanstvenih radova i sveučilišne nastave koristi rezultate primarnog i sekundarnog istraživanja nastalih u sklopu mog seminarskog/završnog/diplomskog rada na temu Nepravednost kao faktor demotivacije u procesu motiviranja zaposlenika.

Mjesto, datum

potpis



Koprivnica, 14. ruj. 21.



## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod .....   | 1  |
| 2. Motivacija i demotivacija zaposlenika .....  | 2  |
| 2.1. Pojam motivacije.....  | 2  |
| 2.2. Teorija motivacije Abrahama Maslowa .....  | 4  |
| 2.3. Načini motivacije zaposlenika .....  | 6  |
| 2.3.1. Materijalna motivacija zaposlenika .....   | 6  |
| 2.3.2. Nematerijalna motivacija zaposlenika .....                                       | 8  |
| 2.4. Demotivacija zaposlenika i najčešći uzroci demotiviranosti na radnome mjestu ..... | 9  |
| 3. Pravednost i nepravednost .....  | 12 |
| 3.1. Pojam pravednosti i pravednost u očima filozofa .....                              | 12 |
| 3.2. Važnost organizacijske pravednosti .....   | 14 |
| 3.3. Nepravednost.....  | 16 |
| 3.4. Organizacijska pravednost i zadovoljstvo poslom .....                              | 16 |
| 4. Istraživanje.....  | 18 |
| 4.1. Problemsko pitanje.....  | 18 |
| 4.2. Ciljevi istraživanja.....  | 18 |
| 4.3. Hipoteze .....   | 18 |
| 4.4. Instrument istraživanja .....  | 19 |
| 4.5. Rezultati istraživanja .....   | 23 |
| 4.6. Rasprava .....   | 26 |
| 5. Zaključak .....  | 29 |
| 6. Popis literature .....   | 31 |
| 7. Popis slika.....   | 33 |
| 8. Popis tablica.....   | 33 |
| 9. Popis grafikona .....  | 33 |

## 1. Uvod

Čovjekovo ponašanje potaknuto je različitim čimbenicima. Dio tih čimbenika nalazi se u samome čovjeku, a dio se nalazi u njegovoj okolini. Čimbenike koji potiču čovjekovo ponašanje naziva se motivima, a pitanje motivacije jedno je od ključnih pitanja kojim su se bavili psiholozi. Abraham Maslow smatrao je da je čovjekovo ponašanje determinirano njegovim potrebama te da sve što čini, čini kako bi zadovoljio svoje potrebe. Maslowljeva teorija samo je jedna od mnogobrojnih teorija u psihologiji koje nastoje objasniti ponašanje čovjeka. Ova teorija polazište je kod objašnjavanja motivacije zaposlenika na radnome mjestu u ovome radu.

Zaposlenici odlaze na posao kako bi zadovoljili neku od svojih potreba, a pri motivaciji može im pomoći i sustav nagrađivanja u organizaciji u kojoj rade. No ponekad se kod zaposlenika javlja demotivacija, potpuno odsutstvo motivacije da se obavlja posao. Postoje različiti demotivacije na radnome mjestu, no bez obzira na uzrok demotivacije, ova pojava predstavlja velik problem za svako poduzeće zato što onemogućuje kvalitetne odnose među zaposlenicima te smanjuje kvalitetu rada zaposlenika čime se direktno utječe na pojavu teškoća u ostvarivanju ciljeva organizacije. Jedan od uzroka demotivacije je i nepravda na radnome mjestu koja također negativno utječe i na zadovoljstvo zaposlenika poslom.

U ovome radu istražuje se pojava nepravdi na radnome mjestu te utjecaj nepravdi na demotivaciju zaposlenika. Prezentirani su rezultati istraživanja primarnih i sekundarnih podataka. Za prikupljanje primarnih podataka provedeno je istraživanje pomoću Google Forms obrasca koji su ispunila 153 ispitanika, a za prikupljanje sekundarnih podataka korištena je relevantna znanstvena i stručna literatura.

Sekundarni podaci stvorili su okvir unutar kojega je provedeno istraživanje, a istraživanjem su se provjeravale četiri hipoteze: H1: Percipirana nepravda na radnom mjestu ima negativan utjecaj na predanost radu i obavljanju radnih zadataka.; H2: Nepravda na radnom mjestu izvor je negativnih emocija.; H3: Zaposlenici nepravdu smatraju značajnim faktorom demotivacije. i H4: Zaposlenici koji svoje radno okruženje percipiraju kao nepravdo skloniji su promjeni radnoga mjesta.

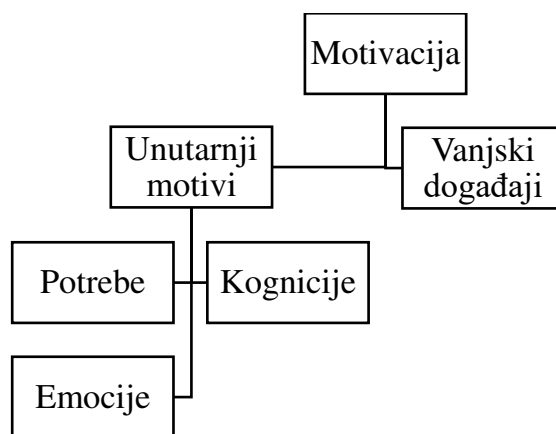
## 2. Motivacija i demotivacija zaposlenika

Čovjekovo ponašanje potaknuto je različitim unutarnjim i vanjskim razlozima. Unutarnji motivi mogu se podijeliti na potrebe, kognicije i emocije, a u vanjske događaje spadaju događaji koji se odvijaju u čovjekovoj okolini te imaju sposobnost usmjeriti njegovo ponašanje. U ovome poglavlju objašnjava se pojam motivacije, teorija motivacije Abrahama Maslowa koja se smatra jednom od najznačajnijih teorija motivacije, načini motivacije zaposlenika, demotivacija zaposlenika te najčešći uzroci demotiviranosti na radnome mjestu.

### 2.1. Pojam motivacije

Riječ motivacija svoje podrijetlo dobiva iz latinske riječi *movere* što znači pokretati/poticati. Motivacija je prema tome ono što ljude potiče na neku akciju (Buble, 2011). Ljudi svakodnevno rade različite stvari i ponašaju se na različite načine, a da bi se shvatilo zašto ljudi rade to što rade te zašto se ponašaju onako kako se ponašaju, potrebne su teorije motivacije koje to objašnjavaju. Kada se proučava motivacija, proučavaju se procesi koji određenom ponašanju daju energiju i smjer (Reeve, 2010). Čovjeka mogu motivirati procesi koji nastaju u njemu te ono što se odvija u okolini, što je prikazano na Slici 1.

*Slika 1. Izvori motivacije*



Izvor: Izrada autorice prema Reeve, J. (2010), *Razumijevanje motivacije i emocija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 6.

Čovjeka, dakle, motiviraju unutarnji doživljaji i vanjski događaji. Unutarnji doživljaji su motivi (potrebe, kognicije i emocije), a vanjski događaji su poticaji iz okoline koji osobu privlače ili odbijaju od obavljanja određene aktivnosti (Reeve, 2010).

Motiv se definira kao „unutarnji proces koji energizira i usmjerava ponašanje“ (Reeve, 2010: 6). Ova definicija motiva korisna je kako bi se objasnili uzroci čovjekovog ponašanja te u nju spadaju potrebe, kognicije i emocije (čovjekovi unutarnji doživljaji) koji usmjeravaju čovjekovo ponašanje (Reeve, 2010). Zato je potrebno objasniti svaki od ova tri izvora motivacije.

Potrebe su stanja koja se odvijaju unutar čovjeka, a koja su nužna za održavanje života i za čovjekov razvoj. Biološke potrebe kao što su glad i žeđ dolaze od zahtjeva tijela da mu se daju hrana i voda. Psihološka potreba pripadanja nastaje zbog čovjekove želje da ostvari bliske interpersonalne odnose, a ova je potreba (kao i druge psihološke potrebe) vrlo važna za održavanje psihološkog života te za razvoj i rast čovjeka (Reeve, 2010). Postoje različite vrste potreba, a neke od njih objasniti će se kasnije u teoriji motivacije Abrahama Maslowa.

U kognicije se ubrajaju mentalni fenomeni, na primjer vjerovanja, pojam o sebi, očekivanja i slično, a izvor im je u čovjekovom načinu razmišljanja (Reeve, 2010).

Emocije „su kratkotrajni subjektivno-fiziološko-funkcionalno-izražajni fenomeni koji usklađuju reakcije prilagodbe na važne događaje u našem životu“ (Reeve, 2010: 7). Odgovorne su za usklađivanje i povezivanje četiri povezana oblika iskustava (Reeve, 2010):

- 1) Osjećaje – opise emocionalnog iskustva koji su subjektivni i verbalni
- 2) Fiziološku pripremljenost – fizičko mobiliziranje tijela koje se odvija jer tijelo želi adekvatno odgovoriti na situaciju
- 3) Funkcije – ono što se želi postići u danome trenu
- 4) Ekspresije – način javnog izražavanja emocija prema drugim osobama

Kada se usklade ova četiri povezana oblika iskustva u koherentni obrazac, čovjek može prilagođeno reagirati na događaje koji se odvijaju u njegovom životu. No osim potreba, kognicija i emocija, na čovjekovo ponašanje utječu i vanjski događaji. Vanjski događaji odvijaju se u čovjekovoj okolini te poput potreba, kognicija i emocija imaju moć usmjeravanja i energiziranja čovjekovog ponašanja. Slikovito, može se reći da vanjski događaji čovjeka mogu privlačiti ili odgurivati od nekog ponašanja. Ako je čovjeku ponuđen izložen poticajima koji mu nagovještaju ugodna iskustva, on će slijediti obrazac ponašanja koji je potaknut tim poticajem, a ako je izložen poticajima koji nagovještaju neugodna iskustva, nastojat će izbjeći vanjske događaje koji bi ga mogli dovesti do neugodnih iskustava (Reeve, 2010).

Motivacija na radnome mjestu može biti potaknuta brojnim različitim čimbenicima, a obično se kao najznačajnije grupe čimbenika ističu (Buble, 2011):

1) individualne karakteristike

Individualne karakteristike odnose se na ono čime raspolaže svaki pojedinac te se razlikuju od osobe do osobe. U njih se ubrajaju potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi. Budući da se razlikuju među ljudima, razlikuju se i motivi koji će utjecati na obavljanje radnih zadataka. Neke ljude motivirat će novac, neke izazovnost zadatka i slično.

2) karakteristike posla

Karakteristike posla odnose se na obilježja posla, primjerice zahtjevnost, autonomnost, kompleksnost i druga. Kada se zaposlenicima dodjeljuju radni zadaci, vodstvo bi trebalo paziti da postigne sklad između individualnih karakteristika te karakteristika posla.

3) organizacijske karakteristike

U organizacijske karakteristike ubrajaju se različite procedure, pravila, načini nagrađivanja, prakse vodstva te personalne politike koje doprinose efikasnosti poduzeća. Poduzeće bi trebalo sve ove čimbenike koncipirati kao da želi zadržati svoje zaposlenike, ali i motivirati nove zaposlenike da se zaposle.

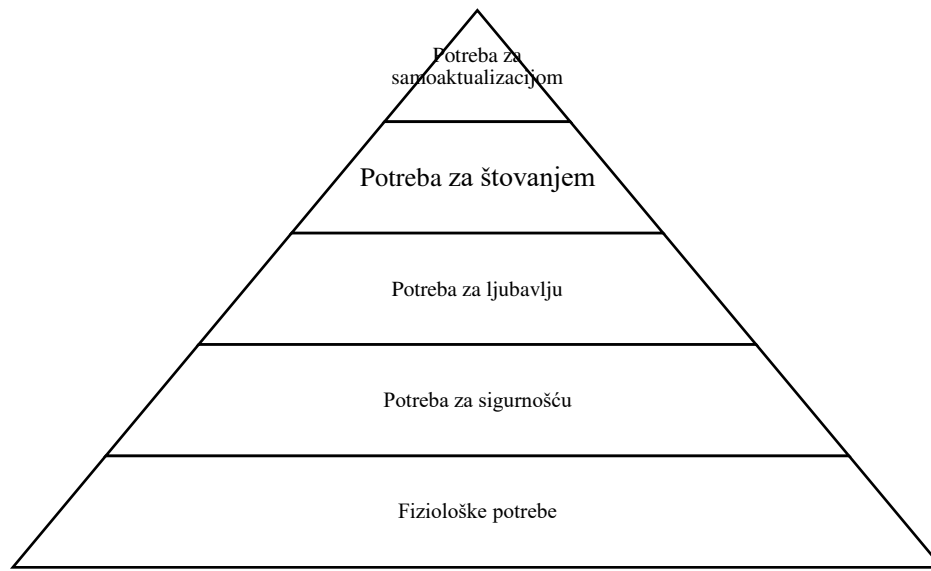
Na bilo kojemu području djelovanja čovjek može biti motiviran vanjskim čimbenicima ili unutarnjim čimbenicima. Razlikuju se ekstrinzična motivacija koja dolazi iz čovjekove okoline te intrinzična motivacija koja je urođena. Ekstrinzična motivacija dolazi iz čovjekove okoline i ponašanje koje se javlja posljedica je tih vanjskih podražaja. Intrinzična motivacija izvire iz čovjekove nutrine, a čovjek je obično motiviran na obavljanje nekoga posla zato što ga on zanima, zabavlja ili ga smatra izazovnim (Barbir, 2020).

## 2.2. Teorija motivacije Abrahama Maslowa

Što je to što čovjeka potiče na obavljanje nekoga posla ili na određeno ponašanje zanimalo je brojne psihologe i znanstvenike iz drugih područja tijekom velikog dijela povijesti. Najstariji zapisani tekstovi o motivaciji potječu od starih Grka koji su smatrali da je najveći pokretač čovjeka hedonizam (izbjegavanje boli i potraga za ugodom), a u 20. stoljeću psiholozi se kreću intenzivno baviti pitanjem motivacije (Buble, 2011).

Teorija motivacije Abrahama Maslowa naziva se teorijom hijerarhije potreba. Ova teorija spada u najpopularnije teorije motivacije u literaturi, ali i u praksi te se prema ovoj teoriji nastoje motivirati zaposlenici u brojnim poduzećima. Abraham Maslow svoju je teoriju koncipirao na ideji da je čovjekovo ponašanje potaknuto potrebama, a on razlikuje pet vrsta potreba, kao što je prikazano na Slici 2.

*Slika 2. Piramida potreba Abrahama Maslowa*



Izvor: Izrada autorice prema Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 122.

Fiziološke potrebe su osnovne potrebe koje su karakteristične za svako živo biće; potreba za hranom, vodom, zrakom i skloništem, a tek kada se te potrebe zadovolje, čovjek je spreman težiti zadovoljenju drugih potreba koje se nalaze više u piramidi. Ako su fiziološke potrebe nezadovoljene, čovjek neće pristupiti zadovoljavanju ostalih potreba (Marušić, 2006). Gladan i žedan čovjek nema snage obavljati nijedan posao pa se ove potrebe svakako trebaju zadovoljiti prije nego što se krenu zadovoljavati sve druge potrebe.

Potrebe za sigurnošću označavaju potrebu čovjeka za sigurnošću, stabilnošću te odsutstvom bilo kakve vrste patnje ili bolesti. Bitan čimbenik u ovoj skupini potreba su zaposlenje, zdravstvena zaštita te raznovrsna osiguranja (Buble, 2011).

Potreba za ljubavlju odnosi se na potrebe za prijateljima, za partnerom te za pripadanjem, Zaposlenici koji imaju visok stupanj zadovoljenja ovih potreba uživat će u radu s drugim osobama, a zaposlenici koji imaju nizak stupanj zadovoljenja potrebe za ljubavlju moći će

raditi isključivo na zadacima na kojima imaju minimalnu socijalnu interakciju, odnosno malo kontakata s drugim ljudima (Buble, 2011).

Potrebe za poštovanjem vežu se za poštovanjem od drugih ljudi te za zamopoštovanje (Marušić, 2006). Zadovoljenjem tih potreba čovjek se osjeća vrijedno, samopouzđano i kao da je dobio poštovanje drugih ljudi, a ako su te potrebe nezadovoljene, čovjek se osjeća slabo, bespomoćno i inferiorno (Buble, 2011).

Posljednja skupina potreba odnosi se na potrebe za samoaktualizacijom. Potreba za samoaktualizacijom odnosi se na želje za osobnim razvojem te za realizacijom svojeg potpunog potencijala. Zaposlenici koji se nalaze u mogućnosti ostvarivanja ovih potreba na svojem radnom mjestu trebaju dobiti mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka, rješavanja problema u poduzeću i slično (Buble, 2011).

U Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba potrebe se zadovoljavaju točno određenim redom od kojega nema odstupanja; prvo se zadovoljavaju potrebe nižeg reda, a zatim potrebe višeg reda. Hijerarhija zadovoljavanja potreba kreće od dna piramide na kojemu se nalaze potrebe najnižeg reda (fiziološke potrebe) te se penje redom do vrta piramide. Ovaj red potreba osmišljen je jer je potrebno prvo zadovoljiti potrebu nižeg reda, a onda potrebu višeg reda (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013).

U poslovnom smislu, u odnosu prema zaposlenicima, vodstvo (menadžment) mora poznavati potrebe svojih zaposlenika te težiti zadovoljenju tih potreba. Vodstvo svakog poduzeća mora znati da nije dovoljno zadovoljiti isključivo fiziološke potrebe zaposlenika, već im je potrebno omogućiti različite načine razvoja kako bi mogli zadovoljiti svoje potrebe (Buble, 2011).

### 2.3. Načini motivacije zaposlenika

Cilj je svakoga poduzeća adekvatno motivirati svoje zaposlenike budući da su motivirani zaposlenici usmjereni obavljanju svojih radnih zaduženja te mogu uvelike pomoći poduzeću u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Motivacija zaposlenika se, u najopćenitijem smislu, dijeli na materijalnu motivaciju zaposlenika te na nematerijalnu motivaciju zaposlenika.

#### 2.3.1. Materijalna motivacija zaposlenika

Materijalna motivacija zaposlenika dijeli se na izravne materijalne motivacije te na neizravne materijalne motivacije. Izravne materijalne kompenzacije odnose se na sve one kompenzacije koje zaposlenik dobiva u novcu, na primjer plaće, poticaji, bonusi, naknade i drugi poticaji.

Neizravni materijalni dobitci imaju pozitivan utjecaj na životni standard zaposlenika iako ih zaposlenici ne primaju u obliku novca, na primjer stipendije, studijska putovanja, plaćeni slobodni dani, službeni automobil na korištenje i druge (Barbir, 2020). Prikaz izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija prikazan je u Tablici 1.

Tablica 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije za rad

|        |           | IZRAVNE<br>MATERIJALNE<br>KOMPENZACIJE  | NEIZRAVNE<br>MATERIJALNE<br>KOMPENZACIJE   |
|--------|-----------|---|--|
| RAZINA | POJEDINAC | - plaća<br>- bonusi i poticaji<br>- naknade za inovacije i poboljšanja<br>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost<br>- bonusi | - stipendije<br>- studijska putovanja<br>- specijalizacije<br>- plaćene odsutnosti i slobodni dani<br>- automobil kompanije<br>- menadžerske beneficije                |
|        | PODUZEĆE  | - bonusi vezani uz rezultate i dobitak<br>- udio u profit<br>- udio u vlasništvo  | - mirovinsko osiguranje<br>- zdravstvena zaštita<br>- životna i druga osiguranja<br>- naknade za nezaposlenost<br>- obrazovanje<br>- godišnji odmori<br>- skrb o djeci |

Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', Tehnički glasnik, 7(1), str. 60.

Kako bi sustav financijskog nagrađivanja zaposlenika bio motivirajuć za zaposlenike i poticao ih da ustraju u izvrsnosti, njegova pravila moraju biti (Barbir, 2020):

- 1) jednostavna i poznata, kratka i razumljiva te sve zaposlenike treba upoznati s njima
- 2) egzaktno utvrđena pa svi zaposlenici trebaju znati što se točno očekuje od njih te što moraju napraviti ako žele zaslužiti nagradu
- 3) ostvarljiva te ih svaki zaposlenik može uz svoj trud i zalaganje ostvariti čime će ostvariti pravo na novčanu nagradu
- 4) mjerljiva, a njihovi ciljevi moraju se izraziti brojčano te se moraju moći jasno iskazati
- 5) pravična što znači da je svakom zaposleniku kroz jednak tretman i prava dana mogućnost da dobije novčanu nagradu.

Plaća, to jest novac predstavlja jedan od najstarijih i najvažnijih motivatora za rad. Plaća se definira kao „svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega“ (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013). Osim plaće, zaposlenici mogu biti na različite druga načine materijalno motivirani za svoj rad.



### 2.3.2. Nematerijalna motivacija zaposlenika

Iako su materijalne motivacije za rad vrlo važne, u konzistentnom sustavu motivacije u poduzeću mogu se pronaći i brojni načini nematerijalne motivacije zaposlenika, primjerice oblikovanje radnog mjesta, sudjelovanje radnika u upravljanju, fleksibilno radno vrijeme, organizacijska kultura i brojne druge (Barbir, 2020). Budući da postoje brojni oblici nematerijalne motivacije zaposlenika, u ovome će se poglavlju objasniti četiri navedena načina nematerijalne motivacije.

Oblikovanje radnog mjesta zadatak je menadžera. Menadžer mora oblikovati radno mjesto koje će radniku biti zanimljivo i izazovno te će ga poticati na rad. Zanimljivo radno mjesto može povećati motivaciju zaposlenika (Barbir, 2020).

Sudjelovanje radnika u upravljanju može biti vrlo motivirajuće za zaposlenike. Ova metoda djeluje vrlo motivirajuće na zaposlenike, a najmanje košta poduzeće te pruža zaposlenicima mogućnost da pokažu svoje potencijale. Zaposlenicima se omogućuje da participiraju u upravljanju na jedan od sljedeća četiri načina (Barbir, 2020):

- 1) kod donošenja organizacijskih ciljeva
- 2) prilikom rješavanja organizacijskih problema
- 3) kod donošenja odluka
- 4) kod oblikovanja i uvođenja promjena u organizaciji.

Zaposlenici koji su uključeni u upravljanje imaju veću motivaciju za posao te doprinose kvalitetnijem donošenju odluka u svojem poduzeću (Barbir, 2020).

Fleksibilno radno vrijeme nastoji uskladiti potrebe radnika što se tiče slobodnog vremena s potrebama organizacije za zaposlenikovim prisutstvom na poslu, a cilj joj je omogućiti zaposleniku veći osjećaj kontrole nad upravljanjem vlastitim životom te pritom potrebe poduzeća za radom tog zaposlenika ne smiju biti dovedene u pitanje. Postoje različiti modeli fleksibilnog radnog vremena. Ova metoda nematerijalne motivacije ne može se primijeniti u svim poduzećima zato što se dio poslova (prijevoz putnika, rad na šalteru u banci i drugi poslovi kod kojega dolazi do izravnog kontakta s korisnicima usluga) obavlja u točno određenom, fiksnom radnom vremenu (Barbir, 2020).

Organizacijska kultura veže se s društvenom klimom u poduzeću te je vrlo važna za motivaciju zaposlenika. Zaposlenici žele raditi u organizacijskoj kulturi koja potiče temeljne vrijednosti kvalitetnog rada kao što su izvrsnost, nagrađivanje kvalitetnog rada, poticanje

kvalitetne komunikacije među suradnicima, širenje osjećaja zadovoljstva i ponosa kada se ostvare dobri rezultati i druge (Barbir, 2020).

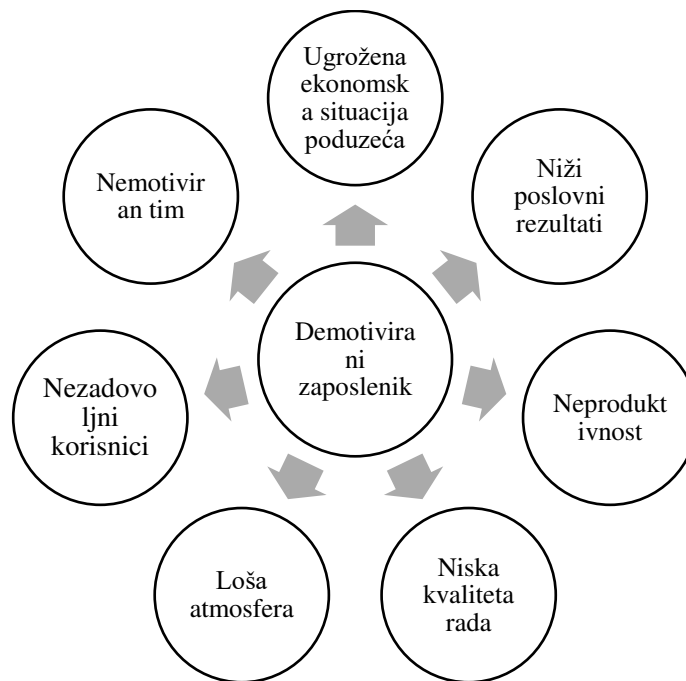
2.4. Demotivacija zaposlenika i najčešći uzroci demotiviranosti na radnome mjestu  
Pojam demotivacije vrlo se rijetko definira u literaturi, a problem je što čak i postojeće definicije nisu dovoljno jasne. Prema rječničkoj definiciji koja pojmu motivacije dodaje prefiks „de“ koji označava uklanjanje, može se zaključiti da je demotivacija nedostatak ili potpuni izostanak motivacije (Sandiford, Divers, 2011).

Sljedeća definicija tako koristi pojam motivacije kako bi izvela pojam demotivacije: „Motivacija, u najširem smislu, uključuje i pozitivne i negativne aspekte ljudskog ponašanja. U tom smislu uvodi se izraz demotivacija, što označava nedostatak motivacije, negativnu motivaciju ili motivaciju da se ne ponaša na neki određeni način“ (Sandiford, Divers, 2011:3 prema Grubišić, Goić 2003:153-154). Bez obzira na definiciju, očigledno je da je demotivacija negativan proces, u potpunosti suprotan motivaciji. Ona predstavlja odsutstvo volje ili razloga za djelovanje, a znakovi da su zaposlenici demotivirani mogu biti (Bila Menda, 2020):

- 1) nedovoljna uključenost
- 2) neuobičajena kašnjenja
- 3) česte/konstantne greške u radu
- 4) osjećaj da zaposlenih sabotira rad
- 5) razdražljivost
- 6) ponavljanje odsutnosti bez jasnog razloga
- 7) bolovanja koja se prečesto ponavljaju
- 8) pad proizvodnje
- 9) ignoriranje upozorenja.

Velik problem demotiviranih radnika je činjenica da oni proizvode troškove koje poduzeće naposljetku mora platiti. Demotivacija se također širi među zaposlenicima; često je dovoljan samo jedan demotivirani zaposlenik koji će svoju demotivaciju prenijeti na cijeli tim zaposlenika. Demotivacija zaposlenika predstavlja veliku prepreku koja onemogućuje profesionalne i kvalitetne odnose na radnome mjestu (Bila Menda, 2020). Na Slici 3 prikazane su posljedice demotivacije zaposlenika.

Slika 3. Posljedice demotivacije zaposlenika



Izvor: Izrada autorice prema Bila Menda, P. (2020). Help the Teacher Give the Best of Himself Critical Analysis of Teacher Motivation Policy in Schools in the Democratic Republic of Congo. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 20. No. 2., str. 13.

Prema iskustvu koje je Blažinić (2016) stekao u radu s brojnim hrvatskim poduzećima, hrvatska se poduzeća suočavaju s demotiviranošću zaposlenika i njihovim nezadovoljstvom na radnome mjestu, a detektirao je sedam glavnih uzroka demotiviranosti na radnome mjestu (Blažinić, 2016):

- 1) Preopterećenost – zaposlenici obavljaju previše posla jer zbog manjka financijskih sredstava često obavljaju posao koji bi u normalnim okolnostima obavljala dvojica ili čak i trojica zaposlenika. Zato se osjećaju bespomoćno, kao da nemaju kontrolu te bezvrijedno.
- 2) Loš sustav nagrađivanja – neadekvatni sustavi nagrađivanja popriličan su problem budući da su najčešće najdemotiviraniji oni zaposlenici koji najviše rade zato što osjećaju nepravdu budući da njihov trud nije nagrađen i vrednovan.

- 3) Loš stil vođenja – vrlo često su na mjesto vođa postavljeni menadžeri koji nisu ni osposobljeni, a ni sposobni voditi zaposlenike. Loš stil vođenja u poduzeću ima negativne posljedice na klimu u poduzeću, a loše utječe i na međuljudske odnose.
- 4) Manjak zajedništva – previše stresa i otuđenosti dovodi do osjećaja nepripadnosti poduzeću. Problem je i što brojna poduzeća nemaju definiranu organizacijsku kulturu te imaju visoku fluktuaciju zaposlenika.
- 5) Nepravda – osjećaj nepravde smatra se jednim od glavnih demotivatora. Nepoštenost u svakome smislu predstavlja velik izvor demotivacije, nepravda raspodjela poslova, nepravde nagrade...
- 6) Neadekvatna komunikacija – u svim oblicima komunikacije dolazi do manjkavosti i često krivog prijenosa informacija koje su netočne, nepotpune, ne dolaze na vrijeme i nerazumljive su. Uprava poduzeća često je preudaljena od zaposlenika pa izostaje komunikacija.
- 7) Neusklađene vrijednosti – zaposlenici koji rade posao koji vole te u kojemu su dobri mogu uskladiti osobne vrijednosti s organizacijskim vrijednostima. No današnja poduzeća ne zadovoljavaju ni minimalne uvjete za kvalitetan odnos sa zaposlenicima (plaću, dobre uvjete rada...) pa nije za očekivati ni da će im omogućiti da se razvijaju i usklade vlastite vrijednosti s organizacijskima.

### 3. Pravednost i nepravednost

Pojam pravednosti moguće je promatrati s različitih aspekata, ponajprije s filozofskog i pravnog aspekta, no koncept pravednosti iznimno je važan i u organizacijskom kontekstu te ima snažan utjecaj na zaposlenike. U ovome poglavlju govori se o pojmu pravednosti te o povijesnim razmatranjima toga pojma. Ističe se važnost organizacijske pravednosti, a kao suprotnost pravednosti i organizacijske pravednosti navodi se nepravednost i organizacijska nepravednost. Budući da organizaciju čine zaposlenici, ističe se važnost organizacijske pravednosti na zadovoljstvo poslom kod zaposlenika.

#### 3.1. Pojam pravednosti i pravednost u očima filozofa

Pojam pravednosti moguće je definirati kroz nekoliko različitih aspekata. U filozofskom smislu, pravednost je ispravan odnos prema drugima, ona je najviša vrлина koja proizlazi iz svih drugih vrлина budući da u sebi obuhvaća sve ostale vrline. Slično je u suvremenoj etici koja na pravednost gleda kao na najvažniju vrlinu koja je preduvjet za ostvarenje svih drugih vrlina te inzistira da se s drugom osobom postupa kao s pravednom što znači njezino djelovanje i njezina sloboda nepovrediva. U pravu na pravednost se gleda kao na temeljnu vrijednost i načelo na temelju koje se odlučuje kako će se ostale vrijednosti kao što su sloboda, vlast, rad i druge raspodijeliti među ljudima. Pritom se za raspodjelu ostalih vrijednosti koriste pravne norme i pravne ovlasti (pravednost).

Na proučavanje pojma pravednosti moguće je naići već u djelima antičkih filozofa, ali i njihovih prethodnika. Gotovo da je nemoguće pronaći filozofa koji se nije bar u maloj mjeri dotaknuo pravednosti, stoga će se u nastavku prikazati kako su neki od najznačajnijih svjetskih filozofa promatrali pravednost.

Aristotel, jedan od trojice najvećih starogrčkih filozofa (Sokrat, Platon i Aristotel), u djelu *Nikomahova etika* razlaže svoje poimanje pravednosti. Za Aristotela, pravednost je najveća vrлина, a sama pravednost sinonim je jednakosti. Pravednost dijeli na *iustitia distributiva* i *iustitia commutativa*. *Iustitia distributiva* označava pravednost koja se manifestira kod davanja zasluženih počasti, a te se počasti dodjeljuju prema zasluzi te prema dostojanstvu. *Iustitia commutativa* je oblik pravednosti do kojega se dolazi izjednačavanjem. Pravedno je ono što je jednako, a nepravedno je ono što je nejednako (Vuchetich, 2007).

Dominikanac sveti Toma Akvinski bavio se pozitivnim pravom, naravnim pravom, pravednošću, pravičnošću te nepravednošću, a ta je pitanja doživljavao kao filozofskopravna. U svojem kapitalnom djelu *Summa theologiae* postavlja pitanja, daje odgovore te navodi razloge, a nakon toga daje vlastite osvrte, argumente i zaključke o različitim temama. U 58. pitanju bavi se pojmom pravednosti te postavlja 12 pitanja pomoću kojih promatra taj pojam (Vuchetich, 2007). Toma Akvinski smatra da „pravednost pretpostavlja odnos prema drugome i volju“ (Vuchetich, 2007: 59). Pravednost je za njega uvijek odnos prema drugome zato što ona nužno podrazumijeva jednakost, a jednakost može postojati samo ako se može raditi usporedba, što je moguće ako postoje najmanje dvije osobe. Stoga je za Akvinskog pravednost konstantna i neprestana volja da se svakome da ono što mu pripada (Vuchetich, 2007).

Utilitarizam je filozofski pravac koji spada u moralnu filozofiju, a koji također donosi specifično poimanje pravednosti. Za utilitariste je pravednost poseban način da se postigne korisnost, odnosno poseban oblik općeg dobra. John Stuart Mill jedan je od najvažnijih teoretičara utilitarizma. Mill smatra da se pravednost ne smije promatrati s pojedinačnog aspekta, već ju je potrebno sagledati kao korak koji koristi ostvarenju zajedničkih ciljeva; pravedno je ono što omogućuje koristi najvećem broju članova društva. Važna je i činjenica da Mill spoznaje kako postoje nepravedni zakoni te zato zakon ne može predstavljati najvažniji kriterij pravednosti (Vuchetich, 2007).

U demokratskom je društvu, za pojam pravednosti, najprimjerenije koristiti koncept pravednosti kao pravičnosti (*justice as fairness*) koju donosi američki filozof John Rawls. U svojem djelu *Teorija pravednosti* 1971. godine objašnjava svoju koncepciju pravednosti. Rawls donosi teoriju političkog konstruktivizma u kojoj želi definirati jasnu konstrukcijsku proceduru unutar koje će racionalni sudionici ugovarati načela pravednosti. Za njega su osobe razložne ako mogu predložiti načela i standarde pravične suradnje koje mogu prihvatiti i drugi (Brčić, 2010).

Kako bi omogućio ostvarenje pravednosti, Rawls uvodi koncepte početnog položaja i veo neznanja. Svaka osoba u bilo kojemu trenu može stupiti u početni položaj (hipotetičko stanje) u kojemu mu je znanje ograničeno na opće podatke o ljudskome društvu, političku situaciju i ekonomske principe, a osim toga i na znanje o ljudskoj psihologiji te znaju da se društvo nalazi u okolnostima pravednosti. Veo neznanja prisutan je kako bi se uklonile sve razlike među ljudima koje su proizvoljne (s moralnog stajališta) te se osobe predstavljaju isključivo

kao jednake te slobodne moralne jedinice (Brčić, 2010). Prema Rawlsu se pravedne odluke mogu donositi samo pod velom neznanja, a smatra da će osobe pod velom ne znanja donijeti dvije odluke (Brčić, 2010:62 prema Rawls, 2000):

- 1) „Svaka osoba ima jednako pravo na u potpunosti adekvatnu shemu jednakih osnovnih prava i sloboda koja je spojiva s istom shemom za sve, a u toj shemi jednakim političkim slobodama, i samo tim slobodama, valja jamčiti njihovu pravičnu vrijednost.
- 2) Društvene i ekonomske nejednakosti trebaju zadovoljiti dva uvjeta: prvo, trebaju se odnositi na službe i položaje dostupne svima pod uvjetima pravične jednakosti mogućnosti; drugo, trebaju biti od najveće koristi za najlošije stojeće članove društva.“

Prvo od ova dva načela naziva se još i načelom sloboda, a prema tom načelu zapravo je oblikovana slika građana u demokratskom društvu kojega najčešće zamišljamo kao slobodnu i jednaku osobu u odnosu na druge članove društva. Rawls donosi i druge koncepte pravednosti, no konstantno inzistira da je pravednost prva vrlina društvenih ustanova (Brčić, 2010).

Osim ovih filozofa, brojni su se drugi filozofi i znanstvenici iz drugih područja bavili pravednošću. No osim samog teorijskog poimanja pravednosti, nužno je promotriti pravednost u praktičnom smislu, a to je moguće učiniti ako se pravednost promatra u obliku koncepta nužnog u poslovnom svijetu, osobito s aspekta zaposlenika.

### 3.2. Važnost organizacijske pravednosti

Organizacijska pravednost odnosi se na „stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njima pravedno“ (Tvarog Malvić, Sindik, Šarac, 2014: 44 prema Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007). Svaki zaposlenik ima vlastitu percepciju pravednosti, a da bi se zaposlenici osjećali dobro te kao da se s njima pravedno postupa, potrebno je adekvatno upravljati ljudskim potencijalima. Menadžeri se kod upravljanja poduzećem, a naročito kod upravljanja ljudskim potencijalima, pozivaju na tri načela koja spadaju u domenu etike (Rupčić, 2018):

- 1) utilitarni pristup
- 2) pristup ljudskih prava
- 3) pristup pravednosti

Ova su tri načela isprepletena. Utilitarni pristup predstavlja načelo korisnosti koje kaže da pri odlučivanju treba odabrati onu opciju koja će donijeti do najviše koristi za najveći broj zaposlenika. Pristup ljudskih prava zahtijeva od menadžera da poštuje temeljna ljudska prava svakoga zaposlenika (Rupčić, 2018). Budući da načelo utilitarnog pristupa i pristup ljudskih prava nisu tema ovoga rada, o njima se više neće govoriti.

Pristup pravednosti „odnosi se na pravednost i nepristranost prilikom raspodjele troškova i dobiti, odnosno koristi i štete“ (Rupčić, 2018: 112). Ako želi biti pravedan, menadžer mora slijediti nekoliko načela (Rupčić, 2018):

1) Načelo proceduralne pravde

Ovo načelo nalaže da poduzeće treba odraditi vlastitu politiku i pravila te oni moraju biti jednaki za sve zaposlenike.

2) Načelo distribucijske pravde

Pod načelom distribucijske pravde podrazumijeva se jednak odnos prema osobama koje su slične. Ne smije se razlikovati odnos prema zaposlenicima različitog spola, dobi, religije, pripadnosti različitim etničkim skupinama i prema drugim sličnim kriterijima. Zaposlenici moraju imati jednake mogućnosti napredovanja i usavršavanja, a te mogućnosti smiju ovisiti isključivo o njihovom zalaganju.

3) Načelo kompenzacijske pravde

Zaposlenici za svoj rad dobivaju kompenzacije, a visina tih kompenzacija smije ovisiti isključivo o količini i kvaliteti obavljenog posla. Zaposlenici moraju biti pravedno nagrađeni za svoj rad.

4) Načelo interakcijske pravde

Ovo se načelo odnosi na međuljudske interakcije na radnome mjestu koje moraju biti obilježene dostojanstvom i poštovanjem.

5) Načelo komutativne (korektivne) pravde

Pod ovim se načelom razumijeva pravedan odnos u transakcijama i odnosima. Ako u nekom odnosu ili transakciji dođe do prešućivanja informacija, taj se odnos smatra nepravednim.



Iako su načela pravednosti vrlo složena i katkad se čini da ih je gotovo nemoguće provesti u praksi, svako bi poduzeće trebalo nastojati razviti pravedan odnos prema zaposlenicima zato što se zaposlenici s kojima se postupa nepravedno mogu suočiti s nizom negativnih emocija vezanih za njihovo radno mjesto i drugim negativnim posljedicama.

### 3.3. Nepravednost

Pojam nepravednosti promatra se kao suprotnost pojmu pravednosti. Nepravednost je situacija u kojoj nema pravde i pravičnosti; to su uvjeti u kojima postoji nepravda (injustice). Svaka situacija koja nije pravedna izaziva osjećaj nepravednosti, a nepravedne situacije često se javljaju i na radnome mjestu.

Problem s osjećajem nepravednosti je što on, kada se javi kod zaposlenika, uzrokuje nedostatak povjerenja te su zaposlenici manje predani svojim radnim zadacima (Živković, 2020). Tako zaposlenici suočeni s nepravdom neće adekvatno izvršavati svoje radne zadatke. Nepravednost kod zaposlenika također rezultira osjećajem izoliranja pa se zaposlenici otuđuju od posla (Živković, 2020 prema Ceylan, Sulu, 2011). Drugim riječima, zaposlenici koji dožive nepravdu na poslu, pokušat će se odmaknuti od posla.

Zaposlenici odlaze na posao prvenstveno kako bi dobili plaću za svoj rad, bez obzira na sve druge čimbenike motivacije. Teorija pravičnosti govori da zaposlenici procjenjuju je li njihova situacija pravedna ili nepravedna u odnosu prema drugim zaposlenicima. Zaposlenici uspoređuju svoju plaću s plaćom drugih zaposlenika i prema tom odnosu formiraju svoje stavove te svoja ponašanja (Noe i sur., 2006). Ako se zaposlenici, kada usporede svoju plaću s drugima, osjećaju kao da su izloženi nepravdi, mogli bi početi prakticirati ponašanja kojima će nastojati izazvati pravičnost u smislu pravednih plaća (Noe i sur., 2006):

- 1) Zaposlenici bi mogli smanjiti svoje inpute (primjerice, ne raditi toliko marljivo, predano i uporno)
- 2) Zaposlenici bi mogli pokušati povećati svoje ishode (obično krađom)
- 3) Moglo bi se dogoditi da zaposlenici napuste situaciju kod koje osjećaju nepravdu pa dolazi do napuštanja poduzeća, odbijanja rada i/ili suradnje sa zaposlenicima koje taj zaposlenik percipira kao preplaćene.

S obzirom na sve navedeno, svako poduzeće trebalo bi nastojati izbjeći situacije u kojima se zaposlenici suočavaju s nepravdom.

### 3.4. Organizacijska pravednost i zadovoljstvo poslom

Pojam organizacijske pravednosti snažno je povezan sa zaposlenikovom percepcijom pravednosti u poduzeću, odnosno na radnome mjestu. Kao što je već rečeno, stupanj je to prema kojemu zaposlenici ocjenjuju koliko su „fer“ tretirani na radnome mjestu. Iz prethodnog je poglavlja moguće zaključiti da će zaposlenici suočeni s organizacijskom nepravednošću pokazivati nepoželjna ponašanja. Nadalje, moguće je zaključiti da zaposlenici, kada dožive nepravdu, osjećaju nezadovoljstvo poslom. Pitanje na koje je stoga potrebno odgovoriti je: Što to čini zadovoljnog zaposlenika?

U zadovoljstvo poslom spadaju sve pozitivne emocije koje se kod zaposlenika javljaju, a koje su povezane s radnim mjestom te zadovoljstvom na radnome mjestu u različitim aspektima; politikom poduzeća, okruženje, kolege i slično (Đokić, Pepur, Arnetić, 2015).

Postoje tri dimenzije zadovoljstva poslom (Đokić, Pepur, Arnetić, 2015 prema Hyž, 2010):

1. Zadovoljstvo poslom javlja se kao emocionalna reakcija na situaciju na poslu
2. Zadovoljstvo poslom ovisno je o tome koliko je usluga koju je zaposlenik pružio korisniku zadovoljila korisnika
3. Zadovoljstvo poslom sačinjeno je od više povezanih stavova o najbitnijim karakteristikama posla koje izazivaju najviše ljudskih reakcija.

Na zadovoljstvo zaposlenika utječu individualne karakteristike, karakteristike posla te organizacijske karakteristike, kao i na motivaciju zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika vrlo je utjecajno te ostavlja posljedice na poslovanje poduzeća. Poduzeća koja imaju zadovoljnije zaposlenika imaju manju fluktuaciju, povećanu produktivnost, bolji odnos zaposlenika s korisnicima te su općenito uspješnije, a takvi su zaposlenici produktivniji, odaniji poduzeću, manja je vjerojatnost da će tražiti drugi posao te su općenito zadovoljni svojim životom (Đokić, Pepur, Arnetić, 2015).

## 4. Istraživanje

Za potrebe pisanja ovoga rada provedeno je anketno istraživanje kojim se je ispitivalo percipiraju li zaposlenici pojavu nepravdnosti na radnome mjestu. U ovome su poglavlju predstavljeni rezultati istraživanja.

### 4.1. Problemsko pitanje

Pitanje pravednosti iznimno je važno za svakoga zaposlenika. Općenito, motivacija zaposlenika proizlazi iz nagrada koje dobivaju za svoj rad, a te se nagrade mogu podijeliti na materijalne i nematerijalne nagrade. Kako će zaposlenici doživjeti je li poduzeće u kojemu rade pravedno ili nepravedno, ovisi o njihovoj percepciji pravednosti, budući da svaki pojedinac individualno formira vlastito poimanje pravednosti na radnome mjestu. Zaposlenici poimaju pravednost poduzeća tako što uspoređuju vlastiti položaj u poduzeću s položajem drugih zaposlenika jer „ljudi određuju pravednost tako što prvo procjenjuju svoj doprinos ili ulaganje u odnosu na ishode koje su primili, a zatim uspoređuju taj omjer s nekim referentnim standardom kako bi se utvrdilo jesu li pošteno nagrađeni“ (Živković, 2020: 606). U ovome radu odgovara se na sljedeća pitanja:

- a) Imaju li zaposlenici u Republici Hrvatskoj iskustvo s nepravdom na radnom mjestu?
- b) Kako nepravednost na radnome mjestu utječe na zaposlenika?
- c) Kako nepravda utječe na emocije zaposlenika?

### 4.2. Ciljevi istraživanja

Primarni cilj istraživanja bio je ispitati percipiraju li ispitanici, a radilo se o zaposlenim osobama, pojavu nepravdnosti na radnome mjestu. Sekundarni ciljevi bili su ispitati koje se negativne emocije javljaju kod zaposlenika suočenih s nepravdom na radnome mjestu, utvrditi utječe li nepravda na radnome mjestu na motivaciju za rad i ispitati imaju li ispitanici suočeni s nepravdom na radnome mjestu češću potrebu za promjenom radnoga mjesta, to jest odlučuju li se na promjenu radnog mjesta.

### 4.3. Hipoteze

Za potrebe pisanja ovoga rada provedeno je istraživanje u kojemu su se ispitali stavovi zaposlenika o pravednosti i nepravednosti na njihovom radnome mjestu te o emocijama koje u njima izaziva eventualna nepravda. Prije početka provođenja istraživanja postavljene su istraživačke hipoteze koje su se htjele ispitivati provedenom anketom. Postavljene su sljedeće četiri hipoteze:

H1: Percipirana nepravda na radnom mjestu ima negativan utjecaj na predanost radu i obavljanju radnih zadataka.

H2: Nepravda na radnom mjestu izvor je negativnih emocija.

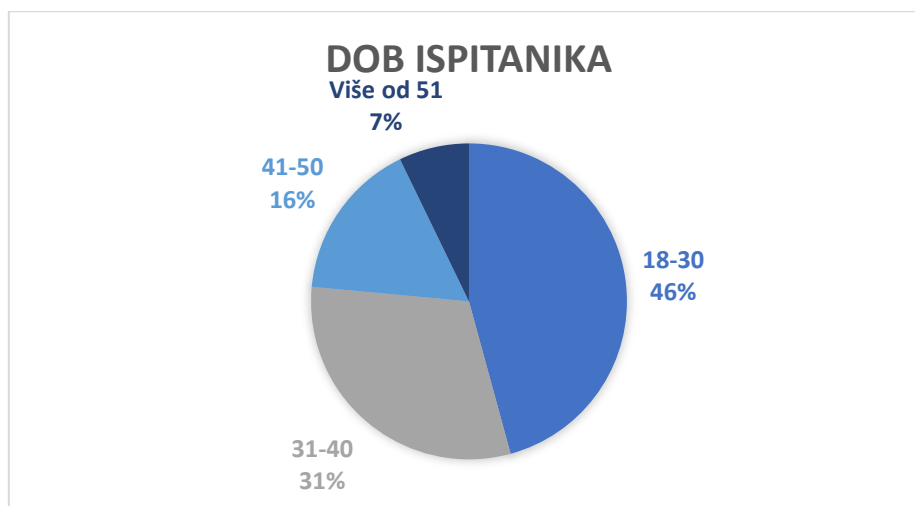
H3: Zaposlenici nepravdu smatraju značajnim faktorom demotivacije.

H4: Zaposlenici koji svoje radno okruženje percipiraju kao nepravedno skloniji su promjeni radnoga mjesta.

### 4.4. Instrument istraživanja

Istraživanje je provedeno putem interneta, ponajviše zbog činjenice da je pojava koronavirusa utjecala na mogućnost izravnog anketiranja ispitanika. Ispitanici su ispunjavali anonimnu anketu u Google Forms alatu koja je bila dobrovoljna, što znači da su joj ispitanici pristupali proizvoljno. Pozivnica za ispunjavanje ankete dijeljena je putem društvene mreže Facebook. Istraživanje je bilo namijenjeno osobama koje već imaju iskustva u zasnivanju neke vrste radnog odnosa te su zato u ispitivanju mogle sudjelovati samo punoljetne osobe. Kako bi se lakše prikazala dob ispitanika, potencijalni ispitanici podijeljeni su u četiri dobne skupine. Grafikon 1. prikazuje dobnu raspodjelu ispitanika.

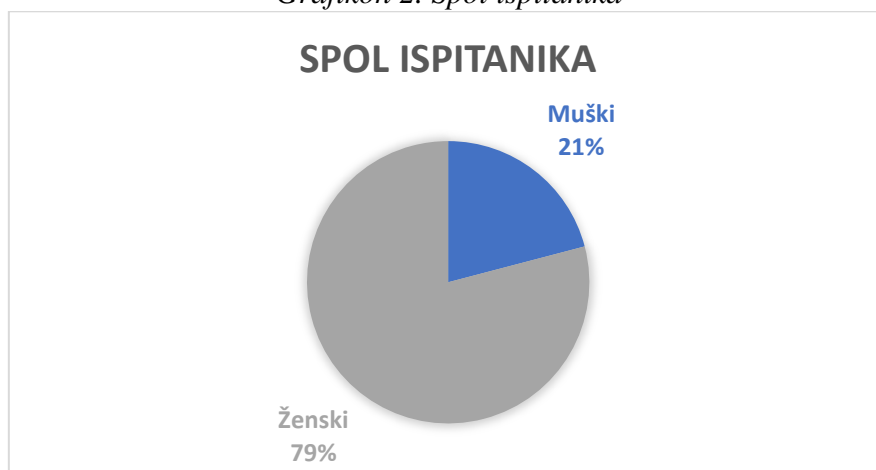
Grafikon 1. Dob ispitanika



Izvor: autorica

Od 153 ispitanika, najviše ih ima između 18 i 30 godina – u toj dobnoj skupini nalazi se 46 % od ukupnog broja ispitanika. Najmanje ispitanika starije je od 51 godine – u toj dobnoj skupini nalazi se 7 % ispitanika. Između 31 i 40 godina ima 31 % ispitanika, dok između 41 i 50 godina ima 16 % ispitanika. Ispitanici su bili oba spola, no sudjelovalo je više ispitanika ženskog spola. Spol ispitanika prikazuje se Grafikonom 2.

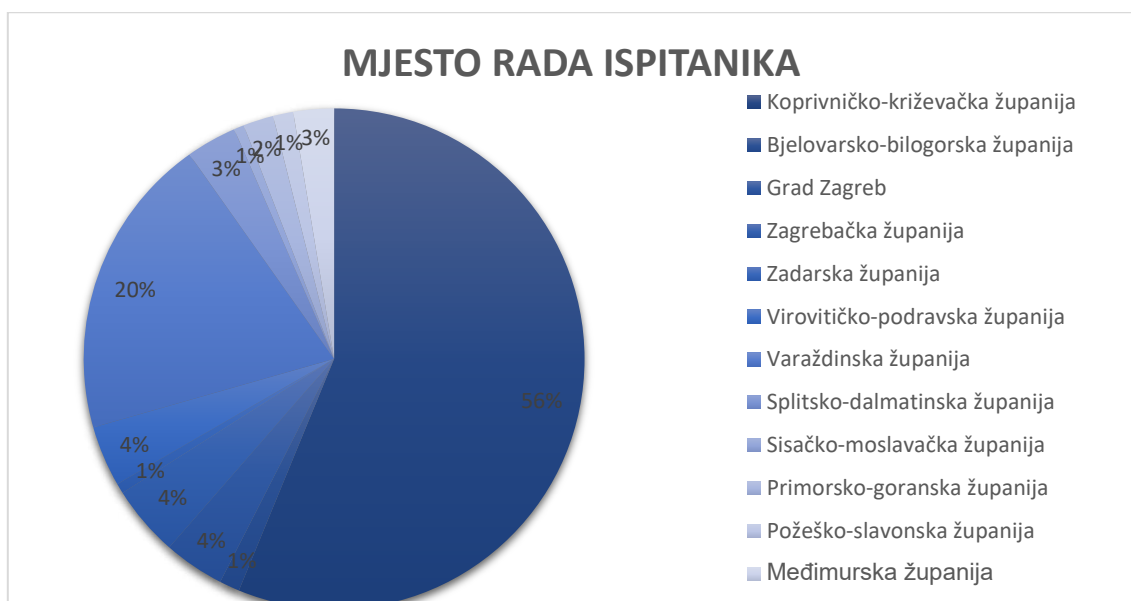
Grafikon 2. Spol ispitanika



Izvor: autorica

U ispitivanju je sudjelovalo 79 % žena i 21 % muškaraca. S obzirom na to da je ispitivanje bilo namijenjeno zainteresiranim ispitanicima s područja cijele Republike Hrvatske, ispitanike se pitalo u kojoj županiji rade. Rezultati se vide u Grafikonu 3.

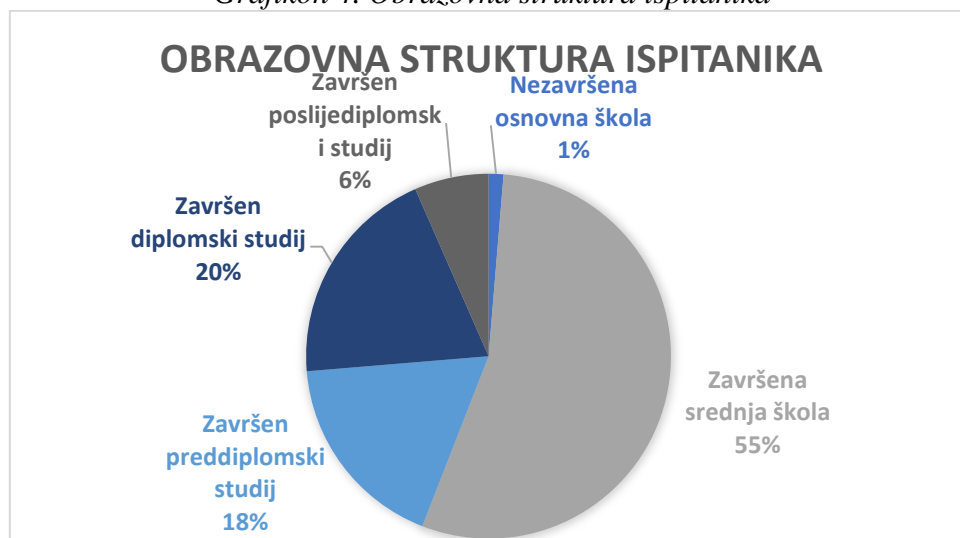
Grafikon 3. Mjesto rada ispitanika



Izvor: autorica

U ispitivanju su sudjelovali ispitanici iz 12 županija; Koprivničko-križevačke, Bjelovarsko-bilogorske, Zagrebačke, Zadarske, Virovitičko-podravске, Varaždinske, Splitsko-dalmatinske, Sisačko-moslavačke, Primorsko-goranske, Požeško-slavonske, Međimurske te Grada Zagreba. Najviše ispitanika radi u Koprivničko-križevačkoj županiji – 56 %, a 20 % radi ih u Varaždinskoj županiji. U ostalim županijama rade vrlo mali postoci ispitanika. Ispitanici su različitog stupnja obrazovanja. Kod izrade ankete, uzelo se u obzir da ispitanici mogu biti s; nezavršenom osnovnom školom, završenom osnovnom školom, završenom srednjom školom, završenim preddiplomskim studijem, završenim diplomskim studijem te završenim poslijediplomskim studijem. Obrazovna struktura ispitanika vidi se u Grafikonu 3.

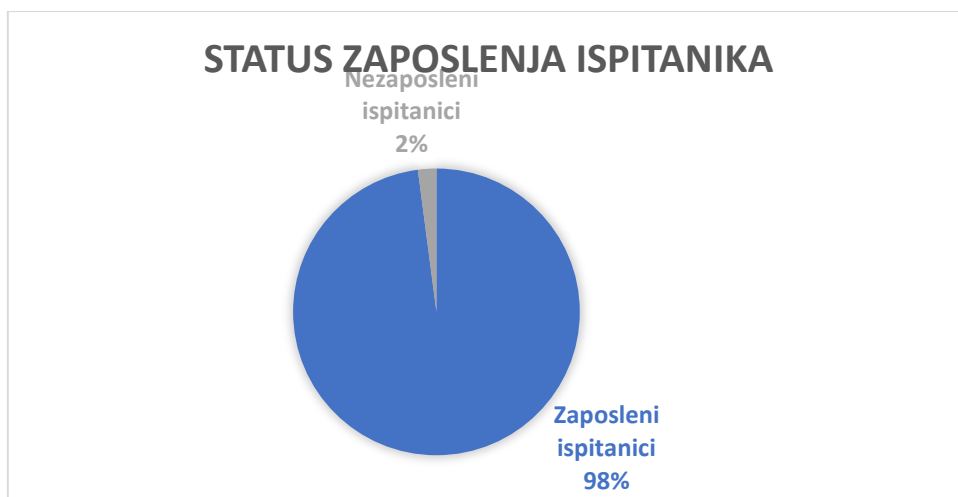
*Grafikon 4. Obrazovna struktura ispitanika*



Izvor: autorica

Najviše ispitanika završilo je srednju školu – 55 %. Slijede ispitanici sa završenim diplomskim studijem, u toj je grupi 20 % ispitanika. Preddiplomski studij završilo je 18 % ispitanika, poslijediplomski 6 % ispitanika, a 1 % ispitanika nije završilo osnovnu školu. U nastavku, htjelo se saznati jesu li ispitanici trenutno zaposleni. Grafikon 5 pokazuje omjer zaposlenih i nezaposlenih ispitanika.

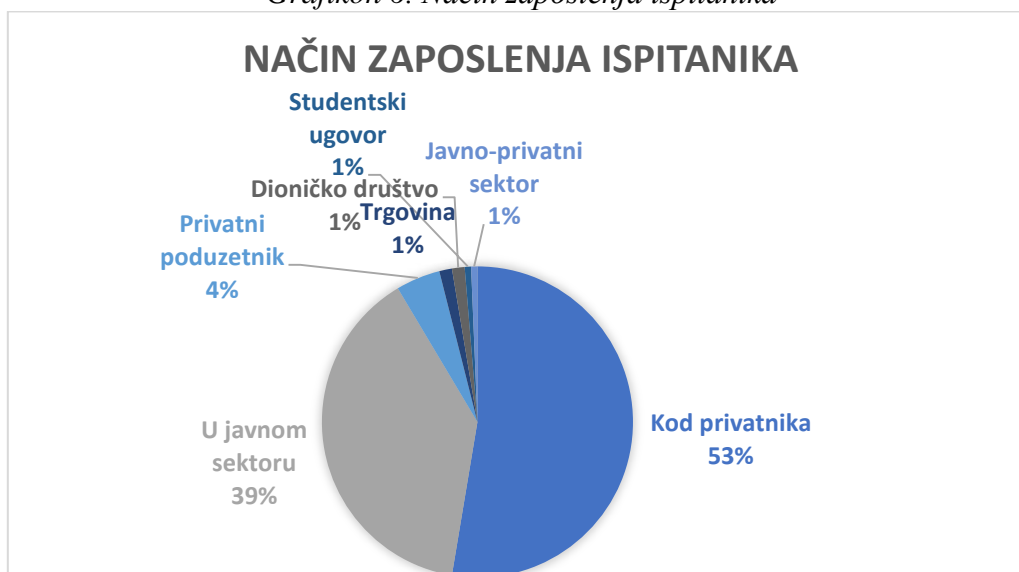
*Grafikon 5. Status zaposlenja ispitanika*



Izvor: autorica

Gotovo svi ispitanici, 98 % ispitanika, trenutno su zaposleni. Ispitanici su zaposleni na različitim mjestima, odnosno njihov je radni status reguliran različitim ugovorima, što se vidi u Grafikonu 5.

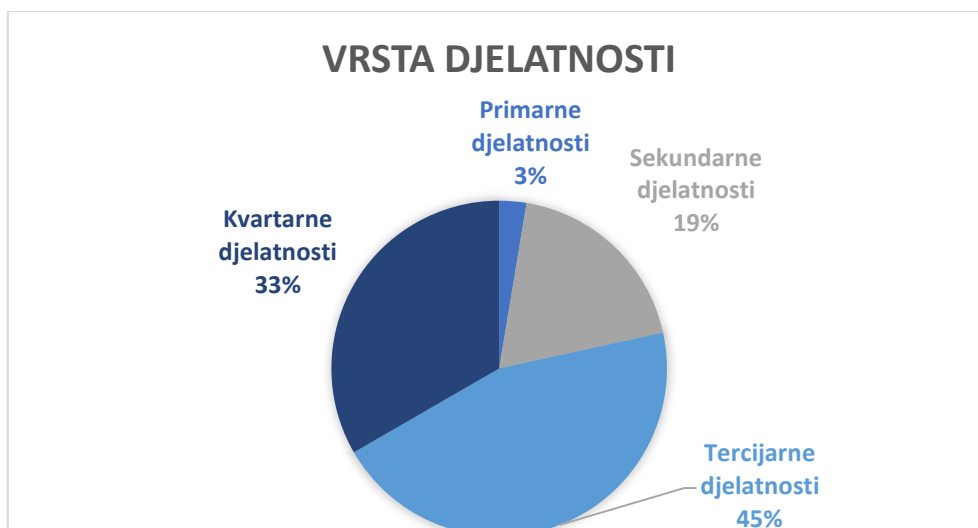
*Grafikon 6. Način zaposlenja ispitanika*



Izvor: autorica

Najviše ispitanika zaposleno je kod privatnika gdje ih radi 53 %, a u javnom sektoru zaposleno je 39 % ispitanika. Ostali zaposlenici rade kao privatni poduzetnici (4 %) ili u dioničkom društvu, javno-privatnom sektoru te putem studentskog ugovora (po 1 % ispitanika u svakoj kategoriji). Grafikon 7 prikazuje u kojoj su skupini djelatnosti ispitanici zaposleni.

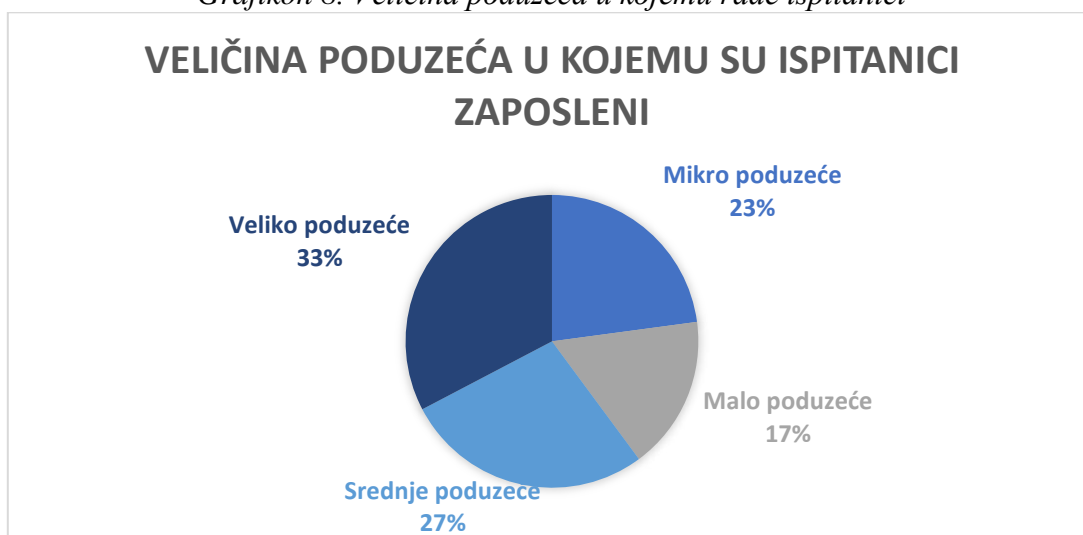
*Grafikon 7. Vrsta djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni*



Izvor: autorica

Najveći postotak ispitanika, 45 % zaposlen je u tercijarnim djelatnostima (trgovina, promet, turizam, ugostiteljstvo i bankarstvo). U kvartarnim djelatnostima (obrazovanje, znanost, kultura, zdravstvo) zaposleno je 33 % ispitanika. U sekundarnim djelatnostima (industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja, proizvodno obrtništvo) radi 19 % ispitanika, a najmanje ih radi u primarnim djelatnostima (poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo, šumarstvo), 3 %. Ispitanici su zaposleni u poduzećima različite veličine, a Grafikon 8 pokazuje postotke ispitanika zaposlene u mikro, malim, srednjim te velikim poduzećima.

*Grafikon 8. Veličina poduzeća u kojemu rade ispitanici*



Izvor: autorica

Najveći broj ispitanika radi u velikim poduzećima, to su poduzeća s više od 250 zaposlenih, a u njima je ukupno 33 % ispitanika. U srednjim poduzećima radi 27 % ispitanika, a radi se o poduzećima koja imaju do 250 zaposlenik. U malim poduzećima koja imaju do 50 zaposlenih radi 17 % ispitanika, a u mikro poduzećima s manje od 10 zaposlenih radi 23 % ispitanika.



#### 4.5. Rezultati istraživanja

Sudionici su ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali tvrdnje podijeljene u tri skupine. U prvoj skupini ispitalo se imaju li ispitanici iskustva s nepravdom na radnome mjestu, u drugoj kakav utjecaj pojava nepravde na radnome mjestu ima na njih, a u trećem povezanost nepravde s emocijama ispitanika. Nakon što su ispitanici ocijenili tvrdnje ocjenama koje su značile; 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem, 5 – u potpunosti se slažem, izračunata je prosječna ocjena zaokružena na dvije decimale za svaku tvrdnju. U Tablici 2 prikazana su iskustva ispitanika s nepravdom na radnome mjestu s prosječnim ocjenama.

*Tablica 2. Iskustva s nepravdom na radnome mjestu*

| Tvrdnja   | Prosječna ocjena |
|---|------------------|
| Moji nadređeni imaju svoje omiljene zaposlenike koji imaju više pogodnosti od drugih. | 3,38             |
| Nadređeni su nepravedni prema mojim kolegama.   | 3,02             |
| Dobivam pravednu nagradu za posao koji obavljam.                                      | 2,90             |
| Moji nadređeni su često nepravedni prema meni.  | 2,61             |
| Bio/bila sam suočen/suočena s rodnom nejednakošću.                                    | 2,63             |
| Bio/bila sam suočen/suočena s diskriminacijom po nekoj drugoj osnovi.                 | 2,62             |
| Bio/bila sam manje plaćen/plaćena za jednako dobro obavljani posao.                   | 2,92             |
| Nadređeni su me zakinuli kod nagrađivanja.  | 2,77             |
| Bio/bila sam suočen/suočena s nekim drugim oblikom nepravde.                          | 3,18             |

Izvor: autorica

Ispitanici prosječnom ocjenom 3,38 ocjenjuju tvrdnju da njihovi nadređeni imaju omiljene zaposlenike koji imaju više pogodnosti. Ova ocjena ide prema ocjeni 4 koja označava

„uglavnom se slažem“, stoga se može reći da su ispitanici uglavnom doživjeli da nadređeni preferiraju određene zaposlenike. Ispitanici su uočili da postoji nepravda, no pojavu nepravde prema njihovim kolegama ocijenili su prosječnom ocjenom 3,02. Ispitanici su osrednje zadovoljni pravednošću nagrade koju dobivaju, a ocjenom 2,61 ocijenili su nepravednost nadređenih prema njima iz čega se može zaključiti da nadređeni uglavnom nisu nepravedni prema ovoj skupini ispitanika ili su nepravedni u manjem broju slučajeva. Ispitanici također pretežito nisu bili suočeni s rodnom nejednakošću (ocjena 2,63) i diskriminacijom po nekoj drugoj osnovi (ocjena 2,62), odnosno manji postotak ispitanika bio je suočen s te dvije vrste diskriminacije. U nešto više slučajeva (ocjena 2,92) ispitanici su dobili manju plaću nego njihovi kolege za jednako dobro obavljene posao. Procječna ocjenu 2,77 dobila je tvrdnja *Nagređeni su me zakinuli kod nagrađivanja* što znači da su ispitanici također u manjoj mjeri osjetili ovu vrstu nepravde. No u više slučajeva došlo je do pojave nekog drugog oblika nepravde, što je potvrdila prosječna ocjena 3,18 za tu tvrdnju.

Pojava nepravednosti na radnome mjestu ima utjecaj na zaposlenika, što je vidljivo u Tablici 3.

*Tablica 3. Utjecaj nepravednosti na radnome mjestu na zaposlenika*

| Tvrdnja  | Prosječna ocjena |
|--|------------------|
| Kada uočim nepravdu na radnom mjestu svjestan/svjesna sam da gubim motivaciju za obavljanje svog posla.  | 4,15             |
| Iako sam svjestan/svjesna velike nepravde u radnom okruženju želim ostati na sadašnjem radnom mjestu jer je danas teško pronaći posao.                           | 3,29             |
| Iako sam svjestan/svjesna velike nepravde u radnom okruženju želim ostati na sadašnjem radnom mjestu jer smatram da nigdje nije značajno drugačije.              | 3,35             |
| Počinjem razmišljati o promjeni radnoga mjesta kada doživim nepravdu na radnom mjestu.   | 3,66             |
| Kada doživim nepravdu, ne želim ići na posao.  | 3,25             |
| Osjećam da kad uočim nepravdu nadređenih u smislu da moji kolega dobivaju neke privilegije, a ja ne, to automatski loše utječe na moj odnos s dotičnim kolegama. | 3,33             |
| Ako smatram da su me nadređeni platili manje nego što su trebali, odbijam odrađivati sve zadatke.  | 2,62             |

|   |      |
|---|------|
| Kada osjetim nepravdu počinjem izvršavati poslove s manje motiviranosti.        | 3,68 |
| Kada osjetim nepravdu počinjem izvršavati svoje radne zadatke manje kvalitetno. | 3,64 |

Izvor: autorica

Zaposlenici koji uoče nepravdu na radnome mjestu gube motivaciju za obavljanje svoga posla (ocjena 4,15). Zaposlenici koji su svjesni nepravde na radnome mjestu, uglavnom ostaju raditi jer je danas teško pronaći posao (ocjena 3,29), a više ispitanika ostaje raditi na takvim mjestima jer smatraju da drugdje nije značajno drugačije (ocjena 3,35). Ispitanici koji dožive nepravdu na radnome mjestu uvelike počinju promišljati o promjeni radnog mjesta (ocjena 3,66), a kod manje ispitanika (ocjena 3,25) javi se otpor odlasku na posao. Kod dijela zaposlenika koji su suočeni s činjenicom da njihovi nadređeni preferiraju njihove kolege može se uočiti pojava lošeg odnosa s kolegama (ocjena 3,33). No ispitanici ipak u većem postotku ne odbijaju raditi svoje zadatke ako ih nadređeni plate manje nego što su trebali (ocjena 2,62), ali to utječe na njihovu motiviranost za rad (ocjena 3,68) i na kvalitetu rada (ocjena 3,64).

Pojava nepravdnosti na radnome mjestu može imati utjecaj na emocije zaposlenika, kao što se vidi u Tablici 4.

*Tablica 4. Utjecaj nepravdnosti na radnome mjestu na emocije zaposlenika*

| Tvrdnja   | Prosječna ocjena |
|---|------------------|
| Osjećam se loše kada svjedočim nepravdi na radnome mjestu.  | 4,41             |
| Osjećam frustraciju kada svjedočim nepravdi u radnom okruženju.   | 4,26             |
| Kada doživim nepravdu, o tome razmišljam cijeli dan.  | 3,95             |
| Ako se nađem u situaciji u kojoj sam žrtva nepravde, u budućnosti stalno izbjegavam slične situacije.               | 3,92             |
| Razvijam negativne emocije prema osobama koje mi čine nepravdu.   | 4,08             |
| Ne mogu spavati kada doživim nepravdu.  | 3,30             |
| Nepravdnost u radnome okruženju negativno utječe na moje zdravlje.  | 3,75             |
| Nepravdan tretman koji doživim na poslu uzrokuje različite tegobe kao što su glavobolja, probavne smetnje i slično. | 3,62             |

Izvor: autorica

Vrlo velik broj ispitanika suočen s nepravdom na radnome mjestu počne se osjećati loše (ocjena 4,41), a to kod njih vrlo često izaziva frustraciju (ocjena 4,26) te kod većeg broja ispitanika okupira misli na cijeli dan (ocjena 3,95). Ispitanici suočeni s nepravdom u većem broju također izbjegavaju situacije koje bi mogle dovesti do nepravde ako su bili suočeni s njom (ocjena 3,92). Osobe suočene s nepravdom uglavnom uvijek razviju negativne emocije prema osobama koje im učine nepravdu. Manji postotak ispitanika ne može spavati kada doživi nepravdu (3,30), no ispitanici uglavnom smatraju da nepravednost na poslu negativno utječe na njihovo zdravlje (ocjena 3,75). Kod dijela ispitanika (ocjena 3,62) dolazi do pojave tegoba (probavni problemi, glavobolje...) kada se suoče s nepravdom na radnome mjestu.

#### 4.6. Rasprava

Anketnom istraživanju provedenom za pisanje ovoga rada pristupila su 153 ispitanika, a najviše njih (46 %) ima između 18 i 30 godina. Najmanji postotak ispitanika stariji je od 51 godine. Ovu dobnu raspodjelu moguće je objasniti činjenicom da je anketni upitnik plasiran putem društvenih mreža na internetu pa je očekivano da će ga većinom ispunjavati osobe mlađe i srednje životne dobi koje koriste internet i društvene mreže. Većinu ispitanika čine osobe ženskog spola, a taj se podatak ne može objasniti.

Više od polovice ispitanika zaposleno je u Koprivničko-križevačkoj županiji, a jedna četvrtina u Varaždinskoj županiji. Ukupno su tri četvrtine ispitanika zaposlene u te dvije županije, a preostali ispitanici zaposleni su u jednoj od preostalih deset županija. Iako su u istraživanju mogli sudjelovati zaposleni ispitanici s područja cijele Republike Hrvatske, na ispunjavanje anketnog upitnika odlučili su se ispitanici zaposleni ponajviše u Koprivničko-križevačkoj ili Varaždinskoj županiji. Ovaj se rezultat može tumačiti činjenicom da je autorica istraživanja s područja Koprivničko-križevačke županije te da je anketni upitnik dijeljen u grupama na društvenim mrežama u kojima su osobe zaposlene u toj ili okolnim županijama.

Većina ispitanika završila je srednju školu, no nešto ispitanika završilo je i rubne stupnjeve obrazovanja, a to su ispitanici koji nisu uspjeli završiti osnovnu školu te ispitanici koji su završili poslijediplomski studij. U istraživanju su sudjelovale osobe koje su uglavnom zaposlene, a najviše zaposlenih radi kod privatnika ili u javnom sektoru. Najviše ispitanika radi u tercijarnim i kvartarnim djelatnostima, a zaposleni su u gotovo jednakom omjeru o poduzećima različitih veličina. Može se zaključiti da ispitanici nisi skloni poduzetništvu te

isto tako da se radi o osobama koje nisu sklone zapošljavanju u jednostavnijim zanimanjima ili bavljenju poljoprivredom.

Istraživanje stavova ispitanika sastojalo se od tri dijela, a svaki dio istraživanja osmišljen je kako bi odgovorio na jedno istraživačko pitanje. Prvo istraživačko pitanje glasil je: **Imaju li zaposlenici u Republici Hrvatskoj iskustvo s nepravdom na radnom mjestu?** Ispitanici imaju iskustva s nepravdom na radnome mjestu, no ne u prevelikoj mjeri. Smatraju da je nepravedna nagrada koju dobivaju za obavljeni rad veći problem nego rodna diskriminacija ili diskriminacija po nekoj drugoj osnovi. Općenito pojavu nepravednosti više vežu za sustav nagrađivanja nego za neke druge čimbenike.

Drugo istraživačko pitanje je: **Kako nepravednost na radnome mjestu utječe na zaposlenika?** Uočeno je da velik postotak ispitanika gubi motivaciju za rad kada se susretne s nepravednošću što može predstavljati velik problem za produktivnost zaposlenika, a samim time i za ostvarivanje poslovnih rezultata. Pojava nepravednosti na radnome mjestu zato se može smatrati uzrokom nezadovoljstva i demotivacije među zaposlenicima.

Treće istraživačko pitanje je: **Kako nepravda utječe na emocije zaposlenika?** Ispitanici suočeni s nepravdom na radnome mjestu počinju se osjećati loše i kod njih dolazi do pojave frustracije što dalje predstavlja problem zato što se ti zaposlenici suočavaju s negativnim utjecajem koji nepravednost ostavlja na njihovo zdravlje. Nepravda ima iznimno negativan učinak na emocionalno stanje zaposlenika.

## 5. Zaključak

U idealnom svijetu svaki bi zaposlenik bio pravedno plaćen za svoj rad što znači da bi zaposlenici bili motivirani za posao te da ne bi dolazilo do negativnih emocija kod zaposlenika. No s obzirom na to da svijet nije idealan, a tržište je označeno kao mjesto sučeljavanja ponude i potražnje, danas vrlo često svjedočimo nezadovoljnim zaposlenicima koji svoje nezadovoljstvo iskazuju prosvjedima, štrajkovima, davanjem otkaza ili naprosto pasivno; smanjenjem truda koji ulažu u posao i slično. Istraživanja su pokazala da postoji utjecaj nepravednosti na radnome mjestu na motivaciju zaposlenika, što se htjelo preispitati ovim radom.

Kod pisanja rada i provođenja istraživanja postavljene su tri hipoteze kojima se je htjelo istražiti je li nepravednost na radnome mjestu kriva za pojavu demotivacije među zaposlenicima. Prva hipoteza je: *Percipirana nepravda na radnom mjestu ima negativan utjecaj na predanost radu i obavljanju radnih zadataka*. Istraživanje je pokazalo da su ispitanici svjedočili nepravdi na radnome mjestu, no ne u prevelikoj mjeri. Pojavu nepravednosti na radnome mjestu više vežu za sustav nagrađivanja nego za neke druge čimbenike, primjerice za rodnu diskriminaciju ili druge oblike diskriminacije. Također, zaposlenici koji uoče nepravdu na radnome mjestu gube motivaciju za obavljanje svoga posla. Ova je hipoteza dokazana.

Druga hipoteza je: *Nepravda na radnom mjestu izvor je negativnih emocija.* Nepravda na radnome mjestu je demotivirajući faktor za većinu zaposlenika te se kod pojave nepravde kod dijela zaposlenika javlja frustracija.

Treća hipoteza je: *Zaposlenici nepravdu smatraju značajnim faktorom demotivacije.* Većina ispitanika smatra da pri doživljavanju nepravde na radnome mjestu počinju gubiti motivaciju za rad. Stoga se ova hipoteza može smatrati potvrđenom budući da je nepravda značajan faktor gubitka motivacije, odnosno pojave demotivacije.

Četvrta hipoteza je: *Zaposlenici koji svoje radno okruženje percipiraju kao nepravedno skloniji su promjeni radnoga mjesta.* Ispitanici koji su doživjeli nepravdu na radnome mjestu uglavnom ostaju raditi jer je danas teško pronaći posao. Veći postotak ispitanika ostaje raditi na takvim mjestima jer smatraju da drugdje nije značajno drugačije, no obje skupine počinju razmišljati o promjeni radnog mjesta. Dio ispitanika razvije otpor prema obavljanju posla. I ova je hipoteza potvrđena. Zaključak ovoga rada i provedenog istraživanja je da su zaposlenici u Republici Hrvatskoj suočeni s pojavom nepravednosti na radnome mjestu koja na njih djeluje demotivirajuće, frustrirajuće, loše utječe na njihov odnos s kolegama na poslu te ima negativan utjecaj na njihovo zdravlje.

## 6. Popis literature

### Popis knjiga

1. Barbir, V. (2020). Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, Studio HS internet, Osijek
2. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb
3. Marušić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
4. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
5. Reeve, J. (2010). Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Jastrebarsko
6. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment. Teorija i praksa. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

### Popis članaka

1. Bila Menda, P. (2020). Help the Teacher Give the Best of Himself Critical Analysis of Teacher Motivation Policy in Schools in the Democratic Republic of Congo. Global Journal of Management and Business Research. Vol. 20. No. 2., str. 11-21.  
Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/342438576\\_Help\\_the\\_Teacher\\_Give\\_the\\_Best\\_of\\_Himself\\_Critical\\_Analysis\\_of\\_Teacher\\_Motivation\\_Policy\\_in\\_Schools\\_in\\_the\\_Democratic\\_Republic\\_of\\_Congo](https://www.researchgate.net/publication/342438576_Help_the_Teacher_Give_the_Best_of_Himself_Critical_Analysis_of_Teacher_Motivation_Policy_in_Schools_in_the_Democratic_Republic_of_Congo) (Datum pristupa: 08.08.2021.)



2. Brčić, M. (2010). Načelo razlike. Ključ za pravednije demokratsko društvo, *Filozofska istraživanja*, 30(1-2), str. 61-78. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/62952> (Datum pristupa: 10.07.2021.)
3. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1), str. 56-63. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/101178> (Datum pristupa: 23.07.2021.)
4. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015). Ekonomska misao i praksa, (1), str. 49-79. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/140281> (Datum pristupa: 20.07.2021.)
5. Sandiford, P. Divers, P. (2011). Demotivation as a problematic concept in business and management. British Academy of Management Conference. Aston University. Birmingham, str. 1-7. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/306323506\\_Demotivation\\_as\\_a\\_problematic\\_concept\\_in\\_business\\_and\\_management](https://www.researchgate.net/publication/306323506_Demotivation_as_a_problematic_concept_in_business_and_management) (Datum pristupa: 25.07.2021.)
6. Tvarog Malvić, S., Sindik, J., i Šarac, J. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 43-62. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/123473> (Datum pristupa: 13.07.2021.)
7. Vuchetich, L. (2007). Pravednost i pravičnost u filozofiji prava, *Pravnik*, 41(85), str. 47-76. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/33850> (Datum pristupa: 10.07.2021.)
8. Živković, A. (2020). Zadržavanje zaposlenika kroz organizacijsku predanost jačanjem organizacijske pravednosti i organizacijske potpore, *Ekonomska misao i praksa*, 29(2), str. 601-624. Preuzeto s: <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.14> (Datum pristupa: 12.07.2021.)

#### Popis internet stranica

1. Blažinić, B. (2016), Najčešći uzroci demotivacije u RH tvrtkama. Preuzeto s: <https://www.linkedin.com/pulse/naj%20%C4%8De%20%C5%A1%C4%87i-uzroci-demotivacije-u-hr-tvrtkama-boris-bla%C5%BEini%C4%87/> (Datum pristupa: 23.07.2021.)
2. injustice. Cambridge dictionary. Preuzeto s: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/injustice> (Datum pristupa: 17.07.2021.)
3. pravednost. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=49989> (Datum pristupa: 05.07.2021.)

## 7. Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Izvori motivacije .....                   | 2  |
| Slika 2. Piramida potreba Abrahama Maslowa.....    | 5  |
| Slika 3. Posljedice demotivacije zaposlenika ..... | 10 |

## 8. Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije za rad .....          | 7  |
| Tablica 2. Iskustva s nepravdom na radnome mjestu .....                       | 24 |
| Tablica 3. Utjecaj nepravdnosti na radnome mjestu na zaposlenika .....        | 25 |
| Tablica 4. Utjecaj nepravdnosti na radnome mjestu na emocije zaposlenika..... | 26 |

## 9. Popis grafikona

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Dob ispitanika.....                 | 19 |
| Grafikon 2. Spol ispitanika .....               | 20 |
| Grafikon 3. Mjesto rada ispitanika.....         | 20 |
| Grafikon 4. Obrazovna struktura ispitanika..... | 21 |

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 5. Status zaposlenja ispitanika.....                       | 21 |
| Grafikon 6. Način zaposlenja ispitanika .....                       | 22 |
| Grafikon 7. Vrsta djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni ..... | 22 |
| Grafikon 8. Veličina poduzeća u kojemu rade ispitanici .....        | 23 |