Motivacija zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije

Kranjec, Sanja

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:346551

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 38/OJ/2016

MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA TVRTKI PRIVATNOG SEKTORA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Sanja Kranjec

Varaždin, ožujak 2016.

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Odnosi s javnošću

DIPLOMSKI RAD br. 38/OJ/2016

MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA TVRTKI PRIVATNOG SEKTORA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Student:
Sanja Kranjec, 0191/336 D

Mentor:
prof. dr. sc. Ljubica Bakić - Tomić

Varaždin, ožujak 2016.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava teme diplomskoga rada

studenata IV. semestra diplomskog studija Odnosa s javnostima

BROJ: **38/OJ/2016**
(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA	SANJA KRANJEC
MATIČNI BROJ	0191/336 D
NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA	"MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA TVRTKI PRIVATNOG SEKTORA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE"
NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA NA ENGLESKOM JEZIKU	MOTIVATION OF EMPLOYEES FROM PRIVATE SECTOR COMPANYEES VARAZDIN COUNTY
KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA TEMA DIPLOMSKOGA RADA	PERSUAZIJA I INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA
MENTOR	PROF. DR. SC. LJUBICA BAKIĆ - TOMIĆ
U VARAŽDINU, DANA	04.02.2016.
POTPIS STUDENTA	Sanja Kranjec
POTPIS MENTORA	Lj. Bakić-Tomić

REPUBLIKA HRVATSKA KOPRIVNICA SVEUČILIŠTE SJEVER

DR 01 OJ

SVEUČILIŠTE SJEVER

SADRŽAJ

SAŽETAK **3**

ABSTRACT **3**

1. UVOD **4**

1.1. Predmet i ciljevi rada 4

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 6

1.3. Sadržaj i struktura rada 7

2. POJAM MOTIVACIJE **9**

2.1. Motivacijski proces 11

2.2. Motivacija zaposlenika 13

2.3. Motivacija nadređenih i menadžera ljudskih potencijala 14

3. MOTIVACIJSKE TEORIJE **17**

3.1. Maslowljeva teorija motivacije 17

3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije 19

3.3. McGregorova teorija X i teorija Y 20

3.4. McClellandova motivacijska teorija 21

3.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa 21

3.6. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja 22

4. MOTIVACIJSKE TEHNIKE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA **24**

4.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija 24

4.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija 26

4.3. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenika 27

5. KOMUNIKACIJA KAO BITAN MOTIVACIJSKI ČIMBENIK **29**

5.1. Motivirajuća komunikacija 31

5.2. Učinkovita motivirajuća kritika 32

5.3. Sukobi kao rezultat nekvalitetne komunikacije 35

6. STRES KAO FAKTOR SUPROTAN MOTIVACIJI I UPRAVLJANJE NJIME **37**

7. ISTRAŽIVANJE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA TVRTKI PRIVATNOG SEKTORA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE **39**
7.1. Metodologija istraživanja 39
7.2. Ciljevi istraživanja 40
7.3. Uzorak ispitivanja 42
7.4. Rezultati istraživanja 46
7.5. Ograničenja istraživanja 65
8. ZAKLJUČAK **67**
POPIS LITERATURE **70**
POPIS SLIKA **72**
POPIS TABELA **72**
PRILOZI **73**

SAŽETAK

U menadžerskoj teoriji je velika pozornost posvećena poticanju zaposlenika na bolje rezultate budući da se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost. Motivacija u poduzeću podrazumijeva čimbenike koji potiču ljude da rade svoj posao na najbolji mogući način.

Cilj istraživanja bio je saznati što najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije kako bi se povećala njihova radna učinkovitost i zadovoljstvo poslom. Željelo se istražiti koji čimbenici najviše utječu na motivaciju zaposlenika na radnom mjestu te koliko su zaposlenici zadovoljni odnosom sa svojim nadređenima. Također se istražuje zadovoljstvo djelatnika s mogućnošću napredovanja na trenutnom poslu te da li je novac ono što najviše motivira zaposlenike na radnom mjestu.

Ključne riječi: motivacija, zaposlenici, nadređeni, novac, komunikacija

ABSTRACT

In managerial theory great attention is paid to encouraging employees to better results as the only building quality motivational system can help the organization to increase its competitive ability and preference. The motivation of the company involves factors that encourage people to do their job in the best possible way.

The aim of this study was to find out what most motivates employees of the private sector Varazdin county in order to increase their operational efficiency and job satisfaction. The aim was to investigate which factors most affect employee motivation in the workplace and how employees are satisfied with their relations with their superiors. It also examines the satisfaction of employees with potential for advancement in the current job and whether the money is what most motivates employees in the workplace.

Key words: motivation, employees, superiors, money, communication

1. UVOD

Da bi u današnje vrijeme poduzeća uopće opstala te se nakon toga razvijala u izrazito turbulentnim vremenima u kojima vlada velika konkurencija važno je da istodobno postižu visoku razinu na mnogobrojnim poljima poslovanja, a temeljnu pretpostavku za to predstavljaju zadovoljni i visokomotivirani zaposlenici. Kako bi djelatnici bili najvrjedniji potencijal tvrtke važno je da osim odgovarajućih kompetencija i potrebnih sredstava rada budu motivirani.

U današnjem poslovanju koje je izloženo svakodnevnim tržišnim promjenama motivacija je iznimno važna pa je zbog toga važno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, educiranje ljudskih potencijala, nagrađivanje i motiviranje u svrhu postizanja zadovoljstva zaposlenika budući da je samo motiviran i zadovoljan zaposlenik kvalitetan zaposlenik. Motiviranje djelatnika je kontinuirani rad koji treba predstavljati prioritet u organizaciji poslovanja te ne smije biti povremen budući da motivacija i pozitivni osjećaji nisu trajni. Motiviranje zaposlenika je kompleksan izazov za menadžere te mnogobrojni čimbenici utječu na zadovoljstvo i motivaciju stoga pojedinac ili tim ne mogu biti motivirani ukoliko nemaju konkretne i jasno postavljene ciljeve.

Spoznaja sudjelovanja, pripadnost grupi, izazov napredovanja i pobjede, predstavljaju motivacijske okidače no bez potrebnog priznanja nema motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Sretniji zaposlenici su inovativniji, kreativniji, postižu bolje rezultate i lojalniji su tvrtci. Lojalnost poduzeću vrlo je važna jer odlazak dobrog zaposlenika i njegova zamjena iziskuje znatna novčana ulaganja.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Motivirati druge u današnje je vrijeme najvažniji zadatak menadžmenta svakog poduzeća. Taj zadatak sastoji se od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, poticanja, uključivanja drugih u posao,

razvijanja i treniranja, delegiranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja (Denny, 2000:9).

Problem ovog diplomskog rada je nepoznavanje najučinkovitijih načina motivacije zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije. U radu se istražuje koji čimbenici najviše utječu na motivaciju zaposlenika na radnom mjestu, koliko su zaposlenici zadovoljni odnosom sa svojim nadređenima, mogućnošću napredovanja na trenutnom poslu te da li je novac ono što ih najviše motivira na radnom mjestu.

Cilj ovog diplomskog rada je dati odgovor na pitanja:
1. Što najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije?
2. U kojoj mjeri novčano nagrađivanje djeluje na motivaciju zaposlenika?
3. Kakvo je zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom i odnosom s nadređenima?
4. Pružaju li nadređeni zaposlenicima mogućnost napredovanja u poslu?
5. Uvažavaju li nadređeni mišljenja, ideje i prijedloge zaposlenika?

Glavna istraživačka pitanja

1. Kakav oblik nagrade najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije nakon dobro obavljenog posla?
2. Koliko su zaposlenici tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije zadovoljni odnosom i komunikacijom nadređenih prema njima?
3. Uvažavaju li nadređeni mišljenja, ideje i prijedloge zaposlenika?

Cilj istraživanja bio je saznati što najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije kako bi se povećala njihova radna učinkovitost i zadovoljstvo poslom. U skladu s prethodno navedenim, ciljevima i svrhom istraživanja su postavljene radne hipoteze koje glase:

Hipoteza 1. Zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije u poslu najviše motivira novac.

Hipoteza 2. Zaposlenici tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije uglavnom nisu zadovoljni komunikacijom i odnosom sa svojim nadređenima, što smanjuje motiviranost za rad.

Hipoteza 3. Nadređeni ne uvažavaju mišljenja, ideje i prijedloge zaposlenika što smanjuje motivaciju za rad kod djelatnika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U istraživanju je korišteno kvalitativno istraživanje s ciljem prikazivanja i analize mišljenja i stavova ispitanika. Kvalitativna metodologija je po svojoj logici i prirodi otvorena, a svrha joj je dublji uvid i razumijevanje istraživanog problema (Tkalac Verčič, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010:18).

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Anketa je provedena na uzorku od 50 ispitanika, sastoji se od 18 pitanja zatvorenog tipa, a odgovara na pitanja vezana uz motivaciju zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije. Anketni upitnik izrađen je u Google obrascima, a anketa je provedena u pisanom obliku putem interneta te je ispitanicima odaslana elektroničkom poštom. Kao izvor informacija također je korištena stručna literatura iz područja menadžmenta, psihologije i dr. vezana uz navedenu temu te znanstveni i stručni članci autora.

Anketni upitnik sastojao se od tri dijela i to: U prvom dijelu upitnika bila su pitanja o spolu i dobi, tzv. sociodemografska pitanja, u drugom dijelu upitnika ispitanike se uvodilo u područje istraživanja pitanjima o trenutnom zaposlenju, zadovoljstvu poslom i plaćom, a u trećem dijelu su se nalazila složenija pitanja u kojima su ispitanici izrazili svoje stavove o motivaciji i što ih najviše motivira u poslu, a što je zapravo i tema ovog diplomskog rada.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od 8 međusobno povezanih cjelina. U prvom dijelu rada, **uvodu** navedeni su predmet i ciljevi rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada.

U drugom dijelu, pod naslovom **„Pojam motivacije“** pobliže je opisan motivacijski proces, motivacija zaposlenika te motivacija nadređenih i menadžera ljudskih potencijala. U ovom dijelu pobliže su opisani najvažniji elementi teorije koja se iznosi u radu te su definirani pojmovi ključni za tematiku rada.

U trećem dijelu rada, pod naslovom **„Motivacijske teorije“** navedeno je i opisano 6 najznačajnijih teorija motivacije.

Četvrti dio, pod naslovom **„Motivacijske tehnike u upravljanju ljudskim potencijalima“** pobliže objašnjava aktivnosti na području materijalnih i nematerijalnih kompenzacija te sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenika.

„Komunikacija kao bitan motivacijski čimbenik“ naslov je petog dijela rada u kojem je pobliže opisana motivirajuća komunikacija, učinkovita motivirajuća kritika te sukobi kao rezultat nekvalitetne komunikacije.

U šestom dijelu rada pod naslovom **„Stres kao faktor suprotan motivaciji i upravljanje njime“** pobliže je opisan stres te štetne posljedice koje izaziva za motivaciju i samu organizaciju.

U sedmom dijelu **„Istraživanje o motivaciji zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije“** obrađeno je samo istraživanje, metodologija, ciljevi, uzorak te ograničenja istraživanja. Detaljno su prikazni i objašnjeni rezultati istraživanja.

Na kraju rada, u **zaključku** opisane su najvažnije spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade diplomskog rada te je izložena sinteza cjelokupnog rada i istraživanja.

Nakon zaključka se nalazi popis korištene literature, popis slika i tablica te primjer anketnog upitnika.

2. POJAM MOTIVACIJE

Razumijemo li što motivira ljude posjedujemo najsnažniji alat za rad s ljudima. Motivacija se u današnje vrijeme svugdje traži te svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što ona podrazumijeva. Prema Dennyu (2000:16) vođe i menadžeri žele motivirane timove i grupe, pojedinci žele biti više motvirani dok poslodavci žele zaposliti samomotivirane zaposlenike. Sa stajališta menadžementa postoji bitna razlika između motivacije i manipulacije. Tako manipulacija predstavlja navođenje nekoga da nešto učini zato što mi želimo da on to učini dok je motivacija navođenje nekoga da nešto učini zato što on to želi (Denny, 2000:16). Može se zaključiti da se manipuliranje razlikuje od upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja putem motivacije u tome što se motivirani menadžeri i zaposlenici "udružuju" i djeluju u istom smjeru prilikom ostvarenja zajedničkog cilja.

Prema Vargi (2011:2) bitan pojam vezan uz motivaciju zaposlenika predstavlja i uspješnost zaposlenika u obavljanju svakodnevnih zadataka i radu te praćenje, ocjenjivanje i adekvatno nagrađivanje njihove uspješnosti. Zadatak menadžera je kontinuirano i adekvatno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika s ciljem ostvarivanja ciljeva tvrtke i podizanja opće organizacijske sposobnosti. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika predstavlja važnu pretpostavku praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava (Varga, 2011:2).

“Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta” (Bahtijarević-Šiber, 1999:505).

Varga (2011:2) navodi da se praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva stupanj njihove motiviranosti te stupanj njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka dok ocjenjivanje uspješnosti ima cilj adekvatnog nagrađivanja ili korekcije odnosno otkrivanja i uklanjanja čimbenika koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna podjela strategije nagrađivanja je na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad (Varga, 2011:2).

Prije definiranja pojma motivacije važno je naglasiti u čemu je zapravo bit i neophodnost motivacije zaposlenika za uspješno poslovanje bilo kojeg poduzeća ili organizacije. „Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević-Šiber, 1999:556).“

„Motivacija se definira na više načina. Tako primjerice u Leksikonu psihologije nalazimo: „Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba“ (1). Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi "motiv", što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju (2). Za Mondya i Noe-a koji prvenstveno misle na tvrtku to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva tvrtke (3) (Marušić, 2006:318).“ Iz navedenog se može zaključiti kako je motivacija važna za poslovanje svake tvrtke ne samo zbog kompetencija i sposobnosti zaposlenika već zato što osim ta dva značajna čimbenika motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost (Varga, 2011:2).

2.1. Motivacijski proces

Što podrazumijeva motivacija? Aščerić (2008:22) navodi da je motiv razlog da se nešto učini dok se motivacija bavi čimbenicima koji utječu na ljude da se ponašaju na određeni način. Tri komponente motivacije su:

- pravac akcije – što osoba pokušava učiniti
- napor – koliko se naporno osoba trudi i
- upornost – koliko dugo se osoba trudi (Aščerić, 2008:22).

Samomotivacija se odnosi na postavljanje željenog cilja i poduzimanje akcije koja će osigurati ostvarenje cilja. Motiviranje zaposlenih se bavi time kako ih pridobiti da se kreću u željenom smjeru s ciljem ostvarivanja željenih rezultata (Aščerić, 2008:22).
Motivacija se može opisati i kao ciljno usmjereno ponašanje. Ljudi su motivirani kada očekuju da će akcije koje poduzimaju voditi ostvarenju ciljeva i vrijednim nagradama odnosno onim nagradama koje zadovoljavaju njihove potrebe (Trišić – Babić, 2013:13). Dobro motivirani zaposlenici su oni koji imaju jasno definirane ciljeve te poduzimaju akcije za koje su uvjereni da će im osigurati ostvarenje tih ciljeva. Ovakvi zaposlenici mogu biti samostalno motivirani i sve dok to znači ostvarenje ciljeva njihove tvrtke navedeno predstavlja najbolji oblik motivacije (Aščerić, 2008:23). Većinu ljudi ipak treba u manjem ili većem stupnju motivirati.

Aščerić (2008:23) navodi da organizacija kao cjelina može osigurati kontekst unutar kojeg je moguće doseći visoku razinu motivacije osiguravajući zadovoljavajući posao, inicijative i nagrade te mogućnosti za učenje i profesionalni razvoj. Menadžeri trebaju igrati glavnu ulogu u motiviranju zaposlenih kako bi ih pridobili za davanje maksimalnih učinaka, a da pritom koriste motivacijska sredstva osigurana od strane organizacije (Trišić–Babić, 2013:13). Kako bi bili osposobljeni uraditi navedeno neophodno je da shvate motivacijski proces, kako funkcionira motivacija i koji različiti oblici motivacije postoje (Aščerić, 2008:23). Ključni princip motivacije govori da su izvedbe temeljene na motivaciji osobe i razini sposobnosti (Trišić–Babić, 2013:13). Prema Aščerić (2008:23)

navedeni princip se često prikazuje sljedećom formulom: *Izvedba = f (sposobnosti × motivacija).*

Prema tom principu niti jedan zadatak ne može biti uspješno izvršen ako osoba koja je zadužena za njegovo obavljanje nema sposobnosti da ga uradi. Aščerić (2008:23) navodi da sposobnost predstavlja talent osobe za izvršavanje zadataka koji su povezani sa ciljem. Navedeni talent uključuje fizičke i intelektualne kompetencije. Međutim, bez obzira na to koliko je osoba vješta, inteligentna ili spretna, sama sposobnost nije dovoljna (Trišić–Babić, 2013:13). Osoba također mora željeti ostvariti visoku razinu izvedbe. Aščerić (2008:23) tvrdi da se rasprave koje su povezane s motivacijom općenito tiču sljedećih pitanja:

- Što usmjerava ponašanje?
- Koji je pravac ponašanja?
- Kako održati to ponašanje?

Detaljnije, proces motivacije započinje identificiranjem potreba osobe. Potrebe se definiraju kao nedostaci koje osoba osjeća u određenom trenutku. (Trišić-Babić, 2013:13). Aščerić (2008:23) navodi da navedeni nedostaci mogu biti fiziološki (kao što je potreba za zrakom, vodom ili hranom), psihološki (primjerice potreba za priznanjem) ili društveni (kao što je npr. potreba za druženjem). Kada je prisutan deficit potreba vjerojatno je da će pojedinac povećati napore. Deficit potreba stvara napetost unutar pojedinca koji otkriva da su napetosti neugodne te ih želi reducirati ili eliminirati (Aščerić, 2008:23) Motivacija je ciljno usmjerna, a cilj je specifičan rezultat koji pojedinac želi ostvariti (Trišić-Babić, 2013:14).

Postizanje cilja može značajno reducirati potrebe. Ciljevi zaposlenih mogu se promatrati kao vodeće snage (Trišić-Babić, 2013:14). Neki zaposlenici primjerice imaju snažnu potrebu za napredovanjem. Oni očekuju da će prekovremeni rad na projektu voditi prema unapređenju. Očekivanja i potrebe takve vrste često stvaraju neugodnu napetost unutar

pojedinca (Aščerić, 2008:24). Vjerujući da određena specifična ponašanja mogu nadjačati ove osjećaje, zaposleni će raditi na tome da smanje napetost ponašajući se na navedeni način. Prema modelu procesa motivacije povezanom sa potrebama motivacija je inicirana svjesnim i nesvjesnim uočavanjem nezadovoljenih potreba (Trišić-Babić, 2013:14).
Ove potrebe stvaraju želje. Zatim se postavljaju ciljevi za koje se vjeruje da će zadovoljiti potrebe i želje te se određuju pravci ponašanja za koje se očekuje da će ostvariti cilj (Aščerić, 2008:24). Ukoliko se ostvari cilj potreba će biti zadovoljena te će se ponašanje vjerojatno ponoviti i sljedeći put kada se pojavi slična potreba. Ako se cilj ipak ne ostvari, manja je vjerojatnost da će se akcija ponoviti (Trišić-Babić, 2013:15).

2.2. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Često se postavlja pitanje na koji način motivirati zaposlenike te tako pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Motivacija zaposlenika je tema o kojoj se puno piše, a psiholozi održavaju brojne seminare gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt istog je veća kreativnost, kvalitetniji rad i drugo (Jambrek i Penić, 2008:15).

Prema Jambrek i Penić (2008:15) menadžeri ljudskih potencijala svjesni su da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti i rezultata organizacije. Učinkovitost odnosno odnos uloženih resursa i ostvarenih rezultata tema je oko koje se vode najvažnije poslovne, ali i znanstveno – gospodarske rasprave. Najviše rasprava usmjereno je na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti (Jambrek i Penić, 2008:15). „Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo). Pritom se često zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim

zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća, ali i dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima“ (Jambrek i Penić, 2008:15).

Suvremene znanosti poput psihologije, komunikologije i sociologije znatno su pridonijele novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Jambrek i Penić (2008:15) navode da su saznanja spomenutih znanosti toliko dobro argumentirana da su popustili čak i tehnokrati te počeli poštivati određene zakonitosti. Te zakonitosti su oduvijek bile prisutne jer su određivale način ljudskog djelovanja no činjenica je da dosad nisu prepoznate te nije postojala potreba uvažavati ih i razumijeti (Jambrek i Penić, 2008:15). Za podizanje razine učinkovitosti nije dostatna sama tehnologija. Tehnologija ne donosi puno bez ljudskog čimbenika. Motivacija zaposlenika te upravljanje ljudskim potencijalima spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka svakog poduzeća.

2.3. Motivacija nadređenih i menadžera ljudskih potencijala

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije te znati „izvući“ ono najbolje iz svakog pojedinog zaposlenika na najmanje stresan način (Jambrek i Penić, 2008:16). Sami menadžeri danas su sve više svjesni činjenice da je bit njihovog posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati te ih pustiti da rade svoj posao na vlastiti način (Bahtijarević-Šiber, 1999:556). Jambrek i Penić (2008:16) ističu da temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima nakon pronalaženja „pravih ljudi“ postaje učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno „nose“ sa problemima koji se postavljaju ispred njih te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Sposoban čovjek ne smije se nikada učiniti slabim ni nesigurnim budući da slabost i nesigurnost predstavljaju trajni izvor nezadovoljstva te su izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji kao i samoj organizaciji (Jambrek i Penić, 2008:16).

„Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja:

- zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće
- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika

• zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:556). Odgovori na sljedeća pitanja se nalaze u sferi motivacije i njezina razumijevanja što se i očekuje od dobrog menadžera. Dobro razumijevanje motivacije i teorija motivacije pružaju odgovore na sporna pitanja te pomažu menadžerima u boljem suočavanju s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu. Motivacija je uz osobna svojstva te znanja i sposobnosti potrebna za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja (Jambrek i Penić, 2008:16). Uloga motivacije je značajnija što su zanimanja zahtjevnija i kompleksnija. Osim motivacije zaposlenika vrlo je važna i motivacija menadžera. Mnogi autori tvrde da samo visoko motivirani menadžeri mogu uspješno obavljati svoj posao. Bitno je odrediti specifične motive vezane uz menadžment (Bahtijarević-Šiber, 1996:232).

„Analiza motivacije za menadžere ima dvije važne dimenzije, odnosno pitanja pragmatičnog značaja:

1. Utvrđivanje motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere - ovdje se radi o tomu zašto neki ljudi žele postati menadžeri te postoje li neki specifični razlozi, potrebe i motivi koji to objašnjavaju. Značaj navedenog je u otkrivanju menadžerskog potencijala. Angažiranje menadžera u organizacijama je postalo nužno, kao i raspolaganje kapitalom ili pružanjem usluga. Naprotiv, postoji uvjerenje da je sam menadžment važniji. Zato je posve razumljivo da svaka organizacija nastoji osposobiti vlastite menadžere, jer bez njih je ugrožena trajnost poslovanja organizacije.

2. Druga dimenzija je vezana uz motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti - ovdje se radi o tomu, postoji li neka jedinstvena potreba, motiv ili struktura međusobno povezanih potreba koje se mogu odrediti i gledišta koja su potrebna za postizanje uspješnosti u tom poslu. To se pitanje odnosi na razlikovanje uspješnih od neuspješnih menadžera u svezi s njihovom motivacijskom strukturom“ (Jambrek i Penić, 2008:17).

Menadžerska motivacija je kompleksan problem te traži detaljna istraživanja no ima dosta tvrdnji u prilog postojanja specifične motivacije za posao upravljanja kao pretpostavka za ulazak u područje menadžmenta te razvoja menadžerske karijere (Bahtijarević-Šiber, 1996:232). Motivacija postignuća predstavlja želju za postizanjem uspjeha vlastitim naporom i radom, preuzimanja zasluga i odgovornosti za rezultate uz želju izbjegavanja neuspjeha (Jambrek i Penić, 2008:17).

Bitna svojstva ljudi koji imaju razvijenu potrebu i tendenciju postignuća su:

• vole situacije u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za rješavanje problema;

• pouzdaju se u osobne sposobnosti, a ne u sreću ili slično;

• teže postavljanju optimalnih ciljeva te preuzimaju rizik jer aktivnost bez rizika nije izazov isto kao što i prevelik rizik smanjuje mogućnosti za ostvarivanje ciljeva;

• nužna im je povratna informacija o postignutim rezultatima, odnosno uspjehu (Bahtijarević-Šiber, 1996:233).

„Neka stajališta i motivi ipak su se iskristalizirali, a koji pridonose izboru menadžerske karijere, uspjehu na tom položaju i brzoj promociji na menadžerskoj ljestvici:

1. pozitivna gledišta prema autoritetu i ljudima na toj poziciji,
2. želja za nadmetanjem,
3. želja za dokazivanjem i potvrđivanjem,
4. želja za iskazivanjem moći,
5. želja za različitom i značajnom pozicijom i ponašanjem te
6. želja za dužnošću i osjećaj odgovornosti“ (Jambrek i Penić, 2008 prema Bahtijarević-Šiber, 1996: 234).

3. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Tijekom povijesti su se razvile brojne teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama te stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji među kojima su najznačajnije: Alderferova teorija motivacije, Atkinsova teorija, Minerova teorija motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, B. F. Skinnerova teorija osnaživanja, Richard Hackmanova i Greg Oldhamova teorija motivacije i dr. (Varga, 2011:3). S ciljem boljeg razumijevanja modernog shvaćanja i pristupa motivaciji u nastavku rada detaljnije se pojašnjavaju sljedeće teorije:

- Maslowljeva teorija motivacije,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- MacGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
- suvremeno shvaćanje strategije motivacije.

3.1. Maslowljeva teorija motivacije

Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow koji je u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju koja se bazira na teoriji potreba. „Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su: (a) fiziološke, (b) sigurnosne, (c) socijalne, (d) poštovanje samoga sebe, (e) realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica“ (Marušić, 2006:321). Varga (2011:3) ističe da Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje potrebe i želje po određenom redoslijedu te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Na slici 1 prikazan je redoslijed odnosno hijerarhija potreba.



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Varga: „Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.2 No.1 Lipanj 2011, str. 4 prema Marušić: „Upravljanje ljudskim potencijalima“, ADECO, Zagreb, 2006., str. 322

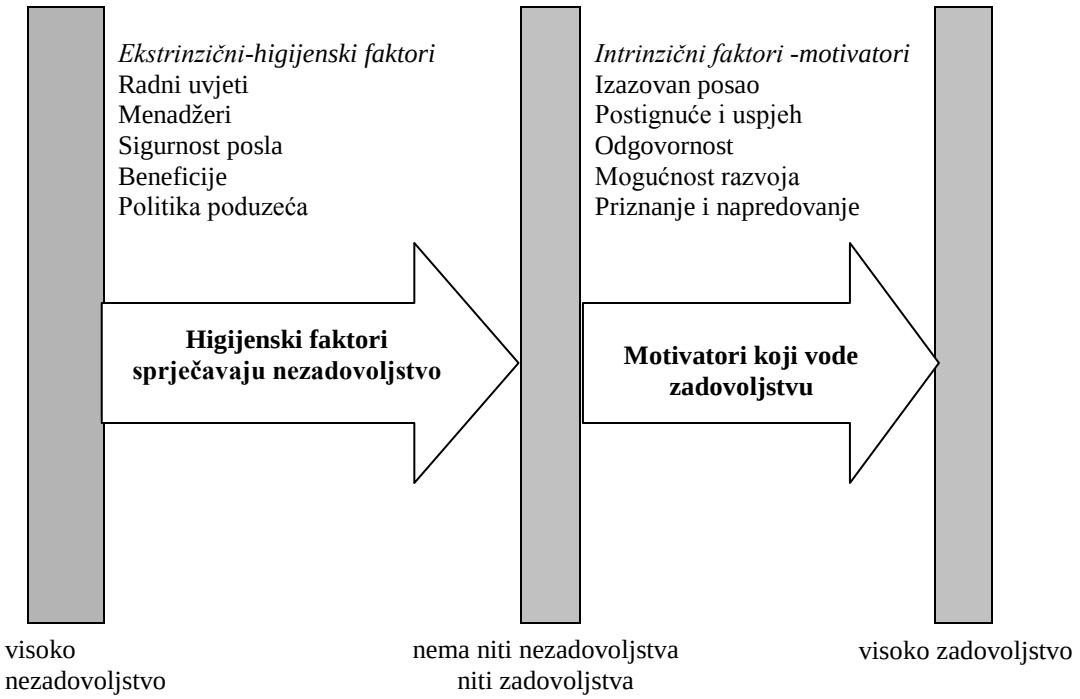
Varga (2011:4) navodi da je u svojim kasnijim radovima Maslow unio određenu dozu fleksibilnosti te naglasio kako nema konačnog i potpunog zadovoljenja određene potrebe već da je svako zadovoljenje relativno i dovodi do nove potrebe, on ostaje pri strogo definiranoj hijerarhijskoj strukturi funkcioniranja potreba. Jačina i važnost svake potrebe određena je ovisno o njenoj poziciji u hijerarhiji i stupnju u kojem su potrebe nižeg reda prve zadovoljene (Varga, 2011:4). „Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje "viših potreba". Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:563).

Brojni autori su kasnije modificirali Maslowljevu teoriju motivacije. Osim što ukazuje na određene nedostatake ona također ukazuje i na neke bitne postavke. Varga (2011:4) navodi da tako primjerice naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju. Također upozorava da ljude osim

zadovoljenja egzistencijalnih potreba motivira i kontinuirani razvoj te da bi organizacije o tome trebale voditi računa (Varga, 2011:4).

3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije temelji se na dvije temeljne pretpostavke: „Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični*, odnosno motivatori. Prvi su *situacijski ili kontekstualni* faktori, dok su drugi vezani uz *posao* koji čovjek obavlja“ (Varga, 2011:3-4 prema Bahtijarević-Šiber, 1999:564).



Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Varga: „Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.2 No.1 Lipanj 2011, str. 5 prema Bahtijarević – Šiber: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 575

Varga (2011:5) naglašava da Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također ide i korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad na motivaciju je neophodno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju implicira odgovornost, da bude što kreativniji te potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja (Varga, 2011:5). Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju radnih zadataka i posla kao najvažnijeg čimbenika motivacije.

3.3. McGregorova teorija X i teorija Y

Douglas McGregor svoju teoriju motivacije temelji na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika te utječu na profit tvrtke (Varga, 2011:6).

„Pretpostavke teorije X su sljedeće:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje;
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke;
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji“ (Varga, 2011:6 prema Marušić, 2006:326).

Varga (2011:6) navodi da su pretpostavke teorije Y potpuno suprotne u odnosu na gore navedene pretpostavke teorije X te predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi sposobne, kreativne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri.

„Pretpostavke teorije Y su sljedeće:

- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke. Možda takav postaje zbog nemilih iskustava;
- dapače, motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke – prisutni su u svakom čovjeku;
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine“ (Marušić, 2006:326).

3.4. McClellandova motivacijska teorija

David C. McClleland 1960-ih godina naveo je postavke teorije motivacije koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba (Varga, 2011:6). Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe slijedećim redoslijedom:

1. „Potreba za postignućem (*need for achievement* – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.
2. Potreba za moći (*need for power* – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
3. Potreba za pripadanjem (*need for affiliation* – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa“ (Certo, 2008:388).

Varga (2011:6) navodi da se potreba za postignućem temelji na pretpostavki da pojedince motivira želja odnosno težnja za postignućem u radu te je za takve pojedince karakteristično postavljanje vrlo visokih, ali i ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik, ali ga oprezno procjenjuju te prihvaćaju odgovornost i izazove. Potreba za moći iskazana je kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Potreba za pripadanjem podrazumijeva sklonost suradnji i timskom radu kao čimbenike motivacije (Varga, 2011:6).

3.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Varga (2011:7) navodi da je važnost Adamsove teorije pravednosti u naglasku na percepciji ljudi. Ukoliko zaposlenici procijene da se s njima postupa (ne)pravedno to bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak te može dovesti do promjena u ponašanju (Varga, 2011:7).

Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima nepravedno postupa u odnosu na suradnike reagiraju na jedan od sljedećih načina:

- Neki će zaposlenici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti bonuse, povišicu ili čak pokrenuti sudski postupak
- U situacijama kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti
- Postoji određeni dio zaposlenika koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati nego će radije otići i dati otkaz ukoliko smatraju da se prema njima postupa nepravedno (Varga, 2011:7).

Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije prilikom čega se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti (Varga, 2011:7). Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije je u tome što upozorava menadžere na važnost stavova i percepcija, a ponajviše percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Prema Vargi (2011:7) obveza je menadžera argumentirati i obrazložiti njihove odluke vezano uz podjelu nagrada za rad te davati zaposlenicima povratne informacije o njihovu radu. Neophodno je da menadžeri budu sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, a posebice one negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke te time pozitivno djelovati na radni učinak i motivaciju zaposlenih (Varga, 2011:7).

3.6. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja

Varga (2011:8) navodi da u suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri na raspolaganju imaju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala među kojima su istaknutije financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. „Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti“ (Varga, 2011:8).

Prema suvremenom shvaćanju upravljanja ljudskim potencijalima kroz motivaciju smatra se da kvalitetan motivacijski sustav treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, primjerice treba privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sustavu te također umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika, treba poticati inovativnost i kreativnost te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a također mora osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećenja zaposlenih s organizacijom te njihovu zainteresiranost za njezino uspješno poslovanje i stalni razvoj (Varga, 2011:8).

4. MOTIVACIJSKE TEHNIKE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se motivacijske tehnike primijeniti ovisi o odluci nadređenih koja je bazirana na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg učinka, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Prema Vargi (2011:9) jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika te kompetencije i znanja o vođenju ljudi. Potrebno je također imati znanja iz psihologije. Sustav motiviranja i nagrađivanja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera nego je sastavni dio razvojne i poslovne politike, definiranih normi i pravila poslovnog sustava (Varga, 2011:9).

4.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija

U kontekstu analize funkcioniranja sustava motivacije važno je razlikovati osnovu motivacijskog sustava na sustav baziran na materijalnim kompenzacijama i sustav motivacija na bazi nematerijalnih kompenzacija. „Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

a) izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i

b) neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom materijalnom standardu“ (Bahtijarević- Šiber, 1999:614).

Izravnim materijalnim odnosno financijskim dobicima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji među kojima su istaknutiji: stimulacije, bonusi, novčane nagrade i slično (Varga, 2011:9). Tu je potrebno naglasiti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta

unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenjima samog zaposlenika. Varga (2011:9) navodi da se pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju se sve one beneficije koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a ne dodjeljuju se po kriteriju uspješnosti i radnog učinka poput primjerice zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, prehrane, životnog osiguranja, plaćanja seminara i školarina za edukacijske programe, plaćenog godišnjeg odmora i slobodnih dana i slično. Prema Vargi (2011:9) takav sustav je u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poboljšanje radnog učinka ili poticanje radnog ponašanja. Klasifikacija materijalnih kompenzacija u nastavku je prikazana tabelom, a u svrhu prikaza kako razvijen sustav motivacijskih tehnika djeluje i na uspješnost ciljeva organizacije i na razvoj strategije.

Tabela 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Varga: „Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.2 No.1 Lipanj 2011, str. 10 prema Bahtijarević – Šiber: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614

4.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija

Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja te se u tvrtkama sve više vodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Prema Vargi (2011:10) razvoj karijere započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Važno je istaknuti da se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto (Varga, 2011:10).

„Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere“ (Bahtijarević- Šiber, 1999:667-668).

Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u tablici 2 autorice Fikrete Bahtijarević-Šiber. Neke od prednosti su pomoć zaposlenim roditeljima koji na taj način mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im je to najpotrebnije, primjerice voditi ih u vrtić ili školu, smanjuje se nervoza tijekom vožnje i slično. Varga (2011:11) ističe da je nedostatak fleksibilnog radnog vremena posebice uočljiv u proizvodnim tvrtkama gdje je zaposlenik „vezan“ uz svoje radno mjesto te mora neprekidno biti blizu proizvodne trake ili stroja. Nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja najčešće ima veći učinak kao motivacijski čimbenik kod visokoobrazovanih zaposlenika s obzirom na to da

su zaposlenici na jednostavnijim i niže pozicioniranim radnim mjestima više usmjereni na zadovoljenje egzistencijalnih potreba i visinu plaće (Varga, 2011:11).

Tabela 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1.	Poboljšati stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2.	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
3.	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude pre malo ljudi
4.	Povećava djelotvornost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5.	Povećava proizvodnost	Problem dogovaranja vremena sastanka
6.	Rješava zakašnjavanje	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7.	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Teško je planirati radno vrijeme
8.	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki
9.	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	

Izvor: Varga: „Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.2 No.1 Lipanj 2011, str. 11 prema Bahtijarević – Šiber: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 702

4.3. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenika

U suvremenim uvjetima poslovanja upravo se zaposlenike smatra najvrjednijim “kapitalom“ tvrtke stoga je osnovna zadaća nadređenih pratiti intenzitet i promjene motivacije zaposlenika u svrhu njihova zadovoljenja, a sve s ciljem uspješne realizacije ciljeva tvrtke. Varga (2011:11) navodi da umijeće upravljanja ljudskim potencijalima čini upravo shvaćanje motivatora koji zaposlenike čine zadovoljnima i potiču ih na uspješno obavljanje radnih zadataka.

„Analiza i adekvatan sustav praćenja uspješnosti zaposlenika u radu te dobro razrađen i pravedan sustav nagrade i kazne može se koristiti kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika. Pozitivan stav menadžera, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema ljudima, sposobnost prihvaćanja pogreške, sve su to kvalitete koje čine lidera u odnosu na šefa. Kvalitetno razrađen sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i

ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije“ (Varga, 2011:11-12). Time proces motiviranja ne završava već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika te napredak u realizaciji organizacijskih ciljeva.

Kao što je razrađen sustav motivacije baziran na različitim oblicima nagrađivanja i stimuliranja uspješnih zaposlenika za njihov izvanredan rad isto tako treba biti razrađen i sustav kažnjavanja zaposlenika koji ne odrađuju svoj posao odgovorno i savjesno (Varga, 2011:12). Sustav kažnjavanja, primjerice oduzimanjem stimulacije, opomenom, dodjeljivanjem manje plaćenog i manje odgovornog radnog mjesta u kratkom vremenskom razdoblju i slično, ponekad može djelovati pozitivno na zaposlenika kojem je kazna namijenjena uz uvjet da je zaposleniku razjašnjeno u čemu je bila njegova odgovornost i za što je kažnjen (Varga, 2011:12). U slučaju da takav zaposlenik zaključi kako mu je tim načinom nanesena nepravda učinak će biti suprotan, odnosno demotivirajući.

5. KOMUNIKACIJA KAO BITAN MOTIVACIJSKI ČIMBENIK

Američka udruga menadžera (*American Management Associaton*) poručuje: *„Menadžeri, vaš primarni izazov se danas može sažeti u jednu riječ – komunikacija.“* Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, osjećaja i ideja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije (Jurković, 2012:2). Prema Dennyu (2000:131) u današnje vrijeme brojni menadžeri i rukovoditelji još uvijek nisu svjesni činjenice da su zaposlenicima potrebne pravovremene informacije. Oni zagovaraju pravilo da zaposlenici imaju posao koji su dužni obaviti, a ne trošiti vrijeme na razgovore. Navedeno je naravno ideja kratkoga daha budući da nema rukovoditeljske aktivnosti koja se može odvijati bez potpune i otvorene dvosmjerne komunikacije što znači govoriti, ali i slušati. „Djelotvorna povratna informacija važan je element (dvosmjerne) komunikacije“ (Miljković i Rijavec, 2002:52). S time se može otići i predaleko u sitacijama kada ljudi previše vremena troše razgovarajući jedni s drugima dok im istovremeno produktivnost u radno vrijeme opada (Denny, 2000:131).

Prvo i jedno od najvažnijih pravila komunikacije je da poruka mora biti jasna (Denny, 2000:131). Ukoliko osoba primatelj ne razumije njezino značenje poruka ne može polučiti željene rezultate. Niti jedan menadžer neće uspjeti učinkovito komunicirati sa zaposlenicima niti ih motivirati ukoliko se služi nerazumljivim ili nepotpunim porukama. Denny (2000:132) ističe da je komunikacija dvosmjerni proces koji komunkatoru daje priliku da odgovara na poruke, ali i da ih odašilje. Svaki menadžer koji ne želi ili ne može dobro komunicirati stoga nikada neće uspjeti postići dobre rezultate ili dobro obaviti posao.

Glasine često izazivaju sukobe u većini organizacija (Denny, 2000:134). Iako većina glasina djeluje donekle bezopasno, činjenica je da one ipak mogu štetno utjecati na rezultate i produktivnost te poljuljati moral. Sprječavanje ljudi da izmišljaju, slušaju, uvećavaju i šire glasine nije moguće kao što nije moguće mijenjati ljudsku prirodu no ono

što je moguće jest ukloniti uzroke glasinama. Prema Dennyu (2000:135) širenju glasina najviše pridonosi tajnovitost budući da ona tjera ljude da izmišljaju, pitaju se i ogovaraju. Što se više informacija pruža zaposlenicima to su oni manje skloni izmišljanju svojih navodnih novosti. Za zaposlenike je vrlo važno da su pravovremeno upoznati s onim što se događa u organizaciji koje su dio (Denny, 2000:135). Ljudi nikada ne prestaju razmišljati o stvarima koje utječu na njih bilo da se radi o životu ili poslu i što u tom razmišljanju raspolažu s manje činjenica to su skloniji podlijeganju dezinformacijama. Uspješni menadžeri izbjegavaju tajnovitost oko svog posla i načina rada te prosljeđuju dalje sve informacije koje mogu. Također su redovito dostupni za odgovaranje na pitanja zaposlenika, prihvaćanje njihovih prijedloga i rasprave s njima (Denny, 2000:135).

Bitno je pažnju posvetiti i načinima na koje ljudi međusobno komuniciraju. Komunikacija nije povezana samo s poslovnim okruženjem nego i sa svijetom sporta i zabave te raznovrsnim društvenim događanjima. Važno je obratiti pažnju na ono što ljudi govore i na koji način komuniciraju kada se međusobno sretnu (Denny, 2000:136). Da li su pritom pozitivni ili negativni? Okrivljuju li svoje nadređene i organizaciju te im pronalaze nedostatke ili komuniciraju na pozitivan način? Gledano s poslovnog stajališta negativna grupa može postati neproduktivna grupa, a ta negativnost vrlo često može poticati od samo jedne osobe (Denny, 2000:136).

Jedna negativna osoba s negativističkim stavovom dovoljna je da zarazi i uništi ostale članove tima, a tim koji je negativan zasigurno nije motiviran. Važno je da svi vođe i menadžeri ne samo razumiju moć negativnog stava nego da i istovremeno ljudima objašnjavaju njegovu razornu snagu i nevolje koje izaziva te da istodobno treniraju zaposlenike (Denny, 2000:136). Ukoliko nadređeni ne uspiju uvjeriti svoj tim u važnost pozitivne atmosfere najvjerojatnije nikada neće ostvariti rezultate kojima teže.

5.1. Motivirajuća komunikacija

Denny (2000:154) navodi da postoji više načina izricanja naredbi i uputa o radnim zadacima koji daju rezultate, grade „želju“ te menadžeru pomažu u gradnji stila komunikacije koji je motivirajući za suradnike. Prije svega radi se o govoru koji naknadno može biti popraćen i nekim pisanim dokumentom. Najvažnije je da uputa ili naredba bude jasna (Denny, 2000:155). Iako navedeno zvuči logično velik broj ljudi od autoriteta ne izriče precizno ono što zahtijevaju. Njima samima je naravno potpuno jasno što žele no problem je što najčešće pretpostavljaju da drugi također znaju o čemu oni govore.

Ljude je svakako dobro navesti da upute nadređenih ponove svojim vlastitim riječima. Mnogi zaposlenici primaju naredbe ali oklijevaju priznati da ponekad ne razumiju sve što im je rečeno i što se od njih očekuje, a što je posebice izraženo kada osjete da im je nadređeni nestrpljiv (Denny, 2000:155). Korisno je ljude ohrabriti na postavljanje pitanja i razgovor dok je loše odavati dojam da zaposlenici dosađuju ako postavljaju dodatna pitanja ili da uzrujavaju nadređene. Dopusti li se ljudima bogata komunacija višestruko se povećava njihovo uključivanje i sudjelovanje (Denny, 2000:155). Navedeno pruža priliku za razjašnjavanje te smanjuje rizik nesporazuma. Dobro je koristiti fraze poput: „Što vi mislite o ...“ ili „Imate li bilo kakvu ideju?“ (Denny, 2000:155).

Korisnije je pitati nego naređivati. Menadžer koji zna motivirati zaposlenike zna da će veći uspjeh postići ako ljude uljudno pita nego da vičući naređuje. Prema Dennyu (2000:155) učinkovitije je upotrijebiti: „Možete li, molim vas, danas otpremiti ovaj paket?“ nego primjerice: „Želim da ovaj paket danas bude otpremljen“ ili što je još gore: „Otpremite ovaj paket danas“. Molba: „Hoćete li, molim vas, dovršiti taj izvještaj do ručka?“svakako je bolja nego naredba: „Dovršite taj izvještaj do ručka“. Način na koji se od ljudi traži da nešto naprave utječe i na odnose i na suradnju između zaposlenika i nadređenih (Denny, 2000:155). Ukoliko nadređeni zamole izbjeći će i moguću ljutnju kod podređenih.

Dobro je i ljudima objasniti zašto je potrebno i važno da izvrše neki zadatak. To može biti i vrlo kratko i sažeto objašnjenje. Denny (2000:155) tvrdi da kada zaposlenici razumiju zašto nešto moraju napraviti, ne samo da im se posao čini zanimljivijim već im to i pomaže da bolje razumiju gledište svog nadređenog. Osobe koje razumiju zašto obavljaju neki zadatak manje su sklone pogreškama (Denny, 2000:155). Također se više uključuju i imaju veći osjećaj obveze, a kad zadatak eventualno više nije potreban znaju kada se treba zaustaviti. Ako s druge strane zaposleni ne razumiju smisao svog posla, najčešće nisu pretjerano motivirani te slijepo nastavljaju raditi kao i dotad (Denny, 2000:155).

Važno je i pratiti rad i napredak zaposlenika u obavljanju radnih zadataka (Denny, 2000:155). Jedna od najuspješnijih metoda za sprječavanje prerastanja malih problema u mnogo veće jest biti u redovitom kontaktu i vezi sa zaposlenima. Navedeno ima i dodatnu prednost budući da ljude veseli kada nadređenima mogu dati informacije o svom napredovanju te ih to potiče na još veći trud i postizanje uspješnijih rezultata (Denny, 2000:156). Zaposlenici ne vole priopćavati loše vijesti svojim nadređenima, a ako znaju da će biti pozvani na razgovor o nečemu njihov osjećaj obveze i odlučnosti da se obrate biti će mnogo čvršći.

U nekim je situacijama potrebno postupati krajnje obzirno. „Nekim ljudima nedostaje samopouzdanje, drugi su vrlo osjetljivi ili, kao druga krajnost, imaju problema s prevelikim egom. Takve bi ljude, možda, valjalo navesti da povjeruju kako su ideja ili razlog za izrečeni nalog potekli od njih. Razgovor može teći otprilike: „Što mislite kako bi trebalo postupiti s tim?“. Nakon njihova odgovora, vaš bi odgovor mogao biti: „Mislio sam da ćete to reći“ ili „Čini mi se da je to bilo ono što ste doista mislili.“ (Denny, 2000:156).

5.2. Učinkovita motivirajuća kritika

Kako bi se osigurao bolji radni učinak povremeno je potrebno nekoga vratiti na „pravi put“, a u tu svrhu može poslužiti i kritika. Ponekad je dobro da menadžer koristi kritiku kako bi se ljudi razvijali u poslu (Denny, 2000:143). Za početak se potrebno zapitati zašto bi menadžer uopće trebao kritizirati nekog zaposlenika. Kritika naravno nikada ne bi trebala biti povezana s osobnim simpatijama ili antipatijama nego bi prije svega trebala biti rezultat brige (Denny, 2000:144). Dužnost svakog menadžera je usmjeravati zaposlenike i to ne samo prema rezultatima koji im osiguravaju zaposlenje (i dalje) već i prema ponašanju koje pomaže ostvarenju timskog duha u skupini te naravno njihovih osobnih ciljeva (Denny, 2000:144).

Svrha kritike nije i nikada ne bi smjela biti uništavati nego graditi. Kako bi to postigli potrebno je da menadžeri sebi postave sljedeća pitanja: „Što točno želim ispraviti?“ i „Kakvu reakciju očekujem na kraju razgovora ili sastanka?“ Denny (2000:144) navodi da se drugim riječima trebaju zapitati „Što je moj cilj, moja svrha, moj krajnji rezultat?“ Metode koje nadređeni koriste u raspravi moraju biti konstruktivne, a nikako destruktivne (Denny, 2000:144). Previše kritike ne samo da nije konstruktivno već je nedvojbeno destruktivno.

Dobro je da nadređeni precizno znaju koju poruku žele prenijeti te da vode računa o tome da komuniciraju s osobom, ljudskim bićem koje ima um i osjećaje. Da bi uspješno prenijeli poruku moraju paziti da u komunikaciji ne budu „zatvoreni“ (Denny, 2000:144). Na početku sastanka je bitno da pridobe sugovornika za tzv. otvoreni način razmišljanja tako da s pažnjom prati njihovo mišljenje. Prema Dennyu (2000:144) sugovornik mora biti sposoban saslušati, razumjeti, raspraviti i potom uzvratiti na menadžerovu poruku.

Često su menadžeri prisiljeni kritizirati zaposlenike zbog stvarno iritirajućih postupaka. Ponekad se zaposlenici ponašaju neodgovorno ili što je još gore namjerno krše neka pravila i prihvaćenu poslovnu praksu (Denny, 2000:144). Neki menadžeri tada izgube

živce i odmah reagiraju te podređene kritiziraju u stanju bijesa. Denny (2000:144) navodi da ovakvo ponašanje nije dobro i prihvatljivo budući da najčešće srozava postojeće odnose i dovodi do gubitka poštovanja iako se u nekim situacijama doima učinkovitim. Drugi menadžeri, najvjerojatnije zbog nedostatka hrabrosti ili frustracije teško razgovaraju s pojedincem koji im stvara probleme pa na kraju sve završi tako da ono što su trebali i mislili reći njemu, kažu svima ostalima. Navedeno predstavlja neadekvatan i nepravedan menadžerski stil (Denny, 2000:145).

U slijedećem dijelu rada proći će se kroz devet važnih činjenica na koje je potrebno obratiti pažnju kako bi nadređeni osigurali da kritika ne bude krivo shvaćena već učinkovita i motivirajuća. Prije svega potrebno je pažljivo odabrati vrijeme. Nekoga može uzrujati ako kritizirate, možda čak i za manju pogrešku, u trenutku kada se planira prihvatiti važnoga posla (Denny, 2000:145). Razgovor je potrebno obaviti u potpunoj privatnosti. Pravilo glasi: hvalite javno, kritizirajte nasamo. Prema Dennyu (2000:145) ni u kojem slučaju nitko od kolega, nadređenih ili podređenih ne bi smio slušati razgovor menadžera sa zaposlenikom. U najvećem broju slučajeva osobe koje su kritizirane pred svjedocima reagiraju odbojno budući da zapravo ne obraćaju pažnju na ono što im se govori već brinu o tome što će misliti njihovi kolege. Navedeno ih gura u obranu, a sve zbog nazočnosti trećih (Denny, 2000:145).

Prije spominjanja konstruktivnih točaka kritike potrebno je pripremiti zaposlenog na prihvaćanje onoga što mu nadređeni govori što se lako postiže ukoliko se osobi da do znanja da je cijenjena, navede li se iznova ono u čemu je jaka. Denny (2000:146) navodi da je taj postupak zapravo motivirajući jer pomaže osobi da sasluša i raspravlja o problemima na razuman način. Prilikom razgovora od izuzetne je važnosti da nadređeni gleda ljude u oči (Miljković i Rijavec, 2002:55). „Menadžer koji nije u stanju gledati drugoj osobi u oči, gubi vjerodostojnost i moć njegove poruke slabi“ (Denny, 2000:146).

Prilikom komunikacije od izuzetne je važnosti da nadređeni budu u potpunosti iskreni prema zaposlenima (Miljković i Rijavec, 2002:53). Navedeno ne znači da menadžeri inače govore neistine no često imaju poteškoće pri izlaganju stvari jasno, onako kako to stvarno jest. Oni najčešće vjeruju da njihovi podređeni imaju dovoljno mašte za primanje nejasnih poruka te se previše oslanjaju na aluzije pritom se nadajući da će druga osoba shvatiti bit, a da je oni sami ne kažu (Denny, 2000:146).

Miljković i Rijavec (2002:53) navode da je prilikom upućivanja kritike zaposlenicima bitno da nadređeni nikada ne kritiziraju osobu nego da kritiziraju ponašanje. Za menadžere je važno da budu veoma pažljivi i nikad ne kritiziraju osobu posebice ne na način da ulaze u područje njezinih životnih uvjerenja i načela. Nakon rasprave točaka koje su predmet kritike zadatak nadređenog je ponovno „izgraditi“ osobu (Denny, 2000:147). Navedeno se na jednostavan i uspješan način postiže ponovnim potvrđivanjem dobrih osobina kritizirane osobe koje je potrebno precizno navesti. „Svrha kritike nije da uzdrma nečije samopouzdanje, njegovu sliku o sebi ili vjeru u samoga sebe. Svrha je kritike, naprotiv, potaknuti kritiziranog na daljnju gradnju svojih osobina“ (Denny, 2000:147). Svatko od zaposlenika odnosno članova tima ima neke dobre osobine, radi neke stvari dobro i upravo te stavke treba uvijek ponovno isticati.

Denny (2000:147) navodi da je potrebno da nadređeni uvijek dogovore datum ponovnog susreta s osobom koju su upravo kritizirali te da prilikom tog susreta razgovaraju o promjeni. „U nekom je trenutku možda potrebno sastaviti sažetak onoga što je bilo sporno, tako da obje strane imaju podsjetnik o tome, da ne bi bilo nesporazuma. Utvrditi datum ponovne analize važno je, jer menadžer tako preuzima obvezu da dovrši svoju aktivnost, a podređenog dodatno usmjerava prema cilju. Posljednja etapa je, naravno, pohvala koju bi menadžer trebao izreći kada kritizirana osoba ispravi svoje postupke“ (Denny, 2000:147). Zaključno u vezi s konstruktivnom kritikom je važno naglasiti zaposleniku da je ono što nadređeni govori samo njegovo mišljenje te da pritom može biti u pravu no jednako tako i u krivu.

5.3. Sukobi kao rezultat nekvalitetne komunikacije

Jambrek i Penić (2008:19) navode da su konflikti neizbježni i to ne samo u organizacijama već i u svakodnevnom životu, ali nije svaki konflikt nužno negativan ili destruktivan. Upravo konfliktne situacije mogu dati odgovor na određene probleme te ukazati na moguća rješenja. Konflikti verbalne prirode se očituju većom otvorenošću komunikacije između određenih osoba koje su sudionici u konfliktnom procesu (Jambrek i Penić, 2008:19). Nedostatak otvorene komunikacije jedan je od najčešćih uzroka nastanka konflikta.

Jambrek i Penić (2008:19) tvrde da je mnogo čimbenika koji nas sprječavaju da komunikaciji pristupimo otvoreno poput primjerice pristojnosti, odgoja, straha od reakcije suprotne strane, hijerarhije u organizaciji i slično. Kada bi se u samom početku nastajanja konflikta pristupilo otvorenoj komunikaciji do konflikta najvjerojatnije ne bi došlo ili bi bio u znatnoj mjeri smanjen. Ima trenutaka kada ni otvorena komunikacija ne bi predstavljala izlaz iz nastalog problema poput primjerice suprotnosti interesa, borbe za "prestiž", odnos s nadređenim u kojem strana koja je u podređenom položaju "nema pravo glasa" i slično (Jambrek i Penić, 2008:20). Navedene situacije su nerješive i one će uvijek postojati.

Učinci sukoba u organizaciji mogu biti pozitivni i negativni (Bahtijarević – Šiber, 1993:57). Pozitivni učinci potiču: razvoj kreativnih ideja i uvođenje inovacija, nužne socijalne promjene, osvjetljavanje važnih problema, reformiranje organizacije, kvalitetnije odluke i rješenja problema, razvoj osjećaja solidarnosti i kohezije grupe (Jambrek i Penić, 2008:20). Negativni učinci sukoba imaju i negativne aspekte i troškove jer otežavaju i sprječavaju kooperaciju i koordinaciju te zahtijevaju puno vremena i energije koji bi se mogli upotrijebiti produktivnije (Bahtijarević – Šiber, 1993:57).

Uspješno upravljanje konfliktnim situacijama i sukobima zahtijeva od menadžera ljudskih potencijala stalnu analizu i praćenje organizacijske situacije te poticanje sukoba u stanju

organizacijske stagnacije, apatije i odsustva ideja, a reduciranje konflikata kada prijete oduzimanju vremena i energije pri čemu je šteta u odnosu na korist koju konflikt može izazvati prevelika (Bahtijarević – Šiber, 1993:65). Jambrek i Penić (2008:20) navode da tendencija u suvremenim organizacijama treba biti na rješavanju konflikata iako ne treba gajiti preveliki optimizam jer teorija i praksa često znaju svojom oprečnošću iznenaditi, a pogotovo kada je u pitanju ljudska priroda.

6. STRES KAO FAKTOR SUPROTAN MOTIVACIJI I UPRAVLJANJE NJIME

Stres je naziv za stanje u kojem se nalazi neka osoba zbog djelovanja različitih, najčešće štetnih, agensa, koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma (Jambrek i Penić, 2008:18). Iako se razlikuje psihološki, fiziološki i sociološki stres, u ovom će se radu pobliže objasniti psihološki stres koji je presudan za kvalitetno poslovanje i aktivnosti poduzeća, a kojem su često izloženi zaposlenici poduzeća. Jambrek i Penić (2008:18) navode da se psihološki stres najčešće definira kao štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline. Takva transakcija uključuje i podražaj i reakciju pa iz tog razloga pojam stresa obuhvaća uzroke, reakcije i njihove posljedice. Nastanak psihološkog stresa uvjetovan je procjenom pojedinca o kojoj ovisi hoće li neka situacija ili podražaj djelovati kao stresor ili ne (Jambrek i Penić, 2008:18).

Prema Jambrek i Penić (2008:18) važnost individualnih procjena za nastanak stresa prikazana je nizom istraživanja koja su između ostalog ukazala i na važnost osobina ličnosti koje uvelike pridonose različitosti interpretacija stresora ili iste situacije od strane različitih osoba. O postojanju stresa zaključuje se na osnovu indikatora koji mogu biti fiziološki (primjerice: povišena razina tjelesnih hormona u tjelesnim tekućinama, promjena krvnog tlaka, dijabetes i drugo), doživljajni (na primjer: neugodni osjećaji ljutnje, straha, bespomoćnosti) ili se očitovati u ponašanju poput promjena u kognitivnom funkcioniranju te u efikasnosti rješavanja problema (Jambrek i Penić, 2008:18).

Ukoliko se pojedinac uspješno nosi sa stresom, posljedice stresa mogu sasvim izostati ili čak biti pozitivne poput primjerice povećane otpornosti pri susretu s novim stresorima. U slučaju neuspješnog suočavanja sa stresom, a posebno ako se radi o dugotrajnom i intenzivnom djelovanju, moguća je pojava niza negativnih efekata, od neprilagođenog ponašanja do pojave tjelesnih ili psihičkih poremećaja ili bolesti (Petz, 1992:431-432). Stres je u današnje vrijeme nesumnjivo postao nezaobilazna činjenica modernog života i rada. Uvriježeno je mišljenje da samo mrtvi nisu izloženi stresu. Jambrek i Penić (2008:18) navode da se stres u današnje vrijeme smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih organizacijskih i radnih problema kao i cijelog niza bolesti (mentalnih, kardio-vaskularnih i drugih). Posebno stresnim smatra se menadžerski posao, pa se uz to razvio termin "menadžerska bolest" (Jambrek i Penić, 2008:18).

Stres međutim nije samo obilježje menadžerskog posla već je vezan uz mnoge radne situacije i poslove. Prema Jambrek i Penić (2008:18) postoji više razloga za to, a posebno se izdvajaju: smanjivanje i restrukturiranje organizacija, oštra konkurencija, ukidanja radnih mjesta, stalne promjene u tehnologiji, agresivan odnos poslodavaca prema zaposlenima i drugo. Neupitno je da je stres skup budući da izaziva ne samo smetnje i bolesti zaposlenika, već posredno time i izuzetno velike materijalne gubitke organizacija (Jambrek i Penić, 2008:18-19).

7. ISTRAŽIVANJE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA TVRTKI PRIVATNOG SEKTORA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Jedna od najvažnijih zadaća menadžera je motivirati zaposlenike, a poznato je da je dobra plaća u današnjem potrošačkom društvu veliki stimulator za svakog zaposlenika. Usprkos tome, kada bi se sve rješavalo samo putem novca funkcija menadžmenta postala bi upitna. Ljudi na čelnim pozicijama mogu puno više učiniti ako koriste i ostale motivacijske tehnike te drugačiji pristup prema zaposlenicima. Kombinacija toga s prvim i osnovnim motivatorom kojeg najčešće predstavlja novac, na kraju uvijek urodi plodom i motivacija se onda pretvara u svoj glavni cilj, a to je efikasnost.

U poglavlju koje slijedi su prikazani rezultati istraživanja vezani uz motivaciju zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije. Istraživanjem koje je provedeno putem on – line ankete željelo se utvditi što najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije s ciljem povećanja njihove radne učinkovitosti i zadovoljstva poslom.

Istraživanje započinje definiranjem problema, glavnog cilja te istraživačkih pitanja i hipoteza. Prilikom definiranja problema se vodilo računa o nepoznanicama na koje rezultati istraživanja moraju odgovoriti. U sljedećoj fazi su se prikupljali primarni podaci putem on – line ankete koja je odaslana na e – mail adrese zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije. U zadnjoj fazi istraživanja nakon prikupljanja podataka pristupilo se obradi podataka.

7.1. Metodologija istraživanja

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Anketa je provedena na uzorku od 50 ispitanika, sastoji se od 18 pitanja zatvorenog tipa, a odgovara na pitanja vezana uz motivaciju zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije. Anketni upitnik je izrađen u Google obrascima, a anketa je provedena u pisanom obliku putem interneta te je ispitanicima odaslana elektroničkom poštom.

Anketni upitnik sadrži tri dijela i to: U prvom dijelu upitnika su pitanja o spolu i dobi, tzv. sociodemografska pitanja, u drugom dijelu upitnika ispitanike se uvodi u područje istraživanja pitanjima o trenutnom zaposlenju, zadovoljstvu poslom i plaćom, a u trećem dijelu slijede složenija pitanja u kojima ispitanici otkrivaju svoje stavove o motivaciji i što ih najviše motivira u poslu, a što je zapravo i tema ovog diplomskog rada.

U izradi rada prikupljeni su i analizirani primarni izvori podataka. Podaci iz primarnih izvora odnosno primarni podaci odnose se na prikupljanje novih podataka za koje se procjenjuje da su neposredno vezani za cilj istraživanja (Vranešević, 2014:204). Na kraju rada nalazi se primjer anketnog upitnika.

7.2. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj istraživanja bio je saznati što najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije kako bi se povećala njihova radna učinkovitost i zadovoljstvo poslom. Željelo se prije svega utvrditi što najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije te u kojoj mjeri novčano nagrađivanje djeluje na motivaciju zaposlenika.

Također se istražuje zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom i odnosom s nadređenima, pružaju li nadređeni zaposlenicima mogućnost napredovanja u poslu te uvažavaju li nadređeni mišljenja, ideje i prijedloge zaposlenika?

Problem istraživanja rada je nepoznavanje najučinkovitijih načina motivacije zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije.

Glavna istraživačka pitanja:

- Kakav oblik nagrade najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije nakon dobro obavljenog posla?

- Koliko su zaposlenici tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije zadovoljni odnosom i komunikacijom nadređenih prema njima?
- Uvažavaju li nadređeni mišljenja, ideje i prijedloge zaposlenika?

U skladu s prethodno navedenim, metodologijom, svrhom i ciljevima istraživanja postavljene su radne hipoteze koje glase:

Hipoteza 1: Zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije u poslu najviše motivira novac.

Rezultati važni za tu hipotezu navedeni su u pitanjima: 9, 10, 11, 13 i 14. U tim pitanjima otkriva se da li je novac čimbenik koji najviše motivira zaposlenike u poslu kojeg obavljaju te motivira li zaposlenike veća plaća za bolje obavljanje posla. Također se željelo utvrditi kakav je općenito stav zaposlenika o motivaciji novcem na radnom mjestu, jesu li zaposlenici zadovoljni ukoliko za dobro obavljen posao dobiju novčanu nagradu te bi li ih novčana nagrada nakon svakog dobro obavljenog posla ili povišica plaće za kvalitetno obavljen posao najviše motivirala za daljnji rad.

Hipoteza 2: Zaposlenici tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije uglavnom nisu zadovoljni komunikacijom i odnosom sa svojim nadređenima, što smanjuje motiviranost za rad.

Rezultati važni za tu hipotezu sadržani su u pitanjima: 9, 14, 16, 17 i 18. U navedenim pitanjima željelo se utvrditi u kojoj mjeri dobar odnos sa nadređenima motivira zaposlenike u poslu kojeg rade te jesu li zaposlenici zadovoljni komunikacijom i odnosom sa svojim nadređenima. Također se željelo utvrditi smatraju li zaposlenici da nadređeni uzimaju u obzir njihova mišljenja, ideje i savjete te da li kritike nadređenog, nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka te nedostatak samostalnosti u donošenju poslovnih odluka značajno utječu na gubitak motivacije za obavljanje posla zaposlenika. Tvrdnje u 18. pitanju odnose se na odnos i ponašanje šefa prema zaposlenicima te stavove zaposlenika o njihovom šefu.

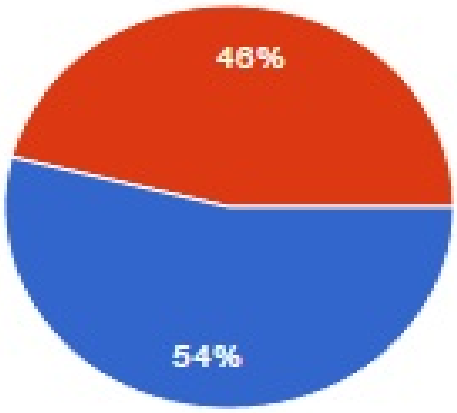
Hipoteza 3: Nadređeni ne uvažavaju mišljenja, ideje i prijedloge zaposlenika što smanjuje motivaciju za rad kod djelatnika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije.

Rezultati važni za navedenu hipotezu sadržani su u pitanjima: 16 i 18. Navedenim pitanjima željelo se utvrditi smatraju li zaposlenici da nadređeni uzimaju u obzir njihova mišljenja, ideje i savjete te mogu li zaposlenici svom šefu otvoreno izraziti svoja mišljenja, prijedloge i ideje.

7.3. Uzorak ispitivanja

Anketno ispitivanje je provedeno na uzorku od 50 ispitanika u razdoblju od 27. veljače do 5. ožujka 2016. godine. Ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju te je istraživanje bilo anonimno. U istraživanju je korišten prigodan uzorak koji se bira isključio prema dostupnosti ispitanika. U istraživanju su sudjelovale žene i muškarci u dobi od 18 do 55+ godina. U nastavku rada se nalazi detaljan pregled sociodemografskih karakteristika ispitanika.

1. Spol

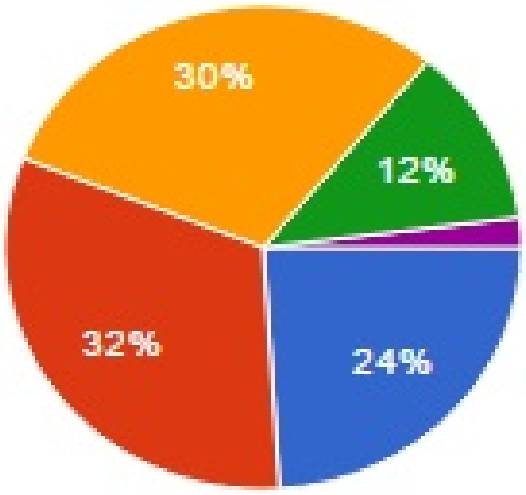


Žensko	**27**	54%
Muško	**23**	46%

Slika 3. Socio – demografske karakteristike ispitanika

Iz slike 3. je vidljivo da najveći udio ispitanika čine žene (54 %) dok muškarci čine 46 % ispitanika.

2. Dob



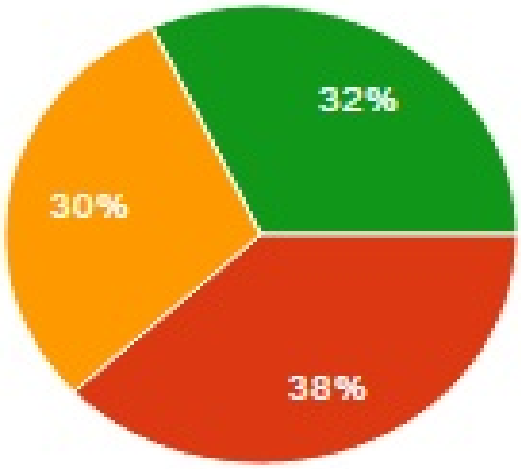
18 - 25	**12**	24%
26 - 35	**16**	32%
36 - 45	**15**	30%
46 - 55	**6**	12%
>55	**1**	2%

Slika 4. Socio – demografske karakteristike ispitanika

Najviše ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 26 – 35 godina (32 %), a zatim slijede ispitanici u dobnoj skupini od 36 – 45 godina (30 %). Veći udio ispitanika u dobi od 26 – 35 godina u skladu je s očekvanjima budući da je anketni upitnik odaslan putem interneta, odnosno elektroničke pošte, a internetom i elektorničkom poštom se više služi mlađa populcija ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 24 % ispitanika u dobi od 18 – 25 godina što je također u skladu s očekivanjima budući da vlada velika nezaposlenost među mlađom populacijom. U istraživanju je sudjelovalo 12 % ispitanika u dobi od 46 – 55 godina te samo 2 % ispitanika starijih od 55 godina. Navedeni rezultati u

skladu su s očekivanjima budući da se korisnici srednje i starije životne dobi manje služe internetom i elektorničkom poštom te su stoga bili manje skloni ispunjavati on – line anketu.

3. Stručna sprema

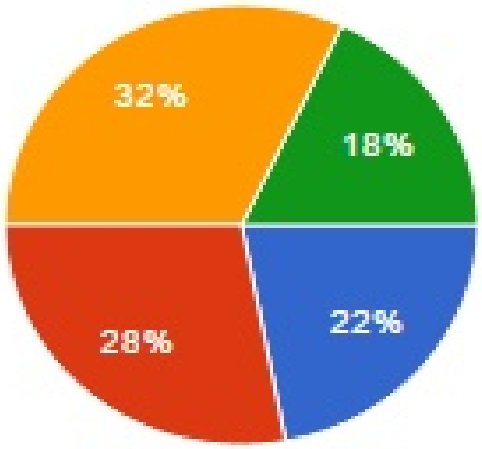


NKV	**0**	0%
SSS	**19**	38%
VŠS	**15**	30%
VSS	**16**	32%

Slika 5. Stručna sprema ispitanika

Prema slici 5. najviše ispitanika ima srednju stručnu spremu (38 %), a slijede ih ispitanici sa visokom stručnom spremom odnosno završenim diplomskim studijem (32 %). Višu stručnu spremu odnosno završen preddiplomski studij ima 30 % ispitanika. U istraživanju nije sudjelovao niti jedan ispitanik koji ima nižu stručnu spremu.

4. Duljina radnog staža



Manje od godine dana	**11**	22%
1 - 5 godina	**14**	28%
5 - 10 godina	**16**	32%
Više od 10 godina	**9**	18%

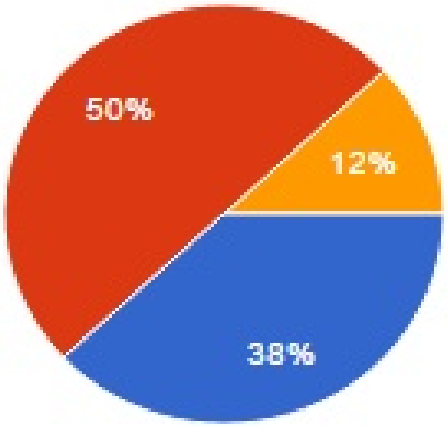
Slika 6. Duljina radnog staža ispitanika

Što se tiče duljine radnog staža najveći broj ispitanika odnosno njih 32 % ima od 5 – 10 godina radnog staža što je i očekivano budući da je najviše ispitanika u dobi od 26 – 35 godina te ima završenu srednju stručnu spremu. Slijede ispitanici koji imaju duljinu radnog staža od 1 – 5 godina, njih je 28 % te manje od godine dana radnog staža ima 22 % ispitanika. Najmanji broj ispitanika, odnosno 18 % ima više od 10 godina radnog staža što je i očekivano budući da je u istraživanju sudjelovao najmanji broj populacije srednje i starije životne dobi.

7.4. Rezultati istraživanja

U nastavku rada su prikazani rezultati istraživanja koji su prema pitanjima vezani uz predmet istraživanja u anketnom upitniku.

5. Smatrate li da ste dobri u obavljanju svog posla?

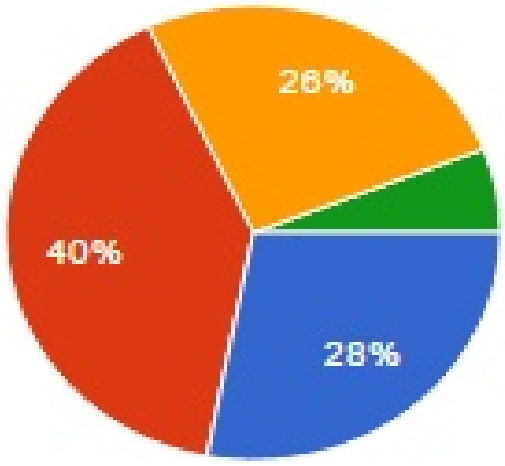


Da, smatram se izvrsnim	**19**	38%
Smatram se prosječnim	**25**	50%
Smatram da nisam dovoljno dobar/a, ali se trudim biti bolji/a	**6**	12%

Slika 7. Stav ispitanika o tome koliko se dobrima smatraju u obavljanju svog posla

Iz slike 7. vidljivo je da se najveći broj ispitanika (50 %) smatra prosječnim u obavljanju svog posla. 38 % ispitnika smatra da su u obavljanju svog posla izvrsni. Najmanji broj ispitanika (12 %) smatra kako u obavljanju svog posla nisu dovoljno dobri, ali se trude biti bolji.

6. Volite li posao kojega obavljate?

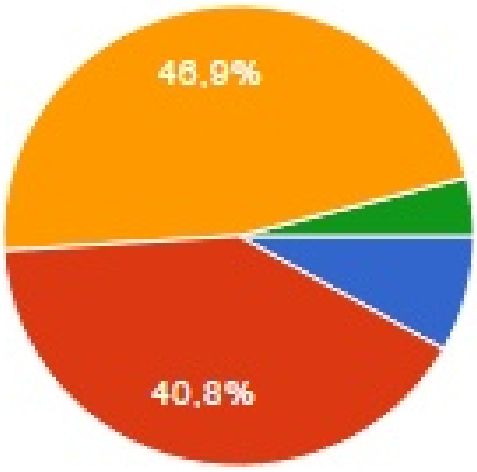


Da	**14**	28%
Zadovoljan/a sam njime	**20**	40%
Mogao bi biti i bolji	**13**	26%
Ne, ali trenutno nemam drugog izbora	**3**	6%

Slika 8. Stav ispitanika o zadovoljstvu poslom koji obavljaju

Na slici 8. je vidljivo da je najveći broj ispitanika (40 %) zadovoljno poslom koji obavljaju. 28 % ispitanika izjasnilo se da vole posao koji obavljaju dok 26 % ispitanika smatra da bi njihov trenutni posao mogao biti i bolji. Najmanje ispitanika, svega 6 % tvrdi kako ne vole posao koji obavljaju, ali trenutno nemaju drugog izbora.

7. Koliko ste zadovoljni plaćom na svom poslu?

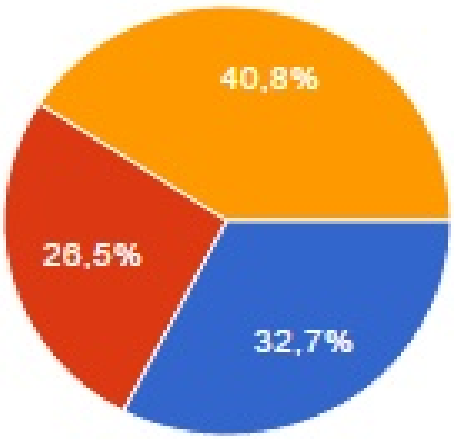


Vrlo zadovoljan	**4**	8.2%
Zadovoljan	**20**	40.8%
Nezadovoljan	**23**	46.9%
Vrlo nezadovoljan	**2**	4.1%

Slika 9. Zadovoljstvo ispitanika plaćom na poslu kojeg obavljaju

Iz slike 9. vidljivo je da je najveći postotak ispitanika (46.9 %) nezadovoljno plaćom na svom poslu. Navedeni rezultat logičan je i očekivan s obzirom na trenutnu ekonomsku situaciju u državi. 40.8 % ispitanika izjasnilo se zadovoljnima plaćom na svom poslu dok je 8.2 % ispitanika vrlo zadovoljno svojom plaćom. Najmanji postotak ispitanika, 4.1 % vrlo je nezadovoljno svojom plaćom.

8. Jeste li motivirani obavljati posao na kojem ste trenutačno zaposleni?



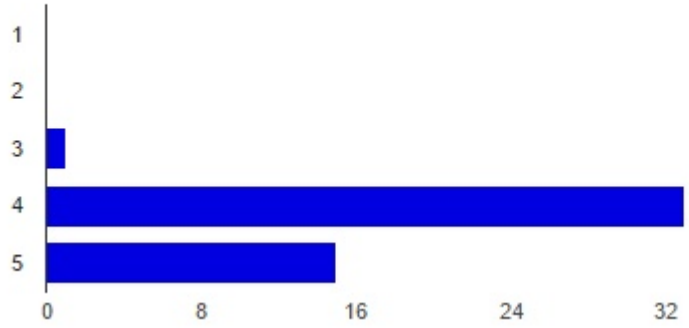
Da	**16**	32.7%
Ne	**13**	26.5%
Ponekad	**20**	40.8%

Slika 10. Motivacija zaposlenika na trenutnom poslu

Prema slici 10. najviše ispitanika (40.8 %) izjasnilo se kako su ponekad motivirani obavljati posao na kojem su trenutačno zaposleni. 32.7 % ispitanika tvrdi da su motivirani obavljati posao na kojem su trenutačno zaposleni dok se 26.5 % ispitanika izjasnilo da nisu motivirani obavljati posao na kojem su trenutačno zaposleni.

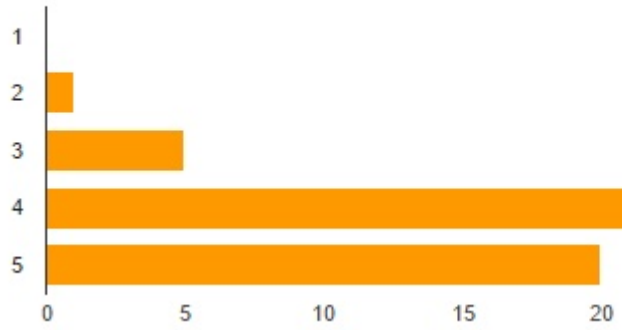
9. Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?

Dobra radna okolina [Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?]



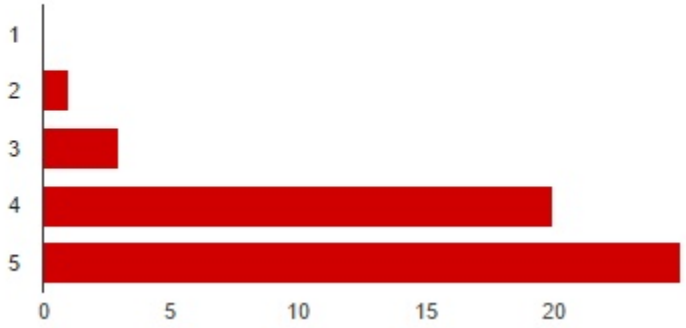
1	0	0%
2	0	0%
3	1	2%
4	33	67.3%
5	15	30.6%

Mogućnost napredovanja [Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?]



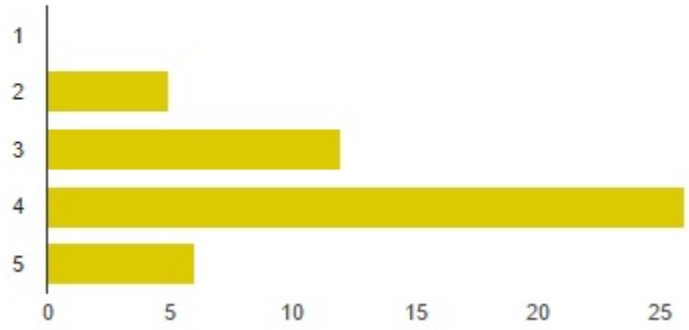
1	0	0%
2	1	2%
3	5	10.2%
4	23	46.9%
5	20	40.8%

Novac [Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?]



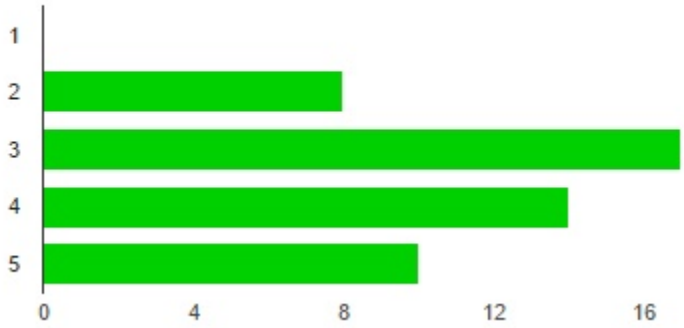
1	0	0%
2	1	2%
3	3	6.1%
4	20	40.8%
5	25	51%

Dobar odnos s nadređenima [Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?]



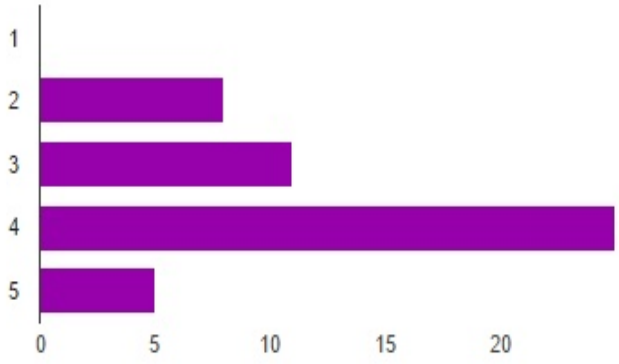
1	0	0%
2	5	10.2%
3	12	24.5%
4	26	53.1%
5	6	12.2%

Pohvale i priznanja [Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?]



1	0	0%
2	8	16.3%
3	17	34.7%
4	14	28.6%
5	10	20.4%

Kada šefovi prihvaćaju ideje i prijedloge zaposlenika [Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?]

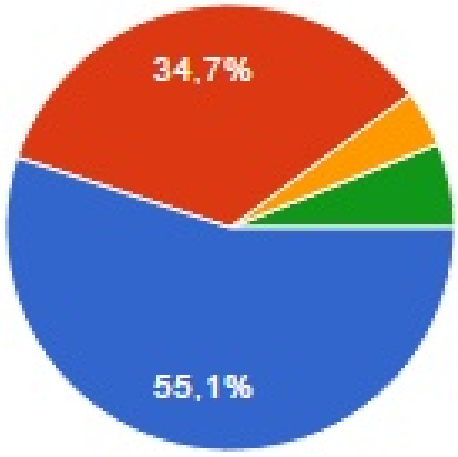


1	0	0%
2	8	16.3%
3	11	22.4%
4	25	51%
5	5	10.2%

Slika 11. Najveća motivacija zaposlenika u poslu kojeg rade

Prema prikazanome na grafovima u sklopu slike 11. dobra radna okolina najviše motivira zaposlenike u poslu kojeg rade (67.3 %), slijedi dobar odnos s nadređenima (53.1 %), kada šefovi prihvaćaju ideje i prijedloge zaposlenika (51 %), mogućnost napredovanja (46.9 %) te novac (40.8 %). Na posljednjem se mjestu nalaze pohvale i priznanja (34.7 %). U navedenom je pitanju opovrgnuta hipoteza kako novac najviše motivira zaposlenike u poslu kojeg rade te su se ispred njega našli drugi motivacijski čimbenici poput dobre radne okoline, dobrog odnosa s nadređenima, mogućnosti napredovanja i dr.

10. Motivira li Vas veća plaća za bolje obavljanje posla?



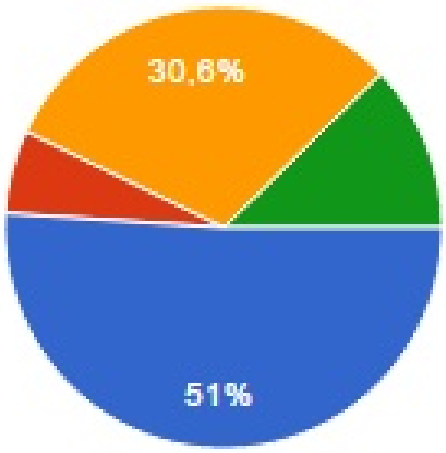
Da, svakako	**27**	55.1%
Da, ali i uz neke druge čimbenike	**17**	34.7%
Ne, posao bih svejedno obavljao/la na način kao i do sada	**2**	4.1%
Ne, novac mi ne predstavlja najveću motivaciju za posao	**3**	6.1%

Slika 12. Stav zaposlenika o motivaciji većom plaćom

Na slici 12. vidljivo je da veća plaća motivira najveći postotak ispitanika za bolje obavljanje posla (55.1 %). Veća plaća, ali i uz neke druge čimbenike motivira 34.7 % ispitanika dok se 6.1 % ispitanika izjasnilo da im novac ne predstavlja najveću motivaciju

za posao. Najmanje ispitanika (4.1 %) tvrdi kako ih veća plaća ne motivira te bi posao svejedno obavljali na način kao i do sada. Dobiveni rezultati ne poklapaju se s onima iz prethodnog pitanja u kojima su se ispitanici izjasnili kako im novac ne predstavlja najveću motivaciju za posao.

11. Kakav je Vaš stav općenito o motivaciji novcem na radnom mjestu?

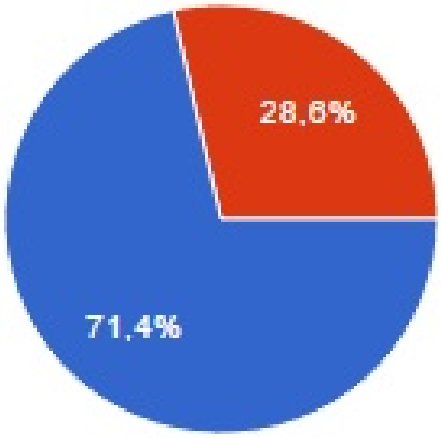


Novac je glavni pokretač svega te najviše motivira zaposlenike	**25**	51%
U nekim situacijama motivacija novcem može i odmoći	**3**	6.1%
Motivacija novcem može biti korisna samo kod nekih poslova i nekih zaposlenika	**15**	30.6%
Veća motivacija zaposlenika lakše se može postići i drugim stvarima osim novca	**6**	12.2%

Slika 13. Stav zaposlenika o motivaciji novcem na radnom mjestu

Na temelju dobivenih rezultata prikazanih na slici 13. može se vidjeti da najveći postotak ispitanika (51 %) smatra kako je novac glavni pokretač svega te najviše motivira zaposlenike. 30.6 % ispitanika smatra da motivacija novcem može biti korisna samo kod nekih poslova i nekih zaposlenika dok 12.2 % ispitanika smatra da se veća motivacija zaposlenika lakše može postići i drugim stvarima osim novca. Najmanji postotak ispitanika (6.1 %) smatra da u nekim situacijama motivacija novcem može i odmoći.

12. Jeste li zadovoljni ukoliko za dobro obavljeni posao dobijete novčanu nagradu?

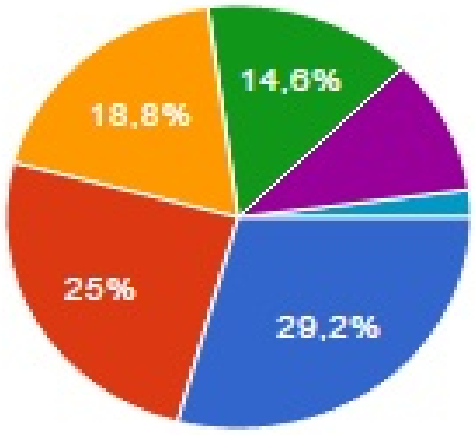


Da	**35**	71.4%
Da, ali me više od novca motiviraju drugi oblici nagrađivanja	**14**	28.6%
Ne, novčane nagrade me ne motiviraju	**0**	0%

Slika 14. Zadovoljstvo zaposlenika novčanom nagradom nakon dobro obavljenog posla

Kao što je vidljivo na slici 14., 71.4 % ispitanika zadovoljno je ukoliko za dobro obavljeni posao dobije novčanu nagradu. 28.6 % ispitanika izjasnilo se da su zadovoljni ukoliko dobiju novčanu nagradu, ali ih više od novca motiviraju drugi oblici nagrađivanja. Niti jedan ispitanik ne tvrdi kako ga novčane nagrade ne motiviraju.

13. Što bi Vas od navedenog najviše motiviralo za daljnji rad?

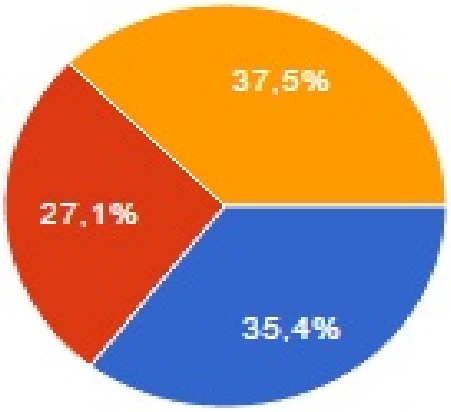


Novčana nagrada nakon svakog dobro obavljenog posla	**14**	29.2%
Povišica plaće za kvalitetno obavljen posao	**12**	25%
Slobodni dani	**9**	18.8%
Unapređenje, bolje radno mjesto	**7**	14.6%
Mogućnost stručnog usavršavanja ili školovanja	**5**	10.4%
Pohvala i priznanje	**1**	2.1%
Ostalo	**0**	0%

Slika 15. Najveća motivacija zaposlenika za daljnji rad

Na temelju dobivenih rezultata prikazanih na slici 15. vidljivo je da novčana nagrada nakon svakog dobro obavljenog posla motivira 29.2 % ispitanika, slijedi povišica plaće za kvalitetno obavljen posao (25 %) te slobodni dani (18.8 %). Najmanje ispitanika za daljnji bi rad motivirale pohvale i priznanja (2.1 %).

14. Jeste li zadovoljni komunikacijom i odnosom između Vas i nadređenih?

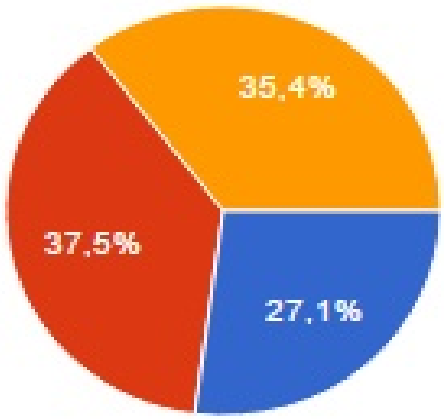


Da	**17**	35.4%
Ne	**13**	27.1%
Ponekad, ovisno o situaciji	**18**	37.5%

Slika 16. Zadovoljstvo komunikacijom i odnosom između zaposlenika i nadređenih

Iz slike 16. vidljivo je da je najveći broj ispitanika (37.5 %) zadovoljno komunikacijom i odnosom sa svojim nadređnima ponekad, ovisno o situaciji dok se 35.4 % ispitanika izjasnilo da su zadovoljni komunikacijom i odnosom sa svojim nadređenima. 27.1 % ispitanika tvrdi kako nisu zadovoljni komunikacijom i odnosom sa svojim nadređenima.

15. Pružaju li Vam nadređeni mogućnost napredovanja u poslu?

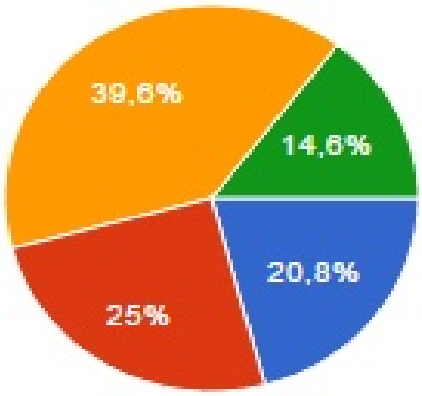


Da	**13**	27.1%
Ne	**18**	37.5%
Vrlo rijetko	**17**	35.4%

Slika 17. Mogućnost napredovanja u poslu

Iz slike 17. može se vidjeti da najveći postotak ispitanika (37.5 %) tvrdi kako im nadređeni ne pružaju mogućnost napredovanja u poslu. 35.4 % ispitanika izjasnilo se da im nadređeni vrlo rijetko pružaju mogućnost napredovanja u poslu dok najmanje ispitanika, 27.1 % tvrdi kako im nadređeni ne pružaju mogućnost napredovanja u poslu.

16. Smatrate li da Vaši nadređeni uzimaju u obzir vaša mišljenja, ideje i savjete?

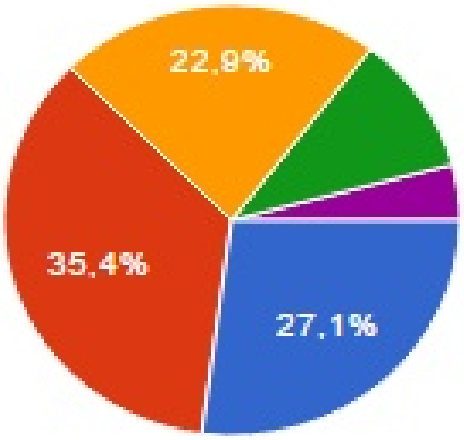


Da, rado iznosim svoje ideje	**10**	20.8%
Ne, nadređeni ne uvažavaju moje ideje osim u posebnim situacijama	**12**	25%
Svom nadređenom mogu iznijeti prijedlog ili ideju no većinom ih zadržavam za sebe	**19**	39.6%
Nadređeni ne žele slušati moja mišljenja i ideje niti im ih ja želim iznositi	**7**	14.6%

Slika 18. Uzimanje u obzir mišljenja, ideja i savjeta zaposlenika od strane nadređenih

Prema slici 18., 39.6 % ispitanika smatra da svom nadređenom mogu iznijeti prijedlog ili ideju no većinom ih zadržavaju za sebe, slijedi 25 % ispitanika koji tvrde da nadređeni ne uvažavaju njihove ideje osim u posebnim situacijama. Najmanje ispitanika, 14.6 % izjasnilo se da nadređeni ne žele slušati njihova mišljenja i ideje niti im ih oni žele iznositi.

17. Koji od navedenih čimbenika najviše utječe na vaš gubitak motivacije za obavljanje posla?

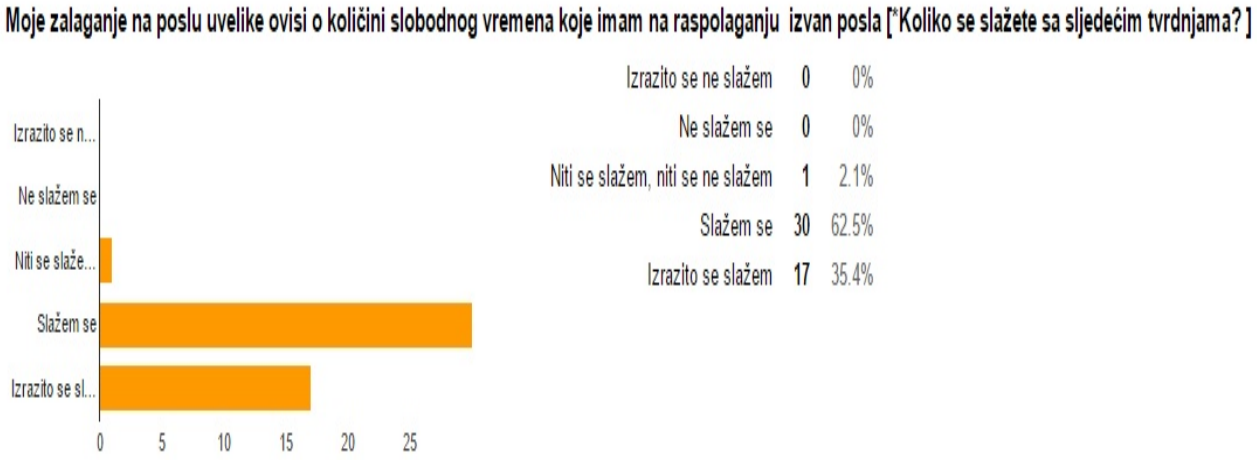


Kritike nadređenog	**13**	27.1%
Nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka	**17**	35.4%
Sukobi s ostalim zaposlenicima	**11**	22.9%
Nedostatak samostalnosti u donošenju poslovnih odluka	**5**	10.4%
Nešto drugo	**2**	4.2%

Slika 19. Čimbenik koji najviše utječe na gubitak motivacije za obavljanje posla

Iz slike 19. vidljivo je da nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka najviše utječe na gubitak motivacije za obavljanje posla najvećeg broja ispitanika (35.4 %), slijede kritike nadređenog koje demotiviraju 27.1 % ispitanika te sukobi s ostalim zaposlenicima koji demotivirajuće djeluju na 22.9 % ispitnika.

18. Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama?



U prikazu 1. tvrdnje na slici 20. vidljivo je kako se najveći postotak ispitanika (62.5 %) slaže s tvrdnjom kako njihovo zalaganje na poslu uvelike ovisi o količini slobodnog vremena koje imaju na raspolaganju izvan posla. 35.4 % ispitanika izjasnilo se kako se izrazito slaže s navedenom tvrdnjom. Niti jedan ispitanik nije se izjasnio kako se ne slaže ili izrazito ne slaže s navedenom tvrdnjom.

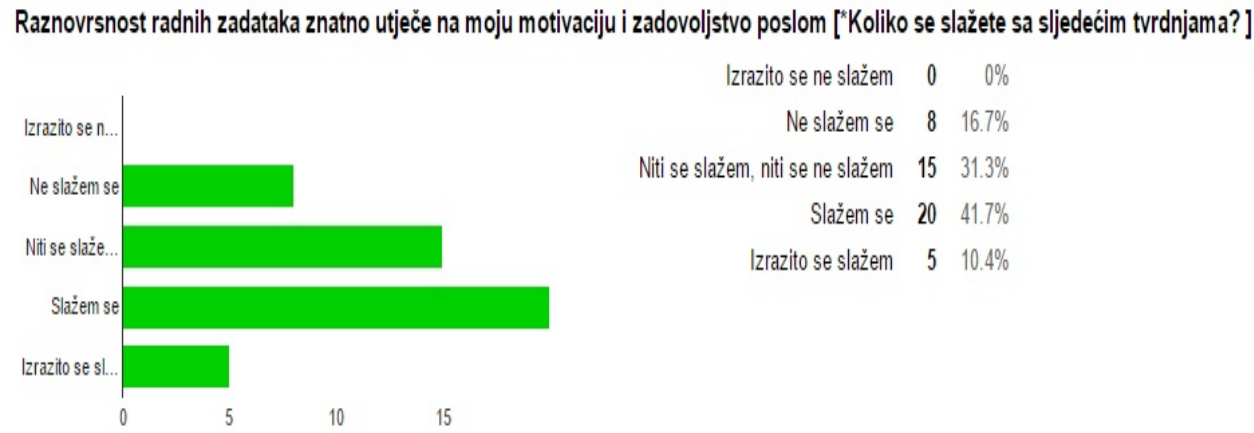


Na temelju prikaza u 2. grafu na slici 20., vidljivo je kako se najveći postotak ispitanika, 45.8 % izjasnio kako se slaže sa tvrdnjom da im motivaciju za obavljanje posla znatno smanjuje loša komunikacija u radnoj sredini dok se 43.8 % ispitanika izrazito slaže sa

navedenom tvrdnjom. Niti jedan ispitanik nije se izjasnio kako se ne slaže ili izrazito ne slaže s navedenom tvrdnjom.

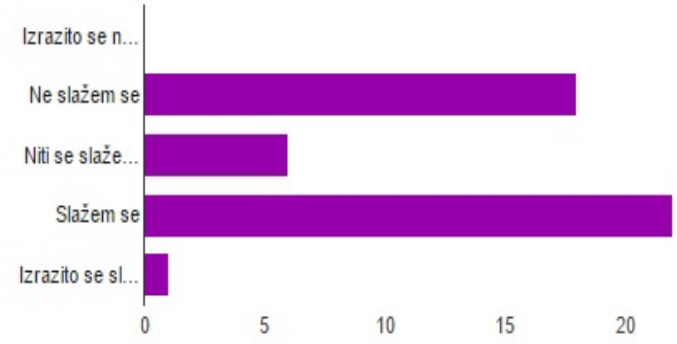


Kao što je vidljivo iz 3. grafa na slici 20., 54.2 % ispitanika izrazito se slaže s tvrdnjom kako im niska plaća smanjuje entuzijazam i zalaganje na poslu dok se 29.2 % ispitanika slaže sa navedenom tvrdnjom. Samo 6.3 % ispitanika izjasnilo se kako se ne slaže s navedenom tvrdnjom.



Prema grafu 4. na slici 20. najveći postotak ispitanika (41.7 %) slaže se sa tvrdnjom kako raznovrsnost radnih zadataka znatno utječe na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom. 16.7 % ispitanika izjasnilo se kako se ne ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

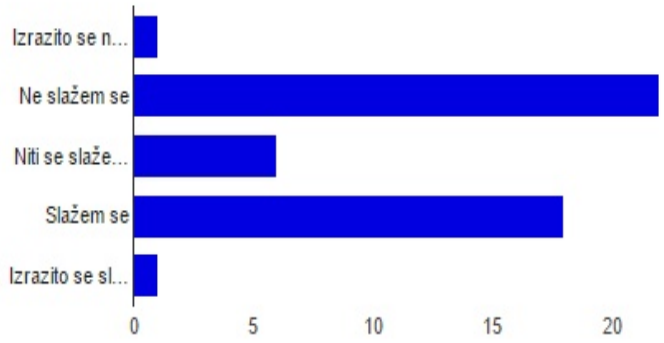
Mogu slobodno razgovarati sa svojim šefom [*Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama?]



Izrazito se ne slažem	0	0%
Ne slažem se	18	38.3%
Niti se slažem, niti se ne slažem	6	12.8%
Slažem se	22	46.8%
Izrazito se slažem	1	2.1%

Kao što je vidljivo iz 5. grafa na slici 20. najviše ispitanika, 46.8 % slaže se sa tvrdnjom kako mogu slobodno razgovarati sa svojim šefom. 38.3 % ispitanika odgovorilo je kako ne može slobodno razgovarati sa svojim šefom.

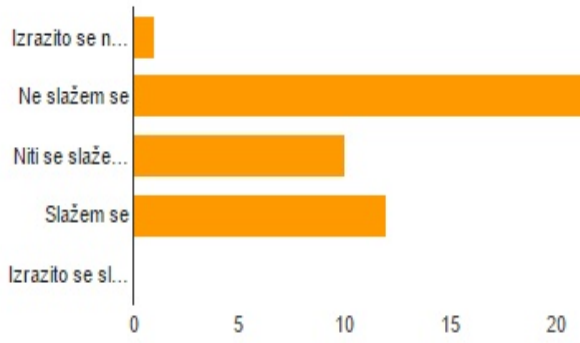
Šef kritizira moj rad bez obrazloženja [*Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama?]



Izrazito se ne slažem	1	2.1%
Ne slažem se	22	45.8%
Niti se slažem, niti se ne slažem	6	12.5%
Slažem se	18	37.5%
Izrazito se slažem	1	2.1%

Na temelju prikaza u 6. grafu na slici 20. vidljivo je da se 45.8 % ispitanika ne slaže s tvrdnjom da šef kritizira njihov rad bez obrazloženja dok se 37.5 % ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom odnosno tvrdi da šef kritizira njihov rad bez obrazloženja.

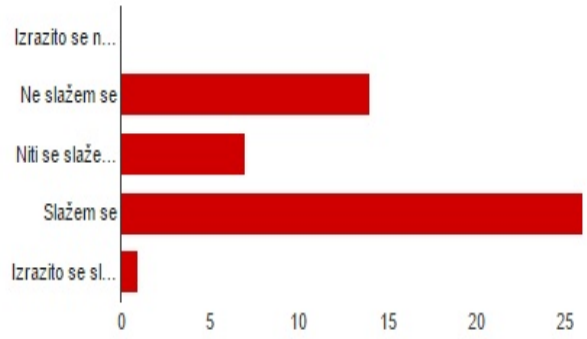
Šef se ne uključuje u sukobe zaposlenika [*Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama?]



Izrazito se ne slažem	1	2.1%
Ne slažem se	25	52.1%
Niti se slažem, niti se ne slažem	10	20.8%
Slažem se	12	25%
Izrazito se slažem	0	0%

Kao što je vidljivo na grafu 7. na slici 20. najveći postotak ispitanika (52.1 %) ne slaže se s tvrdnjom da se njihov šef ne uključuje u sukobe zaposlenika. 25 % ispitanika izjasnilo se kako se slažu s tvrdnjom da se šef ne uključuje u sukobe zaposlenika. Sa navedenom tvrdnjom izrazito se ne slaže samo 2.1 % ispitnika.

Mislim da svom šefu mogu otvoreno izraziti svoje mišljenje, prijedloge i ideje [*Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama?]



Izrazito se ne slažem	0	0%
Ne slažem se	14	29.2%
Niti se slažem, niti se ne slažem	7	14.6%
Slažem se	26	54.2%
Izrazito se slažem	1	2.1%

Na temelju prikaza u 8. grafu na slici 20. najviše ispitanika (54.2 %) se slaže sa tvrdnjom da svom šefu mogu otvoreno izraziti svoje mišljenje, prijedloge i ideje dok se 29.2 % ispitanika ne slaže sa navedenom tvrdnjom.



Kao što je vidljivo u grafu 9. na slici 20. najveći postotak ispitanika (43.8 %) slaže se sa tvrdnjom kako njihov šef misli da je uvijek u pravu. 37.5 % ispitanika odgovorilo je kako se ne slaže sa navedenom tvdnjom dok se 18.8 % ispitanika niti slaže, niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.



Prema grafu 10. na slici 20., 37.5 % ispitanika slaže se sa tvrdnjom kako je njihov šef vrlo dogmatičan te je beskorisno suprotstavljati mu se dok je 35.4 % ispitanika odgovorilo da se ne slaže s navedenom tvrdnjom. 27.1 % ispitanika izjasnilo se kako se niti slaže, niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.



Slika 20. Slaganje ispitanika sa tvrdnjama o motiviranju

Kao što je vidljivo na grafu 11. na slici 20., najveći postotak ispitanika (43.8 %) odgovorio je da se slaže s tvrdnjom da njihov šef vjeruje da posao treba obaviti kvalitetno, te da on to mora nadgledati ili učiniti sam dok se 33.3 % ispitanika izjasnilo kako se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

7.5. Ograničenja istraživanja

Postojala su određena ograničenja prilikom provođenja ovog istraživanja. Sva ograničenja usko su povezana budući da su nastala u koracima provedbe samog istraživanja.

Bitno ograničenje istraživanja svakako je manjak iskustva prilikom izrade anketnog upitnika. Kako bi tvrdnje u samom upitniku bile oblikovane na bolji način čime bi i sam anketni upitnik bio višeg ranga i kvalitete potrebno je više iskustva u oblikovanju pitanja te samoj izradi anketnog upitnika. Ograničenje provođenja ankete putem interneta i e – maila također je slab odaziv ispitanika što znači da je više vremena bilo potrebno posvetiti aktivnom traženju ispitanika.

Ukoliko je problem istraživanja dobro određen, anketni upitnik dobro konstruiran i provjeren, uzorak ispitanika reprezentativan te uz kontrolirano prikupljanje i prikladnu analizu podataka dolazi se do pouzdanih i kvalitetnih informacija. Ako su pitanja u

anketnom upitniku jasno i precizno postavljena, anketa se kao i u ovom slučaju može obavljati pismenim putem budući da ispitanicima nije potrebna pomoć prilikom ispunjavanja ankete.

8. ZAKLJUČAK

Krajnji cilj diplomskog rada bio je saznati što najviše motivira zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije kako bi se povećala njihova radna učinkovitost i zadovoljstvo poslom. Sama analiza provedenog istraživanja potvrdila je prve dvije hipoteze, da zaposlenike tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije u poslu najviše motivira novac te da zaposlenici tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije uglavnom nisu zadovoljni komunikacijom i odnosom sa svojim nadređenima, što smanjuje motiviranost za rad. Treća hipoteza kako nadređeni ne uvažavaju mišljenja, ideje i prijedloge zaposlenika što smanjuje motivaciju za rad kod djelatnika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije je opovrgnuta.

Motivacija zaposlenika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja svakog pojedinog radnog zadatka u cjelokupnom poslovanju poduzeća. Iako postoje razni načini motiviranja zaposlenika te razne teorije o motivaciji važno je istaknuti da tvrtka prvo mora prepoznati važnost motivacije svakog pojedinog zaposlenika. Ukoliko je zaposlenik zadovoljan svojim radnim okruženjem te motiviran za rad kupci, klijenti i gosti poduzeća će također biti zadovoljni, a poduzeće će samim time pozitivno poslovati.

Glavni cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti zaposlenike da se oni sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva organizacije, a budući da motivacija nije osobna karakteristika na nju se može uvelike utjecati ponašanjem nadređenog i njegovim odnosom prema zaposlenicima.

U skladu s rezultatima dobivenim u provedenom istraživanju može se zaključiti kako novčano nagrađivanje ima veliki utjecaj na motivaciju zaposlenika kao i uvažavanje mišljenja, ideja i prijedloga zaposlenika od strane nadređenih. Potrebno je više pažnje posvetiti razvijanju kvalitetnije komunikacije i odnosa zaposlenika sa nadređenima kako bi se time još više povećala njihova motivacija za rad i zadovoljstvo poslom.

U Varaždinu, 18.03.2016.

Izjava

Ja, Sanja Kranjec, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom „Motivacija zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica: Sanja Kranjec

Izjava

Ja, Sanja Kranjec, neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom „Motivacija zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije” čija sam autorica.

Studentica:
Sanja Kranjec _____ (vlastoručni potpis)

Literatura:

Knjige:

- Bahtijarević – Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb.
- Certo, Samuel; Certo, Trevis. 2008. *Moderni menadžment*. 10. izd. Mate. Zagreb.
- Denny, Richard. 2000. *Motivirani za uspjeh: Menedžerske tehnike za veća dostignuća.* M.E.P. Consult. Zagreb.
- Marušić, Sveto. 2006. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. ADECO. Zagreb.
- Miljković, Dubravka; Rijavec, Majda. 2002. *Komuniciranje u organizaciji*. IEP d.o.o. Zagreb.
- Petz, Boris. 1992. *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb.
- Tkalac Verčič, Ana; Sinčić Ćorić Dubravka; Pološki Vokić Nina. 2010. *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*. M.E.P. d.o.o. Zagreb.
- Vranešević, Tihomir. 2014. *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju.* Accent d.o.o. Zagreb.

Časopisi:

- Bahtijarević – Šiber, Fikreta. 1996. Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti. *Računovodstvo, revizija i financije* 6. 231 – 235.
- Bahtijarević – Šiber, Fikreta. 1993. Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima. *Računovodstvo i financije* 5. 57
- Jurković, Zvonimir. 2012. *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije.* Ekonomski vjesnik 2. 387 – 399.

Zbornici:

- Jambrek, Ines; Penić Ivan Ivica. 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci* 29.
- Varga, Matija. 2011. Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* 2.

Kvalifikacijski radovi:

- Aščerić, Tatjana. 2008. *Motivacija i modificirano ponašanje zdravstvenih radnika.* Diplomski/specijalistički rad. Panevropski univerzitet Apeiron. Banja Luka. 22 – 24 str.
- Trišić – Babić, Ana. 2013. Čimbenici zadovoljstva i nezadovoljstva poslom u stvaranju efektivnog motivacijskog programa za zaposlene. Master rad. Univerzitet Singidunum. Beograd. 13 – 15 str.

Popis slika:

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba
Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija
Slika 3. Socio - demografske karakteristike ispitanika
Slika 4. Socio – demografske karakteristike ispitanika
Slika 5. Stručna sprema ispitanika
Slika 6. Duljina radnog staža ispitanika
Slika 7. Stav ispitanika o tome koliko se dobrima smatraju u obavljanju svog posla
Slika 8. Stav ispitanika o zadovoljstvu poslom koji obavljaju
Slika 9. Zadovoljstvo ispitanika plaćom na poslu kojeg obavljaju
Slika 10. Motivacija zaposlenika na trenutnom poslu
Slika 11. Najveća motivacija zaposlenika u poslu kojeg rade
Slika 12. Stav zaposlenika o motivaciji većom plaćom
Slika 13. Stav zaposlenika o motivaciji novcem na radnom mjestu
Slika 14. Zadovoljstvo zaposlenika novčanom nagradom nakon dobro obavljenog posla
Slika 15. Najveća motivacija zaposlenika za daljnji rad
Slika 16. Zadovoljstvo komunikacijom i odnosom između zaposlenika i nadređenih
Slika 17. Mogućnost napredovanja u poslu
Slika 18. Uzimanje u obzir mišljenja, ideja i savjeta zaposlenika od strane nadređenih
Slika 19. Čimbenik koji najviše utječe na gubitak motivacije za obavljanje posla
Slika 20. Slaganje ispitanika sa tvrdnjama o motiviranju

Popis tabela:

Tabela 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike
Tabela 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

PRILOZI
Prilog 1. Anketni upitnik

PRIMJER ANKETNOG UPITNIKA

Motivacija zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije

Poštovani,

Molimo Vas da popunjavanjem ovog anketnog upitnika sudjelujete u istraživanju koje se provodi za potrebe izrade diplomskog rada na studiju Odnosi s javnošću Sveučilišta Sjever. Tema istraživanja je motivacija zaposlenika tvrtki privatnog sektora Varaždinske županije. Anketa je u potpunosti anonimna, a koristit će se samo u svrhu izrade diplomskog rada. Molim Vas da pažljivo pročitate pitanja te iskreno na njih odgovorite!

Unaprijed zahvaljujem,

Sanja Kranjec

Spol

- Žensko
- Muško

Dob

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- >55

Stručna sprema

- ○ NKV
- ○ SSS
- ○ VŠS
- ○ VSS

Duljina radnog staža

- ○ Manje od godine dana
- ○ 1 - 5 godina
- ○ 5 - 10 godina
- ○ Više od 10 godina

Smatrate li da ste dobri u obavljanju svog posla?

- ○ Da, smatram se izvrsnim
- ○ Smatram se prosječnim
- ○ Smatram da nisam dovoljno dobar/a, ali se trudim biti bolji/a

Volite li posao kojega obavljate?

- ○ Da
- ○ Zadovoljan/a sam njime
- ○ Mogao bi biti i bolji
- ○ Ne, ali trenutno nemam drugog izbora

Koliko ste zadovoljni plaćom na svom poslu?

- ○ Vrlo zadovoljan
- ○ Zadovoljan
- ○ Nezadovoljan
- ○ Vrlo nezadovoljan

Jeste li motivirani obavljati posao na kojem ste trenutačno zaposleni?

- ○ Da
- ○ Ne
- ○ Ponekad

Što Vas najviše motivira u poslu kojeg radite?

Odaberite broj od 1 - 5, gdje 1 označava najmanju, a 5 najveću motiviranost

	1	2	3	4	5
Dobra radna okolina	○	○	○	○	○
Mogućnost napredovanja	○	○	○	○	○
Novac	○	○	○	○	○
Dobar odnos s nadređenima	○	○	○	○	○
Pohvale i priznanja	○	○	○	○	○
Kada šefovi prihvaćaju ideje i prijedloge zaposlenika	○	○	○	○	○

Motivira li Vas veća plaća za bolje obavljanje posla?

- ○ Da, svakako
- ○ Da, ali i uz neke druge čimbenike
- ○ Ne, posao bih svejedno obavljao/la na način kao i do sada
- ○ Ne, novac mi ne predstavlja najveću motivaciju za posao

Kakav je Vaš stav općenito o motivaciji novcem na radnom mjestu?

- ○ Novac je glavni pokretač svega te najviše motivira zaposlenike
- ○ U nekim situacijama motivacija novcem može i odmoći
- ○ Motivacija novcem može biti korisna samo kod nekih poslova i nekih zaposlenika
- ○ Veća motivacija zaposlenika lakše se može postići i drugim stvarima osim novca

Jeste li zadovoljni ukoliko za dobro obavljeni posao dobijete novčanu nagradu?

- ○ Da
- ○ Da, ali me više od novca motiviraju drugi oblici nagrađivanja
- ○ Ne, novčane nagrade me ne motiviraju

Što bi Vas od navedenog najviše motiviralo za daljnji rad?

- ○ Novčana nagrada nakon svakog dobro obavljenog posla
- ○ Povišica plaće za kvalitetno obavljen posao
- ○ Slobodni dani
- ○ Unapređenje, bolje radno mjesto
- ○ Mogućnost stručnog usavršavanja ili školovanja
- ○ Pohvala i priznanje
- ○ Ostalo: [ ]

Jeste li zadovoljni komunikacijom i odnosom između Vas i nadređenih?

- ○ Da
- ○ Ne
- ○ Ponekad, ovisno o situaciji

Pružaju li Vam nadređeni mogućnost napredovanja u poslu?

- ○ Da
- ○ Ne
- ○ Vrlo rijetko

Smatrate li da Vaši nadređeni uzimaju u obzir vaša mišljenja, ideje i savjete?

- ○ Da, rado iznosim svoje ideje
- ○ Ne, nadređeni ne uvažavaju moje ideje osim u posebnim situacijama
- ○ Svom nadređenom mogu iznijeti prijedlog ili ideju no većinom ih zadržavam za sebe
- ○ Nadređeni ne žele slušati moja mišljenja i ideje niti im ih ja želim iznositi

Koji od navedenih čimbenika najviše utječe na vaš gubitak motivacije za obavljanje posla?

- ○ Kritike nadređenog
- ○ Nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka
- ○ Sukobi s ostalim zaposlenicima
- ○ Nedostatak samostalnosti u donošenju poslovnih odluka
- ○ Nešto drugo

*Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama?

Odgovor označite sa X

	Izrazito se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	Izrazito se slažem
Moje zalaganje na poslu uvelike ovisi o količini slobodnog vremena koje imam na raspolaganju izvan posla	○	○	○	○	○
Moju motivaciju za obavljanje posla znatno smanjuje loša komunikacija u radnoj sredini	○	○	○	○	○
Niska plaća smanjuje moj entuzijazam i zalaganje na poslu	○	○	○	○	○
Raznovrsnost radnih zadataka znatno utječe na moju motivaciju i zadovoljstvo poslom	○	○	○	○	○
Mogu slobodno razgovarati sa svojim šefom	○	○	○	○	○
Šef kritizira moj rad bez obrazloženja	○	○	○	○	○
Šef se ne uključuje u sukobe zaposlenika	○	○	○	○	○
Mislim da svom šefu mogu otvoreno izraziti svoje mišljenje, prijedloge i ideje	○	○	○	○	○
Moj šef misli kako je uvijek u pravu	○	○	○	○	○
Moj je šef vrlo dogmatičan; beskorisno mi je suprotstavljati mu se	○	○	○	○	○
Šef vjeruje da posao treba obaviti kvalitetno, te da on to mora nadgledati ili učiniti sam	○	○	○	○	○

*Pitanje označeno zvjezdicom formulirano je na temelju upitnika *Inventar komunikacijske klime* autora Jamesa Costigana i Marthe Schmeidler.

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, SANJA KRANJEC *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA TVRTKI PRIVATNOG SEKTORA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Sanja Kranjec
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SANJA KRANJEC *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA TVRTKI PRIVATNOG SEKTORA VARAŽDINSKE ŽUPANIJE *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Sanja Kranjec
(vlastoručni potpis)