UTJECAJ UGOVORA O RADU NA MOTIVACIJU NA PRIMJERU PODUZEĆA „SOLARIS D.D.“

Komadina, Juraj

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:915567

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ UGOVORA O RADU NA MOTIVACIJU NA PRIMJERU PODUZEĆA „SOLARIS D.D.“

Mentor:
doc. dr. sc. Bilić Ivana

Student:
univ.bacc.oec. Juraj Komadina

Split, listopad, 2017. godina

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 3
1.3. Istraživačke hipoteze 3
1.4. Ciljevi istraživanja 4
1.5. Metode istraživanja 4
1.6. Doprinos istraživanja 5
1.7. Struktura istraživanja 6
2. TEORIJSKA ZNANJA I MOTIVACIJSKI MODELI 7
2.1. Pojmovno određenje motivacije 7
2.1.1. Pojam motivacije 7
2.1.2. Intrinzični i ekstrinzični faktori motivacije 8
2.2. Sadržajne teorije motivacije 10
2.2.1. Teorija hijerarhije potreba 10
2.2.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 12
2.2.3. Teorija motivacije postignuća 13
2.2.4. Dvofaktorska teorija motivacije 14
2.2.5. Teorija motivacije uloga 17
2.3. Procesne teorije motivacije 18
2.3.1. Vroomov kognitivni model motivacije 18
2.3.2. Porter-Lawlerow model očekivanja 19
2.3.3. Lawlerov model očekivanja 20
2.3.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni 21
2.4. Pristup i strategije motiviranja 23
2.4.1. Redizajniranje posla za motivaciju 24
2.4.2. Opunomoćenje zaposlenih 30
2.4.3. Mjerenje motivacije 35
3. POJAM I KONCEPT UGOVORA O RADU 39
3.1. Uvod u radno pravo 39
3.2. Pojam i predmet radnog prava 41
3.3. Pojam i vrste ugovora o radu 44
3.3.1. Sadržaj ugovora o radu 45

3.3.2. Ugovor o radu na neodređeno vrijeme 46
3.3.3. Ugovor o radu na određeno vrijeme 49
3.4. Poticajna mjera 'stalni sezonac' 52
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ PRIRODE UGOVORA O RADU NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U SOLARIS D.D 54
4.1. Opći podatci o poduzeću 'Solaris d.d.' 54
4.2. Metodologija istraživanja 55
4.3. Rezultati istraživanja vezano za motivaciju temeljem ugovora o radu 55
4.4. Testiranje hipoteza 68
4.5. Zaključak 71
5. ZAKLJUČAK 73
6. LITERATURA 74
7. POPIS SLIKA 76
8. POPIS TABLICA 77
10. SAŽETAK 79
11. SUMMARY 80

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Svjedočimo svijetu koji je, danas, više no ikad, podložan promjena, te u kojem je čovjek,kao pojedinac, sve više podložan tim istim promjenama. Te promjene imaju cijeli spektar utjecaja na pojedinca, u ovisnosti o različitim specifičnostima pojedinca. Čovjek, osim svoje društvene paradigme, danas predstavlja i osnovnu konkurentsku prednost svakog poduzeća ili organizacije, a njegove vještine, znanja i sposobnosti sve više i više postaju predmetom zanimanja organizacijskih kadrovskih politika. Tržište rada je odavno prestalo egzistirati kao puki odnos ponude i potražnje za radom, te danas predstavlja jedno od najkompleksnijih tržišta. U suvremenom svijetu novac prestaje biti jedino sredstvo kompenzacije za rad, posebice ukoliko se radi o visoko odgovornim poslovima gdje utjecaj na pojedinca može predstavljati i razina participacije, kvaliteta radne sredine, obogaćivanje posla, mogućnost napretka kao i brojni drugi čimbenici.

Motivacija danas predstavlja jedno od ključnih alata menadžmenta, s kojim ono nastoji poticati ali i usmjeriti ponašanje zaposlenih u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije. Sukladno tome motivacija, kao znanstvena disciplina, postaje epicentrom istraživanja ekonomista diljem svijeta, što nam dokazuje želju i potrebu za njezinom sveprisutnošću. Ključno je, također, naglasit kako motivacija nije jednodimenzionalna varijabla, naime, ona može biti materijalna i nematerijalna. U jednom od istraživanja koje je bavi važnosti motivacije zaposlenih vezano za materijalne i nematerijalne faktore zaključuje se kako: *'Suvremeni uvjeti poslovanja stavljaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u fokus zanimanja menadžmenta. Jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može se pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost na tržištu. Naravno, da bi se u praksi djelovalo u tom smjeru, potrebno je detaljno proučiti i upoznati ključne elemente ove oblasti. Iz tog razloga, nameće se značaj istraživanja*' tvrdi Vukajlović (2011). Naravno kako bi se napravila distinkcija vezana za različite specifičnosti okoliša u kojem se istraživanje izvršava, ista analiza nadalje pokazuje: *'U odnosu na dosadašnja istraživanja slična ovom, može se zaključiti da u većini istraživanja provedenih u nerazvijenim privredama u kojima nisu zadovoljene osnovne egzistencijalne potrebe i u kojima ne postoji mogućnost zapošljavanja, materijalni faktori su i dalje glavni motivirajući faktor, s obzirom na nizak životni standard. Na osnovu teorija motivacije, dosadašnjih istraživanja i provedenog istraživanja, može se zaključiti da motivacija zaposlenih*

utiče na zadovoljstvo zaposlenih. U tim privredama zaposleni imaju mogućnost promjene tvrtke u slučaju nezadovoljstva, te nisu vođeni strahom od gubitka posla i traže od menadžmenta tvrtke bolje uvjete za rad. S druge strane u nerazvijenim privredama zaposleni su u nemogućnosti promjene posla i zaposlenja u drugim tvrtkama, iz straha ostaju u poduzeću bez obzira da li su zadovoljni ili nisu' također zaključuje Vukajlović (2011). Ovo istraživanje jasno nam pokazuje punu kompleksnost pojma motivacije te zaključuje kako nisu samo interni organizacijski čimbenici odgovorni za motiviranost pojedinca.

Egzistencijalnu motivaciju možemo nazvati 'nužnim zlom' suvremenih ekonomskih kretanja, koja ipak, gledano s poslovne perspektive, više ide na ruku poslodavcima, ali će posljedično umanjiti i motivaciju samog zaposlenika što će daljnje uzrokovati i pad učinkovitosti. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba upravo ukazuje na nužnost zadovoljenja esencijalnih životnih potreba, puke egzistencije, kako bi pogled bio uperen na više razine potreba. Upravo zato na dnu Maslowljeve piramide se nalaze fiziološke potrebe (hrana, piće, san i slično) ispunjavanjem kojih dolazimo do druge stepenice piramide tj. potreba za sigurnošću. Potreba za sigurnošću je zasigurno najočitiji simptom globalizacijskih kretanja 21. stoljeća, što je posljedično dovelo i do promjena ponašanja pojedinaca diljem 'globalnog sela'. S aspekta pojedinca, ta promjena navodi na razmišljanja o sigurnosti i stalnosti svoga zaposlenja, koje poistovjećuje sa sigurnosti vlastite budućnosti. Dugoročna promišljanja o stalnosti zaposlenja vidljiva su i u još jednom istraživanju koji su proveli Brdan et al. (2016)koje zaključuje: '*Razina motivacije ispitanika prema ocjeni većine faktora motivacije pokazala se osrednjom, osim pri vrednovanju „sigurnosti posla“, gdje je i najviša. Takva ocjena je i očekivana s obzirom na nepovoljnu ekonomsku situaciju i sve višu razinu nezaposlenosti*'

Iako su brojne studije, kao i znanstvena istraživanja napravljena na temu motivacije, o stalnosti zaposlenja, osim pukog zaključka kako je bitan faktor motivacije, nema previše dostupnih i relevantnih informacija. Stalnost zaposlenja, iako od krucijalne važnosti za zaposlenika, nije uvijek ni u domeni djelovanja poslodavca, što su upravo i navedena istraživanja pokazala. Ona navode kako utjecaj na mogućnost stalnog zaposlenja djeluje i opće ekonomsko stanje privrede ali i specifičnosti pojedine branše. Upravo zato ćemo u ovom radu pokušati izravno povezati razinu sigurnosti i stalnosti zaposlenja, na bazi ugovora o radu, i razinu motivacije, polazeći od pretpostavke da sama stalnost zaposlenja nužno ne mora biti izvor veće motivacije. Kao i mogućnost kako se osobe koje još nemaju stalno zaposlenje moguće više trude i više su

motivirane kako bi potencijalnom poslodavcu dokazale i pokazale svoju kvalitetu i potrebu za zapošljavanjem.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je utvrditi na koji način vrsta ugovora o radu (u radu ćemo sučeliti ugovor na stalno te ugovor na određeno) utječe na motivaciju zaposlenika poduzeća Solaris d.d. Istraživanje će obuhvatiti radnike na svim razinama organizacijskog uređenja, koji će ocijeniti na koji način radni ugovor utječe na motivaciju. Putem intervjua i ispitivanja biti će utvrđeno na koji način zaposlenici promišljaju o svojoj trenutnoj motivaciji, te da li bi promjena prirode njihovog ugovora utjecaj na povećanja/smanjenje motivacije. Krajnji korak biti će statistička obrada podataka, koja će ponuditi bolji uvid u problematiku ovisnosti motivacije u ugovoru o radu na primjeru poduzeća Solaris d.d.

1.3. Istraživačke hipoteze

H1 - Postoji veza koja se može empirijski dokazati između motivacije zaposlenika i prirode njihovog ugovora o radu:

Ovom ćemo hipotezom dokazati postoji li veza između motivacije zaposlenika poduzeća Solaris d.d. u ovisnosti o prirodi njihovog ugovora o radu.

Pretpostavka je da je ugovor o radu ključan faktor motivacije zaposlenika, ali ne i jedini.

H2- Ekstrinzični faktori motivacije (koji se na ovom primjeru odnose na ugovor o radu) značajniji su za ukupnu razinu motivacije zaposlenika od intrinzičnih faktora:

Često se polemizira oko faktora koji ostvaruju veći utjecaj na motivacije kao i radnu učinkovitost pojedinca. Rasprava se svodi na intrinzične faktore, u koje ubrajamo svrhu, vjeru u ono što radimo ili pak strast, te na ekstrinzične faktore, gdje ubrajamo visinu plaće, uvjete rada, status i sl. Zato će se ovom hipotezom pokušati doći do odgovora što je zaposlenicima 'Solaris-a' važnije, odnosno što više doprinosi razini njihove motivacije.

H3 – Radnici 'Solaris-a' izvor motivacije nalaze u prirodi njihovog ugovora o radu:

Ovom ćemo hipotezom dokazati neospornu činjenicu kako , u ovom primjeru, radnici 'Solaris-a d.d.' svoju motivaciju izvlače iz prirode ugovora o radu. Ova će hipoteza uzeti u obzir pretpostavku kako radnici 'Solaris-a' koji rade na temelju ugovora na određeno

imaju veću razine motivacije bazirane na nadi da će im biti ponuđen ugovor na stalno. Također uzet će se u obzir i opozitni narativ koji tvrdi kako radnici koji rade na temelju ugovora na stalno , imaju veću razinu motivacije temeljene na mogućnosti napretka te veće povezanosti sa misijom i vizijom poduzeća.

1.4. Ciljevi istraživanja

Što se tiče teorijskog dijela ovoga rada, pokušat ćemo približiti sam pojam motivacije, čimbenici koji ju određuju, te vidjeti zašto je motivacija tako važan faktor svakog poslovnog uspjeha te zašto radna sredina bilo koje vrste ne može biti uspješna bez motiviranih pojedinaca. Osim toga, teorijski dio rada povezat će i prirodu ugovora o radu s motivacijom pojedinca te specifičnostima zbog kojih se tvrtke odlučuju primati radnike na bazi različitih ugovora o radu.

S obzirom problem i predmet istraživanja koji se obrađuje te na postavljene hipoteze, glavni empirijski cilj istraživanja je utvrditi djelovanje vrste ugovora o radu na jedno od najvažnijih čimbenika uspješnosti poslovanja – motivaciju, na različitim razinama poduzeća Solaris d.d. Glavni empirijski cilj ima nekoliko odrednica koje se odnose na uzroke motivacije koje pojedinac zaprima kako radnik tako i menadžeri.

1.5. Metode istraživanja

Za istraživanje će se koristiti empirijske i teorijske metode, odnosno metode koje su primjerene vrsti podataka koja se proučava. Teorijske metode oslanjaju se na postojeća teorijska znanja izvučena iz zaključaka radova raznih autora. Sljedeće teorijske metode će se koristiti u radu(R. Zelenika, 1998):

- **Induktivna metoda** – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu
- **Deduktivna metoda** – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

- **Deskriptivna metoda** – proces opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja veza i odnosa.
- **Metoda analize** postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- **Metoda klasifikacije** – najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- **Metoda kompilacije** – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- **Komparativna metoda** – postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom ponašanju i intenzitetu.

Empirijske metode, pak, koriste se kako bi identificirali problem i postavili hipoteze istraživanja. Prezentirat će se činjenice i pojave spoznane vlastitim iskustvom, tj. osobnim provođenjem istraživanja. Empirijske metode koje će se koristiti u radu su:

- **Anketna metoda** – postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja

1.6. Doprinos istraživanja

Ovaj rad će zasigurno biti koristan svim stranama uključenim u istraživanje. S aspekta poduzeća Solaris d.d. istraživanje može biti iskorišteno kako bi se detektirala najvažnije radna mjesta sa deficitom motivacije kao rezultatom neodgovarajućeg ugovora o radu, rješavam čega može doći do povećane motivacije kao i učinkovitosti u radu. S aspekta akademske zajednice, istražit će se zanimljiva tema koja je u dostupnim istraživanjima manjkavih rezultata, te će svakako pružiti doprinos daljnjem istraživanju srodne problematike. Studentska će zajednica, u obliku ovoga istraživačkoga rada dobiti empirijsko istraživanje koje obuhvaća kako kompleksan pojam motivacije kao i njezinoj značaja za uspješno poslovanje tako i utjecaj ugovora o radu na smanjenje/povećanje iste. Kroz ovo istraživanje studenti će moći vidjeti, analizirati te primijeniti naučene teorijske principe.

1.7. Struktura istraživanja

Diplomski rad sastoji se od četiri ključna dijela: uvoda, pojmovnog obrađivanje motivacije, pojmovnog obrađivanja radnih ugovora te empirijskog istraživanja.

U uvodnome dijelu bit će opisani problem kao i predmet istraživanja, bit će iznijete glavne i pomoćne hipoteze, ciljeve i metode istraživanja te njegov doprinos.

Drugi dio rada, koji se odnosi na pojmovno određivanje motivacije, bit će posvećen lustriranju pojma motivacije, teorijskom pristupu ka motivaciji, te različitim teorijskim modelima koje danas poznajemo. Upravo će posebna pažnja biti posvećena sadržajnim i procesnim teorijama motivacije unutar kojih ćemo obraditi različite modele i stajališta različitih autora koji su se bavili ovom temom. Također, u ovom dijelu rada biti će obrađen utjecaj ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora motivacije na pojedinca, kao i načini motiviranja.

Treći dio rada, koji problematizira tematiku radnog odnosa te koncepta i pojma ugovora u radu, obrađivat će vrste ugovora te dati uvid u određene ograničavajuće okolnosti za poslodavce. Također, bit će obrađena i zanimljiva mjera 'stalnog sezonca'

Četvrti dio rada empirijske je naravi, unutar njega bit će prikazani opći podatci o poduzeću 'Solaris d.d.', te će biti opisana metodologija istraživanja. Naravno, u ovom će dijelu, veći fokus biti će na korelaciju između ugovora o radu i razine motivacije pojedinca.

2. TEORIJSKA ZNANJA I MOTIVACIJSKI MODELI

2.1. Pojmovno određenje motivacije

2.1.1. Pojam motivacije

Sama riječ motivacija dolazi od latinske riječi ' moves – movere' što bi značilo kretanje ili pomicanje. To bi značilo da se pod pojmom motiv podrazumijeva nešto što bi ljude pokretalo na akciju ili ulaganje većih napora.

Motivacija se također može definirati kao zajednički pojam za sve faktore koji iniciraju i usmjeravaju, organiziraju ili održavanju aktivnost pojedinca. Ona se odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja pojedinca, a također se smatra da ona obuhvaća i podsvjesno usmjerene aktivnosti (Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 557).

Za bolje razumijevanje samoga procesa motivacije potrebno je i shvatiti pojam potreba. Potrebe proizlaze iz poriva za podmirivanjem nekog stvarnog ili umišljenog manjka, te definiraju čovjeka kao prirodno, društveno i ljudsko biće. Postoji nekoliko načina podjele potreba: prema njihovoj važnosti za opstanak ljudskog bića, prema opsegu njihovog zadovoljavanja, prema vrsti proizvoda i usluga potrebnih za njihovo zadovoljavanje, itd. Također potrebu možemo definirati kao fiziološki ili psihološki nedostatak koji stanovite rezultate čini privlačnima.

Nezadovoljena potreba stvara napetost koja stimulira porive unutar pojedinca. Ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako se postignu, zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti. Djelatnici u ' procesu ' motivacije su u stanju napetosti. Što je napetost veća, to će za smanjenje biti potrebna veća aktivnost. Stoga, kada vidimo da zaposleni marljivo obavljaju neku aktivnost, na to se može gledati kao na želju za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.

Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih se posebno naglašavaju tri sljedeće grupe (Buble, 2011, str. 485):

- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla

- Organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršenja radnih zadataka – neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, izazovnošću zadatka, itd. Vodstvo u svakom slučaju mora biti svjesno ovih razlika kako bi poticalo one koji imaju potrebu doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća.

Karakteristike posla predstavljaju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Vodstvo mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu vodstva i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Sve ove interakcije trebaju se uzeti u obzir prilikom oblikovanja odgovarajućeg motivacijskog sustava u poduzeću. Vodstvo mora pametno odabrati motivatore kao i instrumente poticanja na željene akcije i rezultate, jer isti moraju poštivati navedene interakcije. U tom se kontekstu motivator manifestira kao instrument utjecaja na individualno ponašanje, pa stoga vodstvo mora biti zainteresirano za njihovu inventivnu upotrebu (Buble, 2011, str. 486).

2.1.2. Intrinzični i ekstrinzični faktori motivacije

Kada govorimo o intrinzičnim i ekstrinzičnim faktorima motivacije govorimo o intrinzičnim kao unutarnjima te o ekstrinzičnim kao o vanjskim faktorima.

Intrinzična (unutarnja) motivacija je sve ono što nas iznutra navodi na aktivnost i određuje njen smjer, intenzitet i trajanje. Neovisna je o mogućim materijalnim i socijalnim dobicima (učenje motivirano znatiželjom, interesom za sadržaj učenja). Intrinzično motivirana osoba će rješavati zadatke na sustavu za e-učenje, primjerice, zato što se osjeća ugodno dok to radi ili

intrinzično motivirana osoba će raditi na rješenju problema jer mu izazov pronalaženja rješenja pruža osjećaj zadovoljstva.

Ekstrinzična (vanjska) motivacija je kontrast intrizinčnoj motivaciji i dolazi izvana. Ona nas izvana navodi na aktivnost i određuje njen smjer, intenzitet i trajanje. Motivacijski faktori su vanjske naravi i najčešći oblici motivacije su nagrade kao što ocjena ili primjerice novčana nagrada.

Motivacija zaposlenika se razvija u jednom od dva načina. Intrinzična motivacija potiče na uspjeh koji je utemeljen na unutarnjim ciljevima i ambicijama, dok ekstrinzična motivacija dolazi iz vanjskih izvora, motivirajući guranje vlastitih performansi.

U intrinzične (unutarnje) faktore ubrajamo:

- Izazovnost posla
- Postignuće i uspjeh
- Odgovornost
- Mogućnost razvoja
- Priznanje i napredovanje

U ekstrinzične faktore ubrajamo:

- Radni uvjeti
- Menadžeri
- Sigurnost posla
- Beneficije
- Politika poduzeća

Blisko uz teorije vezane za intrinzične i ekstrinzične faktore veže i se i Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Ona je bazirana 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 zaključuje Varga (2011).

Važno je naglasiti kako 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, kreće 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 potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora (Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 559).

2.2. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje ljudi, naglašavajući prvenstveno njihove potrebe kao motivaciju za rad. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore poput plaće, sigurnosti posla, napredovanja i sl. žele, a neke izbjegavaju.

Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su sljedeće (Buble, 2011, str. 487):

- Teorija hijerarhije potreba
- Teorija trostupanjske hijerarhije
- Teorija motivacije postignuća
- Dvofaktorska teorija motivacije

2.2.1. Teorija hijerarhije potreba

Ova teorija, koju je razvio Abraham Maslow, najpopularnije je kako u literaturi, tako i u praksi menadžmenta. Temelji se na pretpostavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Sve je te potrebe Maslow grupirao u pet kategorija: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju, potrebe za poštovanjem te potrebe za samoaktualizacijom (Buble, 2009, str. 487).

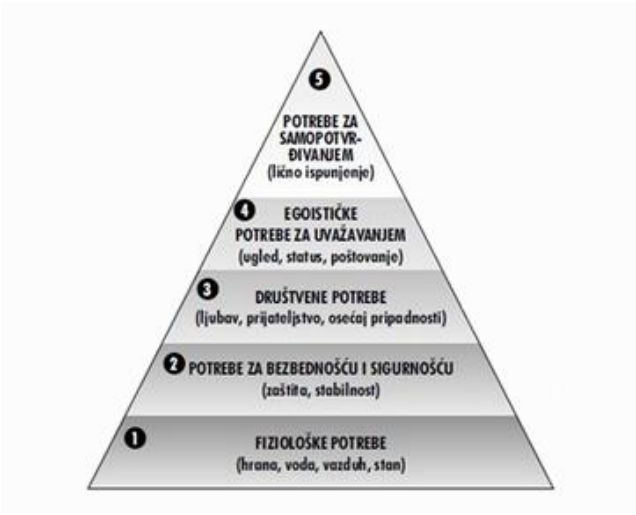
Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Ljudi teže da najprije zadovolje ove potrebe, a tek pošto su zadovoljene, težu zadovoljenju drugih ' viših ' potreba.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i drugo bitnu preduvjeti ljudske sigurnosti.

Potreba za ljubavlju su potreba za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanju. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanje i poštivanjem od drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi k osjećajima samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog potencijala. U poduzeću će to značiti da zaposlenima tog ranga treba omogučiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problem i slično.



Slika 1.Maslowjeva hijerarhija potreba

Izvor: Bubale Marin (2009). Menadžment.
Split, Sveučilište u Split, Ekonomski fakultet, str. 487.

Zadovoljavanje ovih potreba odvija se odgovarajućim redom, tako da najjače motivacijsko djelovanje imaju nezadovoljene potrebe. Čim je neka od potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeće razine u hijerarhiji potreba. Na toj osnovi Maslow (Bubale, 2009, str. 488) razvio dvije temeljne postavke ove teorije:

1. pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge ' važnije ' potrebe
2. nijedna potreba ili želja ne može se promatrati izolirano, jer je svako povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba

S aspekta menadžmenta važnost ove teorije je u tome što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba. U tom sklopu menadžment mora otvoriti širok prostor razvoja zaposlenih imajući u vidu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.

2.2.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba, kako ih je postavio Maslow mnogi su autori pokušali dati nova rješenja. Tako Alderfer (1986) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj bazične elemente čine:

- Egzistencijalne potrebe
- Potrebe povezanosti
- Potrebe rasta i razvoja

Iz tih elemenata izveden je i skraćeni naziv ove teorije – ERG teorija (Existence-Relatedness-Growth).

Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu u hijerarhiji potreba, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima

kompenzacija, uvjetima rada i sl. Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisan je o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što dobivaju drugi.

Potrebe povezanosti uključuju sve one faktore koji se s aspekta pojedinca značajni, a odnose se na njegovu povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i drugo. Riječ je, dakle, o interpersonalnim odnosima koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene, a koji može imati kako pozitivni, tako i negativni predznak (povjerenje – nepovjerenje, prihvaćanje – neprihvaćanje, razumijevanje – nerazumijevanje, itd.)

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve one potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljavanjem potiče se korištenje ljudskih potencijala, te stvara u pojedinca osjećaj cjelovitosti i punoće. Alderfer (1976) naglašava da zadovoljavanje ovih potreba ovi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju (ili ne osiguravaju) da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što može biti.

Isto kao i Maslow, Alderfer smatra da zadovoljavanje potreba utječe na njihovu važnost i važnost drugih potreba. Međutim, on za razliku od Maslowa smatra da na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo potrebe ispod, već da na to može utjecati i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe. Dakle, riječ je o dvosmjernoj vezi između potreba, što znači da je u ovoj teoriji riječ je i o simultanom djelovanju svih potreba (Buble, 2009. Str. 488).

2.2.3. Teorija motivacije postignuća

Za razliku od prethodnik teorija koje su usmjerene na zadovoljavanje više ili manje biološki zasnovanih potreba, ova teorija je prvenstveno usmjerena na motivaciju za rad. Pritom je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koje ukazuju na orijentaciju ljudi (prvenstveno radnu, ali i opću).

Iako su autori ove teorije McClelland, Atkinson, Clark, Lowell (1953), ipak je poznata pod imenom prve dvojice koji su je dalje razvijali.

Suština je ove teorije u tome što ona ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspjehom. Ta je težnja rezultanta djelovanja dviju sila – prva je želja za uspjehom a druga želja da se ne dogodi neuspjeh. Stoga je sam motivacija uvjetovana vlastitom procjenom vjerovatnosti postizanja uspjeha odnosno neuspjeha. Kakva će procjena pri tome prevagnuti, ovisi prvenstveno o težini zadatka kojega treba ostvariti – ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, ali veća draž odnosno zadovoljstvo uspjehom, lakši zadatak pak sadrži veću vjerojatnost uspješne izvedbe, ali je zato manja draž odnosno zadovoljstvo uspjehom.

$$M = motiv\ postignuća\ x\ poticaj\ postignuća\ x\ mogućnost\ izvršenja\ zadatka$$

Ovako koncipiran model motivacije McClelland (1961) je proširio uvodeći dvije nove varijable – moć i afilijaciju.

Potreba za moći se manifestira u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je, dakle, motiv da se u poduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje inače zahtijevaju takve pojedince koji će usmjeravati rad drugih.

Afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, to znači da pojedinci s takvim potrebama više teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija.

Teorija motivacije postignuća, iako oblikovana s pretenzijom globalnog koncipiranja motivacije za rad, ipak je usmjerena više na motivaciju menadžera. Naime, potrebe postignuća više se manifestiraju u sferi zadatka menadžera nego u sferi zadatka izvršitelja, pogotovo ako su oni angažirani na repetitivnim i rutinskim zadatcima. Kasnije proširenje modela varijablama moći i afilijacije još više naglašava menadžerski aspekt motivacije za rad
(Buble, 2009, str. 489).

2.2.4. Dvofaktorska teorija motivacije

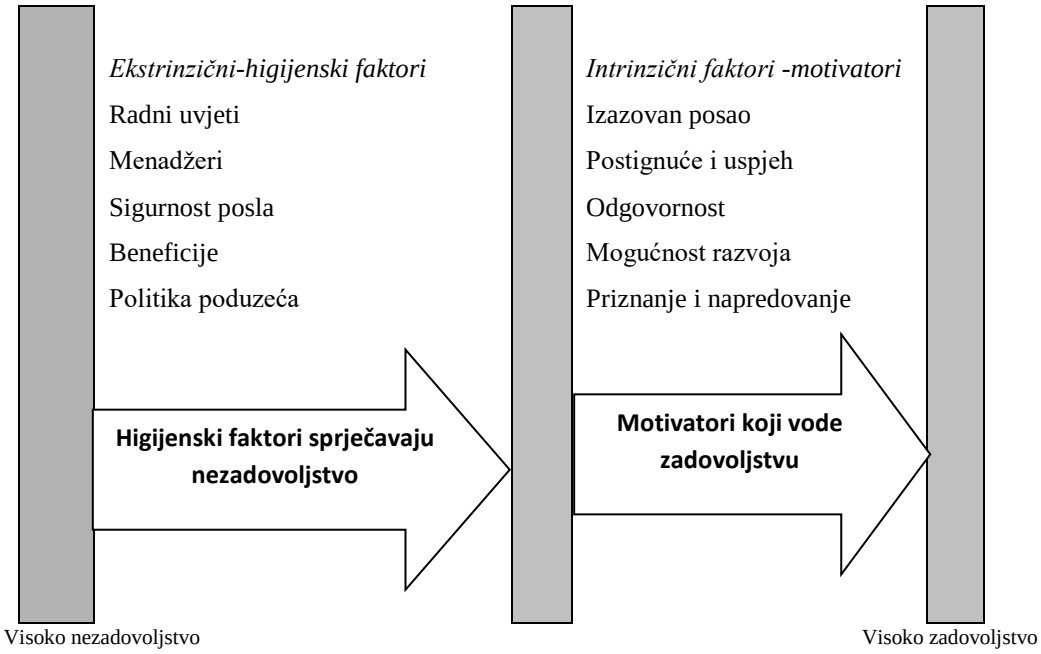
Dok su prethodne teorije bile usmjerene na potrebe ljudi, dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Pritom se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom.

Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije u ovoj teoriji. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani za situaciju (kontekst) u kojem čovjek djeluje, dok su intrinzičnih faktori povezani uz sam posao kojega čovjek obavlja.

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Prema tome, izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, itd., sve su to faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, a time i na proizvodnost rada.

Ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika – oni sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.

Iz navedenog koncepta evidentno je da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualni razvoj. U tom smislu Herzberg (1968) se zalaže za obogaćivanje posla (job enrichment), te daje osnovne principe i praktične savjete kako to učiniti.
Principi obogaćivanja rada koje postavio Herzberg snažno su utjecali na promjenu postojeće prakse dizajniranja posla. Od orijentacije na posao prešlo se na orijentaciju na ličnost, a to znači da je došlo do sve većeg uvažavanja individualnih karakteristika. Herzbergova dvofaktorska teorija snažno je utjecala na teoriju i praksu menadžmenta (Buble, 2009, str. 490).



Slika 2.Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Frederic Herzberg je 1959 za potrebe svojih istraživanja, tražio od zaposlenih da detaljno opišu kada se na poslu osjećaju iznimno dobro, a kada iznimno loše. Faktore koji pridonose zadovoljstvu nazvao je motivacijskim faktorima (motivatori), a one koji dovode do nezadovoljstva higijenskim faktorima (higijenici). Higijenski faktori vezani su više uz radnu okolinu, dok su motivacijski vezani više uz sam posao.

Motivacijski faktori (Faktori koji dovode do zadovoljstva)	Higijenski faktori (Faktori koji dovode do nezadovoljstva)
• Odgovornost	• Plaća
• Priznanje	• Sigurnost
• Zanimljiv posao	• Radni uvjeti
• Poticajnost	• Organizacijska politika
• Napredovanje	• Odnosi s kolegama ili podređenima
• Osobni rast i razvoj	• Rukovođenje

Tabela 1. Primjeri higijenika i motivatora iz Herzbergove teorije motivacije

Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 576.

Kada higijenski faktori nisu zadovoljavajući po percepcije radnika, odnosno pojedinca, tada je taj pojedinac na poslu nezadovoljan. Također ako nema zadovoljavajuće rukovodstvo on je nezadovoljan, no ukoliko bi se rukovodstvo promijenilo, automatizam neće dovesti do poboljšanja zadovoljstva pojedinca. Odnosno higijenski faktori povezani su sa zadovoljstvom ali ne i sa zadovoljstvom na poslu.

Motivacijski faktori su pak oni koji dovode do zadovoljstva i motivacije. Njihov deficit znači da osoba neće biti zadovoljna svojim poslom, ali ne znači da će , generalno gledajući biti nezadovoljna već samo u nedostatku motivacije.

2.2.5. Teorija motivacije uloga

Koncept motivacije uloga, razvijen od strane Johna Minera, u kojem promatra potrebe s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. U tom smislu on posebno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka.

Uloge	**Potrebe**
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba za izbjegavanjem rizika Potreba ' feedbacka ' Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba za pomaganjem drugima Potreba identifikacije s profesijom

Tabela 2.Motivacijska struktura poduzetnika, motivatora i stručnjaka

Izvor: Buble Marina (2009), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Str. 492

Ključna važnost ove teorije proizlazi iz ukazivanja na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

2.3. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odatle i naziv. To su:

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerow model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
- Modificirana teorija instrumentalnosti

Sve ove teorije izrazito naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima, pa se stoga često nazivaju i teorijama očekivanja (Buble, 2009, str. 492).

2.3.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Vroom (1964) polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje efekte i značenja koje ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajuću druge alternative. Stoga je za Vrooma glavni problem u tome da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji opredjelio za jednu a odbacio drugu alternativu.

U traženju odgovora na to pitanje Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti(Buble, 2011, str. 492):

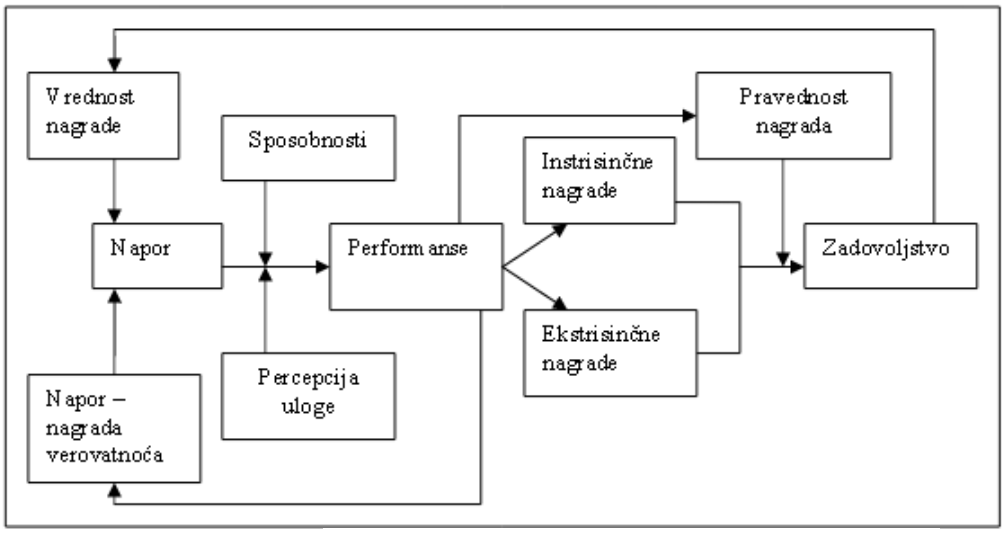
- *Koncept valencije* objašnjenje izbora neke alternative nalazi se u značenju odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. To drugim riječima znači da sam apsolutni izraz efekta (npr. visina plaće) nije dovoljno motivirajući faktor, već da se glavna motivacijska snaga nalazi upravu u značenju koje taj efekt ima za pojedinca.

- *Koncept očekivanja* objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga pokreće na postignuće. Ako npr. pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će on i bolje raditi.
- *Koncept instrumentalnosti* objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnom učinka i plaće). To znači da za pojedinca nije samo važnost značenje efekta izabrane alternative, niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega značajna i veza između tog cilja i uloženog napora.

Na temelju svega Vroom zaključuje da je intenzitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. To znači da je motivacija rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativnom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve. Povećanje ili smanjenje bilo kojeg od ova dva faktora povećava ili smanjuje motivaciju.

2.3.2. Porter-Lawlerow model očekivanja

Porter/Lawler (1968) smatraju da je motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka, pa stoga Vroomov model proširuju novim faktorima. Ti faktori pored oni standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost) uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloga (zadatka) i zadovoljstvo.



Slika 3.Porter/Lawlerov model očekivanja

Izvor: Buble Marin (2009), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 493

Porter – Lawlerov model karakterizira devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora, rezultira u naporu pojedinca kojega će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora već je i ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom. U modelu su ugrađene dvije povratne sprege – prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza ukazuje da li je pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili pak to nije, pa ga u narednom ciklusu radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje da li je vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajući satisfakciju, ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo očekivati (Buble, 2009, str. 493).

2.3.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler (1971) je smatrao da je u prethodnom modelu nedovoljno precizno razrađen koncept očekivanja u odnosima napor - učinak (N-I) i učinak – efekti (I-E). Stoga on svoju pozornost usmjeruje na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja, i to kako za relaciju N-I, tako i za relaciju I-E očekivanja(Buble, 2009, str. 494).

Istražujući relaciju N-I očekivanja Lawler (1971) je utvrdio brojne faktore od kojih su najvažniji(Buble, 2009, str. 494):

1. objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
2. percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
3. kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
4. individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje

Što se pak tiče relacija I-E očekivanja Lawler (1971) je također identificirao određene faktore među kojima su najznačajniji:

1. objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
2. percepcija i mišljenja drugih ljudi o situaciji
3. kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
4. privlačnost (valencija) očekivanih efekata
5. unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada

6. točnost N-I očekivanja

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka posredstvom motivacije. Model očekivanja, kako ga je koncipirao Lawler, nameće menadžmentu obavezu da analizira stanje u poduzeću kako bi utvrdio zbog čega radni učinak nije na zadovoljavajućoj razini.

2.3.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams je (1965) istraživao uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. U tom smislu on polazi od koncepta u kojemu promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj za to on od organizacije dobiva različite kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo osjećaj te nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama(Bahtijarević Šiber, 1999, str. 585).

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaraju se na dva načina(Buble, 2009):

1. Usporednom onoga što pojedinac dobiva od organizacije (output – O) i onoga što daje (input – I). Čim je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene. U prvom je slučaju ona u korist pojedinca, a na štetu organizacije.

$$\frac{O}{I} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$$

2. Usporednom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini. Čim ne postoji jednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

$$\frac{O_0}{I_0} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \frac{O_1}{I_1}$$

Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reagiraju na jedan od sljedećih načina (Buble, 2009, str. 495):

- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama i kompenzacijama koje za svoj rad dobivaju.
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu, bonuse, neku drugu vrstu kompenzacije ili čak pokrenuti sudski postupak.
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.
- Postoji određeni dio ljudi koji će na nepravdu ili nezadovoljstvo ostati bez reakcije, umjesto toga će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno. Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, od kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti.

Razlike u razmjeni koje pojedinac doživljava motiviraju ga, po mišljenju Adamsa, da ih otkloni ili da ih barem smanji. Snaga je ove motivacije proporcionalna veličini doživljenje nejednakosti - veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom.
Rješenje nejednakosti pojedinac može provesti na jedan od tri načina (Buble, 2009, str. 495):

1. Djelovanjem na vlastite inpute i outpute, i to tako da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a nastoji povećati outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute.
2. Rezistencijom prema radu koja se manifestira u izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem organizacije.
3. Racionalizacijom nastalih razlika (iznalaženjem opravdanja za te razlike) ili pak promjenom referente grupe (iznalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati)

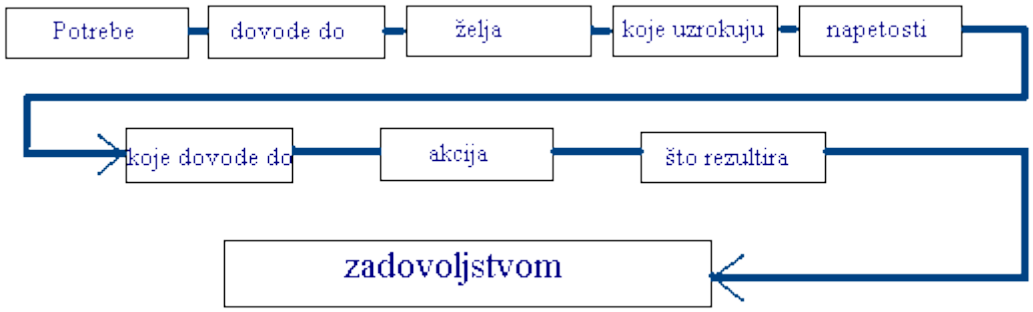
Adams naglašava da svi ovi načini redukcije nejednakosti nisu svim osobama jednako dostupni, što uvjetuje da pojedinac bira onaj koji maksimalizira outpute i minimalizira inpute, a koji ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.

U kontekstu navedene teorije osnovni se zadatak menadžmenta sastoji u tome da prati faktore utjecaja na nejednakost u socijalnoj razmjeni te da oblikuje takve mehanizme koji će motivirati na veće inpute. U tom smislu posebno pozornost treba posvetiti varijablama kao što su

apsentizam, fluktuacija, stavovi prema i drugo koje su u visokoj korelaciji s nezadovoljstvom na radu, odnosno osjećajem nejednakosti.

2.4. Pristup i strategije motiviranja

Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna organizacija, te angažirani odgovarajuću ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadatak da zaposlenike vodi u ostvarivanju ciljeva. U tom se kontekstu utjecaj na zaposlenike manifestira kao suština vođenja, a koje ima zadatak da ih motivira za poboljšanje performansi svoga posla i povećanje svoje satisfakcije poslom kojega obavljaju. Motivacija se tako u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa.



Slika 4.Lanac potreba-želja-zadovoljstvo

Izvor: Buble Marin (2009). Manadžment .Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 485

Objašnjenje motivacijskog lanca obično je kompleksno, a što proizlazi iz nekoliko činjenica. Prije svega, potrebe (osim onih fizioloških) nisu neovisne i okolini pojedinca, što posebno dolazi do izražaja kod potreba više razine. Tako npr. nečija promocija može biti poticaj drugima za akcije koje vode njihovoj promociji.

Nadalje, motivacijski lanaca na teče uvijek tako kako je prikazan na slici. Naime, potrebe obično uzrokuju ponašanje, ali one nekada mogu i rezultirati iz ponašanja, što formira motivacijski lanac na novoj osnovi.

Na motivaciju utječu brojni faktori, od koji Porter-Miles (1974) posebno naglašavaju tri sljedeće grupe(Buble, 2009, str. 485):

1. individualne karakteristike
2. karakteristike posla
3. organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka – neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadatka, itd. Menadžment mora biti svjestan ovih razlika kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.

Karakteristike posla predstavljaju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžment mora voditi računa do prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnost poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

2.4.1. Redizajniranje posla za motivaciju

Analiza posla može uvjetovati potrebu eliminiranja, nekorisnih elemenata posla, redispondiranjem ili rekombiniranjem pojedinih poslova ili njihovih elemenata itd., što uvjetuje da se posao u cjelini ili djelomično preoblikuje. To može biti posljedica zahtjeva samih izvršitelja, zatim tehnološki i organizacijskih promjena, humanizacije rada i dr., a što sve ima za posljedicu redizajniranje posla.

Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu, te vrši njegovo ponovno oblikovanje. Pritom se polazi od činjenice da u tom procesu treba uvažavati razlike u poslovima koje se manifestiraju u sljedećem (Buble, 2009, str. 498):

1. neki su poslovi rutinski jer su zadatci standardizirani i repetitivni, dok su drugi pak nestandardizirani i ne rutinski
2. neki zahtijevaju brojne raznolike i drugačije vještine, drugi su uskog djelokruga
3. neki poslovi ograničavaju zaposlene zahtijevajući od njih da slijede vrlo precizne procedure, drugi pak dopuštaju zaposlenima znatnu slobodu u tome kako će izvršavati svoje zadatke
4. neke poslove najefektivnije obavlja grupa zaposlenika koji rade u timu, druge najbolje obavljaju pojedinci koji uglavnom rade samostalno

Ovdje je ključno naglasiti da se poslovi razlikuje i po naličju kako je izvršena kombinacija pojedinačnih zadataka i kako ove različite kombinacije stvaraju raznolikost dizajna poslova. Oblikovanje posla već dugo zanima teoriju i praksu, tako da je Adam Smith pred više od 200 godina pisao o podjeli rada i specijalizaciji ukazujući na prednosti koje ona donosi. Na prijelazu u 20. Stoljeće Frederick Taylor je u okviru svog znanstvenog menadžmenta zagovarao specijalizaciju kao temelj oblikovanja posla. Kao posljedica toga došlo do detaljne podjele rada na operacije, zahvate, pokrete i mikropokrete na čemu se zasnovao studij rada. Sve je to bio dominantan pristup oblikovanju rada 50-tih godina dvadesetog stoljeća, kada dolazi do zaokreta u oblikovanju posla. Naime, polazeći od ljudskih potreba zaposlenika razvijaju se programi kvalitete radnog života (Quality Work Life) koji predstavljaju alternativnu metodu oblikovanja posla u žarište koje je humanizacija radnog mjesta i zadovoljavanje osobnih potreba zaposlenika.

U redizajniranju posla koriste se različite opcije kojima je cilj učiniti posao zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim, što bi trebalo rezultirati povećanjem kvalitete i proizvodnosti rada. Razlikuju se dvije temeljne opcije redizajniranja posla, a to su(Buble, 2009, str. 499):

1. opcija redizajniranja pojedinačnog posla
2. opcija redizaniranja grupnog posla

Opcija redizajniranja pojedinačnog posla orijentirana je na one poslove koje obavljaju pojedinci, a u cilju da se 'razmrvljeni rad' ponovno integrira i dodijeli jednom zaposleniku. Na taj se način nastoji vratiti smisao posla, njegova cjelovitost i autonomnost, a što zaposlenika dovodi u sasvim drugačiju poziciju od one koje je imao u konceptu specijalizacije posla. Redizajniranje pojedinačnog posla provodi se na tri načina, a to su:

1. rotacija posla
2. proširivanje posla
3. obogaćivanje posla

Dok su rotacija i proširivanje posla usmjereni na smanjivanje negativnih motivacijskih konzekvenci, dotle je obogaćivanje posla usmjereno na podizanje motivacijskog potencijala poslova.

Rotacija posla jedan je od najranijih napora da se krene dalje od specijalizacije posla i njenih negativnih posljedica. Ovaj pristup dizajniranju posla dopušta zaposlenicima diversifikaciju njihovih aktivnosti kako bi se ublažila dosada koja je posljedica specijalizacije posla. Razlikuju se dva tipa rotacije posla – vertikalna i horizontalna. Vertikalna rotacija posla odnosi se na promociju i demociju, a horizontalna na lateralni transfer odnosno na bočni premještaj.

Proširenje posla. Drugi rani napor u porastu horizontalne raznolikosti posla bio je proširenje posla. Ova opcija dizajniranja posla označava porast djelokruga posla, odnosno broj različitih operacija potrebnih u poslu i pad frekventnosti ciklusa ponavljanja posla. Proširenje posla povećava raznolikost povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja.

Obogaćivanje posla. Obogaćivanje posla označava porast dubine posla, što znači da obogaćivanjem posla dozvoljava zaposlenima veći stupanj kontrole njihova rada. Zaposleniku se omogućava da preuzme neki od zadataka koje obično obavlja njegov neposredni rukovoditelj, to su dakle poslovi iz sastava funkcija menadžmenta.

Opcija redizajniranja grupnog posla. Krajem 70-tih godina 20. Stoljeća sve je veća orijentacija s redizajniranjem pojedinačnog na redizajniranje grupnog posla. U svim onim slučajevima kada je potrebna suradnja u izvršenju seta zadataka uspostavlja se timski rad u okviru kojega se razlikuju dva temeljna tipa timova (Buble, 2009, str. 500):

1. integrirani radni timovi
2. autonomni radni timovi

Integrirani radni timovi. U integriranim radnim timovima veliki se broj zadataka dodjeljuje timu. Tim potom sam odlučuje koje će od njih dodijeliti svojim članovima i odgovoran je za rotaciju poslova između članova u skladu sa zahtjevima zadataka. Tim ima svoga svog voditelja koji nadgleda aktivnosti grupe. Integrirani radni timovi često se koriste za aktivnosti, kao što su održavanje zgrada i graditeljstvo, ali i na drugim tipovima poslova.

Autonomni radni timovi. Poslovi koje autonomni radni timovi obavljaju produbljuju se vertikalnom integracijom. Timu se zadaje samo cilj kojega treba ostvariti, a potom mu se ostavlja sloboda u određenju nositelja pojedinih zadataka, rasporedu odmoru u toku rada, kontrolnim procedurama, itd. Potpuno autonomni radni timovi odabiru zaposlenike koje će uključiti u tim, te uzajamno procjenjuju individualne performanse. Kao rezultat svega toga pozicija nadzornika postaje nevažna, pa se ponekad može i eliminirati.
Redizajniranje posla ne iscrpljuje se samo u tome da se uspostavi adekvatan sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu, već ide i korak dalje – ono uključuje i raspored rada. Naime, kada će započeti rad, koliko će trajati, kada i koliko će trajati odmori u toku rada, te dnevni i tjedni odmori, koliko će biti slobodnog vremena – sve su to pitanja koja tangiraju dizajniranje posla. U tom se kontekstu razvijaju nove opcije rasporeda rada koje ovise o uvjetima tržišta rada, tipu rada koji treba izvršiti, te performansi zaposlenih. Tako se danas sve više koristi više novih opcija rasporeda rada, među kojima se posebno ističu sljedeće(Buble, 2009, str. 503):

1. sažeti (kompriminirani) radni tjedan
2. fleksibilno radno vrijeme
3. podjela posla
4. kontingentni radnici
5. telecommuting

Svaka od ovih opcija ima svoje prednosti i nedostatke u odnosu na tradicionalni raspored rada, tako da njihova kombinirana primjena daje najbolje rezultate.

Sažeti (komprimirani) radni tjedan. Postoje različiti oblici ove opcije, ali je najčešći 4-dnevni radni tjedan. Takav oblik radnog tjedna osigurava zaposlenima više slobodnog vremena, a poduzeću omogućava regrutiranje novih zaposlenika. U početku su efekti koje producira ovakav oblik radnog tjedna veoma pozitivni - dolazi do porasta morala i smanjenja nezadovoljstva, apsentizam i fluktuacije. Međutim, nakon godine dana mnogi od ovih efekata počinju nestajati – počinje rasti umor, javljaju se teškoće u koordinaciji rada i života zaposlenika, i drugo. Sve to utječe da se povećanje slobode zaposlenika traži u drugim opcijama rasporeda rada. Kao rezultat, komprimirani radni tjedan nije panacea za bavljenje s problemima kao što je fleksibilno radno vrijeme.



Slika 5.Vrijeme trajanja radnog dana

Izvor: Buble Marin (2009), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 504

Fleksibilno radno vrijeme. Fleksibilno radno vrijeme je planski sustav u kojemu se od zaposlenih zahtijeva da rade određeni broj sati tjedno, ali imaju slobodu variranja sati rada unutar zadanih limita. Na toj osnovi oblikovan je i radni dan koji se sastoji od dva dijela – zajedničke jezgre (obično 5 ili 6 sati) i fleksibilnog vremena (na početku i na kraju ranog dana).

Od svih zaposlenika zahtijeva se da budu na radu tijekom zajedničkog vremena, ali su slobodni da biraju početak radnog dana unutar fleksibilnog vremena.

Ovakav raspored radnog vremena direktno dovodi do smanjenja apsentizma, unapređenja radnog morala i poboljšanja proizvodnosti rada. Međutim, ono ima i svojih slabosti koje se manifestiraju prvenstveno u odnosu na menadžment koji gubi mogućnost usmjeravanja zaposlenih izvan razdoblja zajedničke jezgre, te čini planiranje i kontrolu mnogo glomaznijom i skupljom

.

Pri uvođenju fleksibilnog radnog vremena treba imati na umu da se mnogi poslovi kojima prethode ili na koje se nastavljaju.

Podjela posla je ipak nešto novija umotvorina rasporeda rada koja pak omogućava da sva ili više zaposlenika podijele tjedni posao. Tako na primjer, jedna osoba može raditi 8 do 12 sati, a

druga 13 do 17 sati. Prednost ovakvoga načina rasporeda rada što on omogućava menadžment angažiranje sposobnih pojedinaca, čiji angažman nije nužan cijelo radno vrijeme.

Slučajni zaposlenici. Poduzeća koja su izložena dinamičnoj okolini trebaju fleksibilnost posla kao i fleksibilnost organizacijske strukture. Odatle potreba za tzv. Slučajnim (kontingentnim) zaposlenicima – onima koje se angažiraju povremeno i onima koji se angažiraju dijelom radnog vremena. Na ovaj se način omogućava poduzeću velika fleksibilnost na promjene tržišnog položaja , a takvim zaposlenicima autonomija i diversifikacija posla. Kontingentni zaposlenici imaju značajan udio u ukupnom broju zaposlenih, a njihov se broj danas rapidno povećava te obuhvaća ne samo nekvalificirane radnike, već stručnjake različitih profesija. Pojava kontingentnih zaposlenika navodi poduzeća na kreiranje dualnog sustava rasporeda rada – s jedne strane malo broj permanentno zaposlenih koji se, s druge strane, dopunjuje pomoću kontingentnih zaposlenika.

Telecommuting. Kompjutorska tehnologija je otvorila nove alternative angažiranja zaposlenika. Jedna od takvih alternativa je onaj koja dopušta zaposlenima da svoje zadatke izvršavaju kod kuće putem telecommutinga. Radeći na kompjutoru u kući oni se mogu povezati sa suradnicima u poduzeću i na taj način ispunjavati svoje radne obaveze. To pak, omogućava da se mnogi službenički poslovi, različitih vrsta, mogu eksternalizirati, te na taj način ostvariti mnoge ekonomske prednosti.

Neke od prednosti ovakvog načina rada su:

- povećanje zaposlenosti ugroženih grupa poput majki i očeva s malom djecom, osoba s poteškoćama u kretanju te osoba koje žive u udaljenim područjima
- smanjenje negativnog utjecaja na okoliš koji nastaje korištenjem naftnih prerađevina potrebnih za rad u uobičajenim radnim uvjetima
- omogućavanje neobvezanosti radnim vremenom
- povećanje produktivnosti
- smanjenje stresa na radu
- veća fleksibilnost i eliminiranje izostanaka zaposlenika

Nadalje, virtualni uredi dopuštaju poslodavcima da zadrže vrijedne radnike i zaposle one koje inače ne bi mogli zadržati te pružaju veću mogućnost reorganizacije. Jedna od velikih

pogodnosti e-worka je i smanjenje troškova inače potrebnih za održavanje ureda, unatoč prvotnom ulaganju u mrežnu infrastrukturu i ostali software.

2.4.2. Opunomoćenje zaposlenih

Opunomoćenje postaje jedna od ključnih koncepata otprilike sredinom 90-tih godina 20. Stoljeća i bez njega ne mogu funkcionirati ni TQM, ni benchmarking, ni BPR, ni menadžment performansi. Taj koncept koji se odnosi na ljudi nije nov – njegovi se začeci nalaze već kod Adama Smitha, a dalje ga je razvijao Patrick Taylor, a svoj puni izražaj doživljava u biheviorističkim teorijama menadžmenta.

Naziv programa	Naziv programa
Plaćanje performansi Podjela dobiti	Nagrade individualnim zaposlenicima u proporciji s njihovim doprinosima performansi. Također se zove plaćanje po zasluzi.
ESOP Bonusi	Nagrade svim zaposlenicima i managerima u poslovnim jedinicama kada se dostignu predeterminirane ciljne performanse. Ohrabruje se timski rad.
Plaćanje znanja	Zaposleni dobivaju dio vlasništva poduzeća koje im omogućava da sudjeluju u poboljšanim profitnim performansama.
Fleksibilnost rasporeda rada	Nagrade zaposlenicima s istovremenim gotovinskim plaćanjem zasnovanim na performansama. Vezivanje plaće zaposlenika s brojem priskrbljenih ciljnih vještina. Radnici se motiviraju da uče vještine za više poslova, tako da poduzeću poraste fleksibilnost i efikasnost. Fleksibilno vrijeme dopušta radnicima da postave svoje sate. Podjela posla dopušta rad dva ili više radnika s dijelom radnog vremena na jednom poslu.

Tabela 3. Motivacijski programi

Izvor: Buble Marina (2009), Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Str. 505

U najnovije vrijeme najutjecajniji 'guru' koji je usmjeravao pozornost menadžmenta na ljude u organizacijama je profesorica Rosabeth Moss Kanter. U svojoj knjizi *The Change Masters – Corporate Enterpreneurs at work* iz 1983, ističe potrebu da ljudi u organizaciji rade kao 'korporacijski poduzetnici'. U tom se smilsu na vrhovni menadžment postavlja zahtjev povjerenja moći zaposlenika kako bi bili inovativni , te se brinuli o promjenama.

Opunomoćenje se definira kao delegiranje moći ili ovlasti na podređene u organizaciji. Porastom moći zaposlenika raste i motivacija za izvršavanje zadataka jer ljudi unapređuju svoju vlastitu efektivnost, biraju kako da izvrše zadatak i koriste svoju kreativnost. Stoga se opunomoćenje često definira kao čin oslobađanja ljudske energije. Riječ je o punoj participaciji zaposlenih u odlučivanju, podjeli moći i delegiraju autoriteta (ovlasti) na zaposlene, tako da oni dobivaju slobodu u izvršavanju svojih zadataka.

Opunomoćenje govori o kreativnoj situaciji u kojoj zaposleni dijele moć i preuzimaju odgovornost donošenja odluka na korist poduzeća i svoju osobnu. Na taj se način omogućava zaposlenicima da maksimalno afirmiraju svoju stvaralačku sposobnost, a oslobode se otuđenja koje je pratilo strogo determiniran i usko specijaliziran rad.

U decentraliziranim organizacijama koje operiraju pomoću timova opunomoćenje je nužno jer drugačije takve organizacije ne bi mogle funkcionirati. Stoga je neophodno dati moć zaposlenima i osigurati da oni tu moć koriste, dobiti povjerenje zaposlenih i njihovu uključenost u procese odlučivanja, te na koncu osigurati da oni određuju vlastitu sudbinu. Od svega toga ovisi brzina reakcije poduzeća na zahtjeve okoline, a što je danas pretpostavka uspješnosti poduzeća. Postoje određeni autori koji tvrde kako opunomoćenje omogućava da se zaposlenici tretiraju kao 'unutrašnji kupci'.

Ovdje treba naglasiti da se opunomoćenje razlikuje od delegiranja jer se ono događa unutar različite organizacijske strukture – procesne i mrežne strukture zasnovane na timovima. Delegiranje se događa u hijerarhijskoj organizacijskoj strukturi (obično funkcijskoj) u kojoj menadžer više razine prenosi (delegira) dio svojih ovlasti na podređene. U konceptu opunomoćenja moć je disperzirana po cijeloj organizaciji.

Bit opunomoćenja čini četiri ključna elementa koja omogućavaju zaposlenima da djeluju slobodnije u izvršenju zadataka, a to su: informacija, znanje, moć i nagrade. Iz ova četiri elementa razvijena su i četiri pravila koja vrijede za ona poduzeća koja primjenjuju koncept opunomoćenja (Buble, 2009, str. 506):

1. *Zaposleni dobivaju informacije o performansama poduzeća.* U poduzećima u kojima su zaposlenici potpuno opunomoćeni nijedna informacija nije tajna.

Tako npr. svaki zaposlenik ima pristup svim financijskim informacijama uključivši i plaće direktora.

2. *Zaposleni imaju znanja i vještina da doprinose poduzeća.* Poduzeća koriste programe obuke kako bi pomogla zaposlenima da steknu znanja i vještine koje su ima potrebne u doprinosu performansama poduzeća.
3. *Zaposleni imaju moć da samostalno odlučuju.* Radnici imaju ovlasti da direktno utječu na radne procedure i organizacijske performanse, često pomoću ciklusa kvalitete ili samoupravnih radnih timova.
4. *Zaposleni su nagrađeni na temelju performansi poduzeća.* Organizacije koje opunomoćuje radnike često nagrade povezuju s rezultatima poduzeća. Dva su načina na koja ovo mogu činiti – podjela profita i ESOP.

U okolini koju karakterizira intenzivna globalna konkurencija i nova tehnologija mnogi vrhovni menadžeri vjeruju da će odustajanje od centralizirane kontrole promovirati brzinu, fleksibilnost i odlučnost. Stoga i njihova orijentacija k opunomoćenju za uvođenje kojega se obično nalaze dva krupna razloga – prvi je održavanje konkurentskog položaja na tržištu, a drugi stvaranje jedinstvene organizacije sa superiornim performansama. Oba su razloga usko povezana, skoro neodvojiva.

Danas je postalo jasno da za održavanje konkurentskog položaja na tržištu ključnu ulogu imaju ljudski resursi. Stoga je i razumljiva pažnja koja se poklanja zaposlenima kako bi se maksimalno iskoristile njihove stvaralačke sposobnosti. Upravo je opunomoćenje sredstvo kojim zaposleni dobivaju moć, slobodu, znanje i vještine da odlučuju i učinkovito rade. Dok tradicionalni menadžment pokušava ograničiti slobodu zaposlenih, dotle opunomoćenje omogućava punu slobodu njihova ponašanja.

Postizanje konkurentskog uspjeha pomoću ljudi znači da vode radije rade s ljudima nego da ograničavaju njihov djelokrug aktivnosti. Ljudi se tretiraju prvenstveno ako izvor snaga, a ne kao trošak koji treba minimaliziran. Stoga je i razumljivo da ona poduzeća koja usvajaju ovaj koncept tretiraju zaposlene kao najvredniji resurs – osiguravaju im dobre plaće i sigurnost, udio u vlasništvu, pomažu im a da dobiju višestruke i da postanu eksperti svjetske slave, te da promiču iznutra (Buble, 2009, str. 506).

Mnogi menadžeri se boje opunomoćiti zaposlenike jer misle da će izgubiti moć koju su godinama stjecali. Razloga tome je u njihovom gledanju na moć kao fiksnu sumu, odnosno igru nula-sume u kojoj da bi netko dobio, drugi mora izgubiti. Međutim, to nije tako jer sva istraživanja pokazuju da delegirana moć od vrhovnog menadžmenta stvara veću moć u organizaciji. Zaposlenici dobro znaju kako unaprijediti radni proces, zadovoljiti potreba kupaca ili riješiti neki drugi tekući problem, pa stoga moć koju dobiju mogu veoma dobro upotrijebiti. Prema tome menadžer koji daje moć za uzvrat dobiva povjerenje i kreativnost zaposlenika, a zaposlenici nalaze načina da dobro iskoriste svoje znanje i sposobnost u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Opunomoćenje utječe na porast motivacije zaposlenih. Istraživanja pokazuju da zaposlenici imaju potrebu za samoefikasnošću koja se manifestira kako sposobnost za proizvodnju rezultata, te da im opunomoćenje ispunjava upravo tu potrebu. Stoga porastom moći zaposlenika raste njihova motivacija za ostvarenje zadataka jer oni tada unapređuju svoju vlastitu efikasnost, biraju najbolji način izvršenja zadataka i koriste svoju kreativnost. Najviše se ljudi zapošljava sa željom da rade dobar posao, a opunomoćenje im upravo to omogućava.

Kada se govori o opunomoćenju, tada se postavlja pitanje kako ga implementirati o poduzeću. Najčešće se polazi od ideje decentralizacije i široke participacije zaposlenih. Kvantum tog opunomoćenja kreće se u veoma širokom rasponu, a sukladno rastu vještine koje zaposleni trebaju imati da bi preuzeli odgovornost. Obično taj proces započinje s preuzimanjem odgovornosti za tehničke vještine da bi se dostigla do preuzimanja određenih menadžerskih odgovornosti, kao što su budžetiranje, selekcija novih zaposlenika, rotacija vođe, odlučivanje o kompenzacijama, te poduzimanje disciplinskih mjera.

Cijeli se ovaj proces odvija postupno, uz unaprijed pripremljene programe opunomoćenja. Započinje od situacije u kojoj zaposlenici aktivno sudjeluju u određivanja korporacijske strategije. Kada su zaposlenici potpuno opunomoćeni, oni dobivaju ovlasti donošenja odluka i kontrole vlastitog posla, kao i moć da utječu i mijenjaju takva područja kao što su organizacijski ciljevi strukture i sustav nagrada (Buble, 2009, str. 507).

Programi opunomoćenja teško se implementiraju u etabliranim organizacijama jer oni ruše hijerarhiju i uspostavljenu ravnotežu moći. Stoga je malo poduzeća koja su uspjela implementirati potpuno opunomoćenje.

Proces opunomoćenja obično se provodi u tri etape:

1. dijagnoza stanja
2. stvaranje autonomije
3. implementacija

Dijagnoza stanja ima zadataka da utvrdi faktore koji utječu na nemoć zaposlenih kako bi se redizajnom posla to stanje promijenilo. Riječ je obično o faktorima kao što su hipertrofija pravila, mala varijabilnost zadatka, nemogućnost participacije u task forces i drugi. Analizom ovih faktora u organizaciji mogu se identificirati potrebne promjene u pogledu opunomoćenja.

Stvaranje autonomije svakako je najsloženiji zadatak u procesu uvođenja opunomoćenja. Da bi se to postiglo, zaposlenici moraju dobiti sva četiri elementa opunomoćenja – informacije, znanje i vještine, moć za donošenje odluka i nagrade zasnovane na performansama poduzeća. Ova faza obično započinje s definiranjem jasne vizije i ciljeva, a potom i slijedi rasprostranjena komunikacija i podjela informacija. Zaposlenici moraju razumjeti što slijedi, inače neće koristiti moć. Oni moraju biti educirani u znanjima i vještinama koje im je potrebno u doprinosu ostvarivanju ciljnih performansi. Pritom im sistematske promjene u strukturi trebaju pomoći u porastu njihove moći, a što se postiže oblikovanjem obogaćenih i proširenih poslova, redukcijom pravila, elimininiranjem potrebe za odobrenjima više razine menadžmenta, downsizingom i participacijom zaposlenih u timovima i task forces. S jasnoćom o cjelini usmjerenja poduzeća i njegovih ciljeva, potpunim informacijama i strukturom koja osigurava slobodu djelovanja, zaposleni mogu donositi odluke koje koriste njihovu moć u izvršenju zadataka.

U trećoj fazi treba osigurati nove upute za rad i obuku zaposlenih u novim vještinama, te im pružiti ohrabrenje i potporu za promjene. Istovremena menadžment treba postupno napuštati kontrolu funkciju i prepuštati je zaposlenima kako bi oni provodili samokontrolu. Da bi uspjeh zaposlenih mogli nagraditi, poduzeća traže adekvatne mehanizme koje primjenjuju u ovoj fazi. Takvi su mehanizmi plaće za ostvarene performanse, napredovanje u karijeri po kriteriju izvrsnosti i drugi. Na ovaj način jača osjećaj zaposlenih za samoefikasnošću, tako da oni postaju visoko motivirani za uspjehe poduzeća koji sada u uvjetima opunomoćenja izgleda sasvim drugačije(Buble, 2009, str. 508).

2.4.3. Mjerenje motivacije

Mjerenje motivacije ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja efikasnog menadžmenta. Radi se o tome da svaka dijagnoza uzroka ostvarenje efikasnosti rada zahtjeva i propitivanje motivacije za rad ne samo menadžera , već i drugih zaposlenika u poduzeću. To saznaje dragocjeno je za predlaganje mjera unapređenja o obzirom da i te mjere moraju polazi od efikasne motivacije za njihovim ostvarenjem – u protivnom će ostati neostvarene. Isto tako, mjerenje motiviranosti moralo bi uslijediti kao instrument analize i valorizacije izvedenih mjera, poboljšanja rada i poslovanja, kako bi se moglo suditi o ispravnosti tih mjera. To je u izvjesnom smislu povratna veza k novom radnom ciklusu u koji se može ući sa ili bez novih mjera poboljšanja rada (Buble, 2009, str. 509).

Klasifikaciju svih tehnika mjerenja motivacije moguće je izvršiti na različite načine, no ključno je diferencirati načine , odnosno tehnike, koje one koriste, po Mihajloviću (1985) to su:

1. dubinske psihološke tehnike
2. indirektne tehnike
3. psihološke tehnike zasnovane na samoopisu

1. Dubinske psihološke tehnike

Ove su tehnike nastale tridesetih godina prošlog stoljeća, ekspandirale pedesetih godina, a nakon toga jačanjem kritičkog odnosa dolazi do opadanja njihove popularnosti i primjene. U biti ovih tehnika nalaze se i određene projektivne tehnike, a suština kojih je u tome da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran.
U sklopu dubinskih psiholoških tehnikama obično se ističu (Mihailović, 1985, str. 93):

1. Dubinski intervju
2. Test tematske apercepcije
3. Test nedovršenih rečenica
4. Asocijacija riječi
5. Rorschachov test mrlja
6. Ček-lista svojstava
7. Testovi vizualizacije
8. Rosenzweigov test frustracije
9. Semantički diferencijal

1. *Dubinski intervju* je čvrsto usmjereni razgovor o poslu kojega obavlja intervjuirani s ciljem da se otkriju neke osobine pozitivnog ili negativnog usmjerenja prema obavljanju određenog posla.
2. *Test tematske apercepcije* sastoji se u tome da ispitanik dobije seriju slika crno-bijele tehnike s ljudskim figurama u nejasnim i neodređenim aktivnostima i položajima, te da razgleda i da o svakoj ispriča ili napiše po jednu priču.
3. *Test nedovršenih rečenica* sastoji se u tome da ispitanik dovrši nedovršene rečenice koje samo polovično određuju misao koju opisuju, da bi se na temelju njegova nastavka rečenice utvrdio njegov stav ili osjećaj prema predmetu ispitivanja.
4. *Test asocijacija riječi* sastoji se u tome da se od ispitanika traži da na jednu riječ koju izgovori ispitivač, a koja se odnosi na predmet ispitivanja, što brže odgovori drugom riječi koja mu padne na pamet.
5. *Rorschachov test mrlja* koji se sastoji od 10 standardnih mrlja tintom od koji su neke crno-bijele, a neke u bojama, traži se od ispitanika da svako od njih opiše. Dobiveni se opisi skoruju i svrstavaju u kategorije mjesta na mrlji, te na taj način utvrđuju indikatori naročitih težnji ličnosti.
6. *Ček-lista svojstava* sastoji se od popisa poslova (radnih mjesta) i popisa osobina ličnosti, a od ispitanika se traži da među ponuđenim osobinama ličnosti odabere one koje najbolje odgovaraju određenom poslu.
7. *Testovi vizualizacije* sastoje se u tome da ispitanik opiše ponašanje neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji. Budući da se pretpostavlja da će ispitanik svoja motive projicirati kroz motive i ponašanje osobe koju opisuju, to bi se na ovaj način došlo do spoznaje o motivima ispitanika.
8. *Rosenzweigow test frustracije* u originalnom se obliku sastoji od 24 slike na kojima je jedna osoba frustrirana, ugrožena ili joj je nanijeta nepravda. Očekuje se da ispitanik umjesto frustrirane osobe odgovori na riječi onoga koji je uzrokovao tu frustraciju. Na taj se način ispitanik projicira u frustriranu osobu.
9. *Semantički diferencijal* se temelji na činjenici da većina riječi pored svog denotativnog značenja ima i svoje konotativno značenje. Utvrditi ovo konotativno značenje vodi k utvrđivanju nekih opterećenja i usmjerenja ličnosti ispitanika, a što se postiže primjenom odgovarajućih bipolarnih skala.

2. Indirektne metode

Indirektne metode mjerenja motivacija polaze od pretpostavke da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate, pa stoga mjeriti motivaciju za rad znači mjeriti razinu radnog učinka. U tom će se smislu u neposrednoj proizvodnji najprije utvrđivati razina individualnog i grupnog učinka , a na način koji je ovisan o mogućnostima mjerenja.

Ukoliko radnici rade na normu, rada će izvršenje norme biti mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. Prema tome neizvršenje norme zahtijevat će da se ispituju faktori utjecaja kako oni na strani posla i radne sredine tako i oni na strani izvršitelja.

U efikasnim poduzećima norma rada je samo jedno od mjerila radnog učinka koji uglavnom ima individualan karakter. Za iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka koriste se i drugi indikatori, a koji se odnose na opseg proizvodnje , kvalitetu proizvoda, uštede u materijalu, stupanj iskorištenja kapaciteta, uštede u energiji, ostvarenje rokova proizvodnje i drugo.

Primjena indirektne metode tehnike mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje tih mjera. Stoga se ona koristi kao dopuna dubinskoj psihološkoj tehnici koja se koristi kao osnovna.

3. Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu

Ove su tehnike najznačajnije s aspekta praktičnog mjerenja motivacije zaposlenih u poduzeću. Posrednim prikupljanjem podataka o iskustvenim sadržajima usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad.

Obično se razlikuju tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu, a to su(Buble, 2009, str. 510):

- *Tehnike intervjua* predstavljaju takav način prikupljanja podataka koji se ostvaraje verbalnom komunikacijom. Ona pretpostavlja prethodno formulirane liste pitanja vezanih za predmet istraživanja kojih će se ispitivač držati tijekom intervjua. Tehnika intervjua rijetko se upotrebljava samo u mjerenju motivacije, najčešće se koristi kao dopunska tehnika drugim postupcima, a ponajprije upitnicima.
- *Tehnika upitnika* temelji se na pismeno formuliranim pitanjima otvorenog ili zatvorenog tipa na koje ispitanik mora sam dati odgovore. Iako veoma popularna, ova tehnika nije ni brza ni laka za prikupljanje podataka ali se i pored toga ipak najviše koristi u mjerenju motivacije za rad.
- *Tehnike skaliranja* predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije. U tu svrhu stoje na raspolaganju različite vrste skala procjena od kojih su najpoznatije tri – Bogardusova skala socijalne distance, Thurstonova skala, procjene i Likertiva skala procjene.

3. POJAM I KONCEPT UGOVORA O RADU

3.1. Uvod u radno pravo

Znanost o radnom pravu dio je znanosti uopće, posebno pravne znanosti. U tom okviru razmatraju stvaranje, pojam i zadaće znanosti radnog prava (Ravnić, 2004, str. 1).

Od svih većih pravnih disciplina, radno je pravo jedna od najmlađih i najživotnijih. Ono je složen pravni fenomen. Izvorna mu je osnova pojedinačni radni odnos čiji je objekt ovisan (nesamostalan, podređen) rad, posrijedi je slobodan rad. Pravo također propisuje načela o zabrani različitih oblika neslobodnog rada. Radno pravo ima poseban predmet proučavanja i istraživanja te vlastitu pravnu narav. Njegova je podjela na sastavne dijelove veoma razvedena i na njoj je izgrađen samosvojan sustav radnog prava.

Radno pravo [1] - nazivom pravo označava se pravo u objektivnom i subjektivnom smislu. Današnji prevladavajući termin kojim se označuje radnopravna materije jeste radno pravo. Prije toga rabilo se više naziva od kojih su u upotrebi osobite bili: industrijsko zakonodavstvo, radničko i socijalno zakonodavstvo odnosno socijalno pravo.

Naziv industrijsko zakonodavstvo (pravo) primjenjivalo se na radnike zaposlene u industrijskim poduzećima. Ono se poslije proširilo na sve radnike zaposlene u različitim granama gospodarstva poput industrije, poljoprivrede, trgovine i dr. Taj se naziv, primjerice, u Francuskoj upotrebljavao do 50-tih godina 20-og stoljeća.

Istodobno se s nazivom industrijsko pravo otpočeo rabiti naziv radničko zakonodavstvo, primjenjivalo se na radnike i namještenike uposlene u gospodarstvu. Neki smatraju da je taj naziv preširok jer da obuhvaća ne samo radne nego i životne uvjete radnika te radničko stanovanje. Izražavao je tendenciju stvaranja zakonodavstva o radničkoj klasi koja u to vrijeme nije izgledala neopasno. Zbog socijalnog osiguranja radnika i naglašenih socijalnozaštitnih sadržaja, radnopravna se materija najprije nazivala socijalno zakonodavstvo a poslije socijalno pravo. Danas se pak ta materije veoma rijetko naziva socijalnim pravom.

[1] Izraz ius je idoeuropskog porijekla, a izvorno je značio vjersku formulu koja obvezuje, prema tome i etimološko porijeklo pojma pravo vezano je za religijske odnose. Općenito naziv pravo apsorbira i ignorira postojanje više oblika prava.

U mnogim, posebno razvijenim europskim zemljama, postupno se radnopravna materija izdvojila od socijalnopravne, i svaka je dobila odgovarajući naziv. Prva je primjerice u Francuskoj već 1945-te godine nazvana radno pravo, druga pravo socijalnog osiguranja. To se kasnije, uz dodatne sadržaje (npr. socijalne skrbi) proširilo i nazvalo pravo socijalne sigurnosti ili socijalno pravo. Gdje se navedeni sadržaji nisu oblikovali u dvije pravne grane odnosno nastavne discipline na sveučilištu, kao na primjer u nas, nazvane su nazivom radno i socijalno pravo.

Naziv radno pravo upotrebljava se u zemljama europskog kontinenta od prve trećine 20.-og stoljeća da bi se ustalio nakon drugog svjetskog rata te potisnuo sve druge nazive. Rabi se sve više i u anglosaskim zemljama i onima pod njihovim utjecajem(Ravnić, 2004, str. 70).

Što se tiče značenja rada, govori se o čovječjem radu, o radu sirovih snaga prirode (životinja, morskih lavova, riječnih slapova i sl.) i strojeva ili uređaja, zatim o radu pojedinih dijelova tijela (mozga, pluća, srca) i dr. Često se naziv rad rabi u metaforičkom značenju, tako da se njime označavaju radnici, radna snaga, radni odnos, udruga radnika i sl.

Rad shvaćen u najširem smislu smatra se djelovanjem svih snaga koje su sposobne mijenjati vanjski svijet, u te snage uključen je i čovječji rad. On se razlikuje od sirovih snaga prirode jer se obavlja razumom i voljom. Čovječi rad može se prosuđivati s više stajališta. Razmatra se u općem smislu i u više posebnih značenja (Ravnić, 2004, str. 71):

- *Rad u općem smislu* gdje je riječ o radu u kojeg se težište stavlja na njegov bitni element – napor, gdje je također i posrijedi i rad u čisto tehničkom smislu. Rad je, po Sanseverinu (1967) također i bilo koji oblik čovječje aktivnosti, djelovanja ili proces djelovanja kojim se preobražava odnosno troši kemijska, toplinska ili električna energija. Rad je svladavanje otpora na određenom putu odnosno fiziološki proces trošenja energije, što također uključuje dva elementa: otpor i napor koji se svladavaju rukom.
- *Rad kao 'kazna'* posrijedi je mišljenje o radu koji se poistovjećuje s mučnim naporom, s mukom. Suvremenija literatura ne smatra rad nužnim ekvivalentom boli, tuzi i muci. Govori se o radu kao slobodnoj i stvaralačkoj aktivnosti, s jedne, i o radu kao teškoj obvezi s druge strane, po Jaccardu (1960). Općenito, rad je u većoj mjeri trud, muka ili 'kazna' nego što li je zadovoljstvo ili radost. No, rad kao kazna ne može biti vrednovan kao opća pretpostavka za postojanje rada. Niti činjenica da se rad iznajmljuje za plaću,

kaže se, ne znači da rad mora biti mučan i da je plaća naknada za pretrpljenu muku – kaznu.

- *Rad u društvenom-moralnom smislu* u tom se smislu rad pojedinca vrednuje kao njegovo dobro i dobro kolektiviteta. Takva je uloga rada našla mjesto i u pravu. Ustavi nekih zemalja propisuju da je država 'osnovana na radu' da je 'utemeljena na dostojanstvu rada kao glavnog izvora bogatstva i kao sredstva ostvarivanja ljudske osobe'[2]. Da je rad 'društvena djelatnost' te da je 'rad socijalna funkcija koja se obavlja pod zaštitom i uz pomoć države'[3].
- *Rad u ekonomskom smislu* – ekonomistička i materijalistička filozofija smatraju radom ono čovječje djelovanje koje stvara višak vrijednosti ili koje ekonomski korisno. Neki ekonomsku svrhu rada pojedinca vide u gomilanju bogatstva, čime se naglašava sebičan interes njegova provoditelja odnosno onoga u čiju korist se sam rad obavlja.
- *Rad u pravnom smislu* – općenito se smatra da rad s ekonomskom svrhom, odnosno koristan rad može imati pravno značenje. U tom je značenju rad djelovanje koje se može vrednovati. Ili, rad je proizvodno i društveno korisno djelovanje. Na istoj je crti mišljenje po kome isključivo proizvodan ili koristan rad može dobiti pravno značenje. Međutim, koristan rad ne mora imati jedino ekonomsku nego i odgojnu, kulturnu ili neku drugu neekonomsku svrhu. Iznimno se rad definira radnim zakonodavstvom. Tako se radom smatra svaki intelektualni, fizički i tehnički čovječji napor. Posrijedi je rad u općem ili tehničkom, ali ne i u pravnom smislu. Rad je u pravnom smislu djelovanje s ekonomskom svrhom ili svako korisno djelovanje koje se može vrednovati i koje je objektom pravnog odnosa. U tom odnosu rad može imati ili poprimiti različite pravne oblike određene po kriteriju ovisnosti ili neovisnosti, ili po organizacijskom kriteriju. Ti se oblici pravno uređuju i zaštićuju: ' Rad je zaštićen u svim svojim organizacijskim i provedbenim, intelektualnim, tehničkim i tjelesnim oblicima' po tvrdnjama Sanseverina (1967).

3.2. Pojam i predmet radnog prava

Predmet znanosti radnog prava sastoji se od pravnih i određenih izvanpravnih sadržaja. Od takvih sadržaja se sastoji i predmet radnog prava(Ravnić, 2004, str. 117).

[2] Čl. 110/1 peruanskog ustava iz 1984
[3] Čl. dominikanskog Kodeksa o radu, 1992

- *Predmet monističkog radnog prava* – posrijedi je vrsta radnog prava karakteristična za zemlje s nedemokratskim totalitarnim poretkom. U bivšem Sovjetskom Savezu, u fazi tzv. krutog socijalizma predmetom radnom prava bili su: radni odnosi, državno socijalno osiguranje te rad građana u obavljanju opće radne obveze. Ona je uključivala različite oblike prisilnog rada građana, što se općenito protivi konceptu modernog radnog prava. Radni se odnosi sastoje od pojedinačnih odnosa. Ne obuhvaćaju kolektivne radne odnose. Njihovi su sadržaji uređeni u prisilnim normama. Radni je ugovor puki oblik zasnivanja radnog odnosa. Posrijedi je državno radno pravo koje isključuje kolektivne radne odnose, takvo je pravo nomističko. Kasnije u fazi realnog socijalizma (socijalnizma u kome je djelomično popustila diktatura proleterijata), opća radna obveza prestaje biti predmetom radnog prava. Sastoji se od pojedinačnih radnih odnosa radnika i službenika te državnih službenika, odnosa između sindikata i uprave poduzeća, državnog socijalnog osiguranja te procesnih odnosa u području radnog prava. Pojavom nezaposlenosti u Sovjetskom Savezu predmetom radnom prava postaju 'odnosi između državnih tijela za zapošljavanje, poduzeća i građana', po Procevskijom (1979). Predmetom je obuhvaćeno i razvijenije 'lokalno uređivanje radnih odnosa' između radnog kolektiviteta i uprave poduzeća, tome su se poslije pridružili kolektivni radni ugovori[4]. Sklapali su se na državnom sektoru između državnog poduzeća i podržavljenih sindikata te je njihov sadržaj uglavnom bio uređen prisilnim pravilima. Nisu mogli biti pravi i iz razloga nerazvijenog tržišta rada. Uzevši u cjelini, i u drugoj fazi razvoja predmetom sovjetskog radnog prava kolektivni odnosi nisu mogli biti pravi. Oni su zajedno s pojedinačnim radnim odnosima u državnoj službi bili predmetom tipičnog monističkog, tj. državnog radnog prava.
- *Predmet anglosaskog radnom prava* – U SAD-u prevladava mišljenje da u predmet radnom prava ulaze pitanja vezana uz sindikalnu organizaciju i kolektivno pregovaranje. To su samo ona pitanja koja su uređena prisilnim državnim normama. Savezna država i pojedine njezine države, uređuju važna pitanja vezana uz radni odnos (npr. bolesnički dopust, mirovinsko osiguranje, minimalne plaće, radno vrijeme itd.) koja bi također treba biti predmetom američkog radnog prava. Razlog činjenice što mnogi to ne smatraju predmetom, jesu prošlost i navike. Ta su pitanja također uređena prisilnim državnim normama, i stoga se smatra da bi doista trebala biti predmetom radnog prava. Ipak se tome protive mnogi pisci jer pojedinačne radne odnose uglavnom

[4] V. Ivanov, S. A., R. Z. Livšić, J.P. Orlovskij: Sovjetskoje trydovoe pravo, Moskva, 1978

smatraju ugovornim odnosima zato su u prvom redu predmetom common law. O predmetu američkog radnog prava, postoje veća neslaganja. Sastoji se od svih pitanja iz područja pojedinačnih i industrijskih odnosa koji su uređeni prisilnim državnim normama. Pitanje tih odnosa koji se mogu urediti voljom pojedinačnih i kolektivnih subjekata ne spadaju radnu pravo. Industrijski su se odnosi toliko razvili u SAD-u da čine posebnu pravnu disciplinu.

- *Predmet kontinentalnoeuropskog radnog prava* – prijašnja je francuska teorija dijelila predmet radnog prava na ugovor o radu i radni odnos, kolektivne odnose, odnos između poslodavca, radnika i države. Tu je daljnjim razvojem socijalno osiguranje radnika izdvojenog od radnog prava. Postalo je uz određene nove socijalne sadržaje predmetom posebno pravne grane – socijalnog prava. U predmet radnog prava nisu uvršteni radni odnosi javnih službenika. Prema njemačkoj su teoriji predmetom radnog prava pojedinačni kolektivni odnosi. Tu ne ulaze radni odnosi državnih službenika i socijalno osiguranje jer su javnopravne naravi. Pojedinačni i kolektivni odnosi su odnosi u gospodarstvu. Tu se ne pravi razlika, kao u francuskoj teoriji, između pojedinačnog radnog odnosa i ugovora o radu.
- *Opći predmet radnog prava* – između predmeta radnih prava koja pripadaju monističkom, anglosaskom i kontinentalnomeuropskom sustavu postoji velik stupanj podudarnosti u odnosu na pojedinačni radni odnos. Razlika u tome što je u prvo navedenom sustavu ugovor o radu čisti oblik zasnivanja radnog odnosa. U preostala dva sustava razlikuje se radni odnos od ugovora o radu. On je dobri dijelom uređen pravilima općeg ugovornog prava u razvijenim zemljama i zato se odvaja od radnog odnosa jer se smatra da je uređen posebnim normama. Druga se bitna razlika odnosi na pojedinačne radne odnose državnih službenika. U monističkom sustavu predmetom su radnog prava, dok su u navedenim dvama pluralističkim sustavima, u pravilu, predmetom upravnog prava, s time da se od toga odstupa u nekim anglosaskim zemljama (npr. u Velikoj Britaniji). U novije vrijeme , međutim, u tim se sustavima radni odnosi (pojedinačni i kolektivni) državnog službenika sve više izjednačavaju s radnim odnosima radnika u gospodarstvu (npr. u Danskoj, Italiji i Švedskoj), i tako postaju sve više predmetom radnog prava. Kolektivni su odnosi nazočni u navedenim trima sustavima radnog prava. U monističkom sustavu pretežnim ili dijelom uređuje javna vlast, sindikat je podržavljen i nedovoljno je razvijeno tržište rada. Zato oni nisu pravi kolektivni odnosi. Naprotiv u pluralističkim sustavima ti su odnosi pretežnim dijelom uređeni voljom stranaka, sindikati su privatne dobrovoljne udruge radnika i

rezultat su tržišta rada koje je tu veoma razvijeno. Međutim, dok su u anglosaskom sustavu načelno ti odnosi odvojeni od radnog prava, oni su u kontinentalnoeuropskom sustavu integrirani u to pravo i čine njegov bitni dio (Ravnić, 2004, str. 124).

3.3. Pojam i vrste ugovora o radu

Pojedinačni (individualni) ugovor o radu temelj je zasnivanja radnog odnosa u gospodarstvu. Ugovor o radu se sklapa kad se ugovorne strane usuglase o bitnim sastojcima ugovora. Ugovor o radu je dvostran, konsensualan, osoban, trajan, naplatni te specifično formalni[5]. Posebni propisi štite osobe koje traže zaposlenje i prije zasnivanja radnog odnosa. Oglašavanje potrebe za zapošljavanjem mora biti spolno neutralno, zakon o radu zabranjuje poslodavcu da od osobe koja traži zaposlenje traži podatke koji nisu u neposrednoj svezi s radnim odnosom, radnik ne mora odgovarati na nedopuštena pitanja obveza radnika da obavijesti poslodavca o bolestima ili nekim drugim okolnostima. Član uprave i izvršni direktor kao radnik – ne uživa zaštitu od prestanka ugovora o radu iz Zakona o radu (na njega se "ne primjenjuju odredbe Zakona o redu o ugovoru o radu na određeno vrijeme, prestanku ugovora o radu, otkaznom roku i otpremnini").

Poslodavac – osoba koja zapošljava najmanje jednog radnika, fizička ili pravna osoba za koju radnik u radnom odnosu obavlja određene poslove obveze: dati posao, isplatiti plaću, odrediti mjesto i način obavljanja rada, osigurati radniku propisane uvjete za siguran rad.

Bitni elementi ugovora o radu su: dobrovoljnost, obveza osobnog obavljanja rada, podređenost (subordinacija), naplatnost (oneroznost).

U Republici Hrvatskoj postoje četiri osnovne vrste ugovora o radu:

- Ugovor o radu na neodređeno vrijeme/određeno vrijeme
- Ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove
- Ugovor o radu na izdvojenom mjestu rada
- Ugovor o radu u slučaju upućivanja radnika u inozemstvo

[5] Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Katedra za radno i socijalno pravo, Izv. prof. dr. sc. Ivana Grgurev -, dostupno na https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Pred_ugovor_o_radu%5B1%5D.pdf

3.3.1. Sadržaj ugovora o radu

Zakon određuje da u ugovoru o radu mora biti odredba o nazivu, naravi ili vrsti rada na koji se zaposlenik zapošljava ili kratak popis ili opis poslova. Dakle, dosta široko određuje predmet rada. Budući da Zakon o radu ne poznaje mogućnost premještaja, vrlo je važno dobro regulirati predmet rada, jer od toga ovisi pitanje što će radnik biti dužan raditi, a što ne, a također koje uvjete će radnik biti spreman prihvatiti.

Iako predmet rada ovisi o svim okolnostima pojedinog ugovora o radu generalno bismo mogli reći da bi predmet rada trebalo definirati dovoljno široko da je radnik obvezan obavljati grupu poslova svoje struke odnosno stručne spreme, ali opet ne preširoko (npr. sve poslove iz djelatnosti poslodavca) jer to u pravilu nije cilj zbog kojega poslodavac treba radnika. Osim toga, tako određen predmet rada nije jasan i može dovesti do spora. Naime, niti uz takvu odredbu ugovora o radu ne bi se moglo tumačiti da je radnik dužan obavljati sve poslove.
Ugovor o radu mora sadržavati uglavke o[6]:

1. strankama te njihovom prebivalištu, odnosno sjedištu
2. mjestu rada, a ako ne postoji stalno ili glavno mjesto rada, onda napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima
3. nazivu, naravi ili vrsti rada na koji se zaposlenik zapošljava ili kratak popis ili opis poslova
4. danu otpočinjanja rada
5. očekivanom trajanju ugovora, u slučaju ugovora o radu na određeno vrijeme
6. trajanju plaćenoga godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo, a u slučaju kad se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora, odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja trajanja toga odmora
7. otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac, a u slučaju kad se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora, odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja otkaznih rokova
8. osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate primanja .
9. trajanju redovitog radnog dana ili tjedna

Umjesto uglavaka iz točke 6., 7., 8. i 9. može se uputiti na odgovarajuće zakone, druge propise,

[6] Ugovor o radu, Središnji državni portal, dostupna na: https://gov.hr/moja-uprava/rad/radni-odnos/ugovor-o-radu/208

kolektivne ugovore ili pravilnike o radu koji uređuju ta pitanja. Poslodavac čini prekršaj ako sklopi ugovor o radu koji ne sadrži propisane podatke.

Ugovorom o radu posebno dobro mora biti riješeno pitanje plaće te poslova koje će radnik obavljati, jer to može izazvati sporove, osobito što se i radi o najvažnijim elementima ugovora o radu.

Plaća treba u ugovoru o radu biti određena (u određenom iznosu) ili odrediva (npr. u visini prosječne neto plaće u Hrvatskoj) ili ugovor treba uputiti na kolektivni ugovor ili pravilnik kojim se plaća regulira. Ako plaća nije određena ugovorom o radu niti kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu, poslodavac je radniku dužan isplatiti primjerenu plaću, pod čime se smatra plaća koja se redovito plaća za jednaki rad, a ako takvu plaću nije moguće utvrditi, onda plaća koju odredi sud prema okolnostima slučaja. Plaća će biti neodređena kada u ugovoru o radu o plaći ništa ne piše, a nema niti kolektivnog ugovora niti pravilnika o radu. Međutim, plaća će također biti neodređena ako u ugovoru u radu piše da plaću određuje samostalno poslodavac (npr. na temelju rezultata poslovanja i sl.). To proizlazi iz odredbe članka 462. Zakona o obveznim odnosima, a koji se temeljem članka 6. Zakona o radu primjenjuje i na ugovore o radu. Dakle, u ugovornom odnosu kao što je i radni odnos, jedna ugovorna strana ne može imati pravo samostalno određivati cijenu rada. Iz navedenih razloga, u ugovoru o radu uvijek bi trebala biti ugovorena plaća, odnosno barem elementi za izračunavanje plaće. Ugovaranje što jasnije plaće u ugovoru o radu trebalo bi biti u obostranom interesu - i poslodavca i radnika jer time ugovor postaje jasan te se smanjuje mogućnost spora.

3.3.2. Ugovor o radu na neodređeno vrijeme

Ugovor o radu na neodređeno vrijeme sklapa se, odnosno smatra se da je sklopljen, ukoliko poslodavac s radnikom prije početka rada ne sklopi ugovor o radu ili mu ne izda pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru.

Kada ugovor o radu nije sklopljen u pisanom obliku, poslodavac je dužan izdati radniku, prije početka rada, pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru o radu. Potvrda treba sadržavati zakonom propisane podatke, a to su: podatci o strankama, mjesto rada, naziv posla, dan početka rada,

očekivano trajanje ugovora, trajanje godišnjeg odmora, trajanje otkaznog roka, visina osnovne plaće, trajanje redovnog radnog dana ili tjedna[7]

Primjer ugovora o radu na neodređeno vrijeme[8]:

Prvo Društvo d.o.o. OIB:88891234567, iz Čakovca, ulica Bijela 39/2, zastupano po direktoru Ivica Ivičević (u daljnjem tekstu: POSLODAVAC)
i
Antun Antunović, OIB: 12345678901, iz Šenkovca, Crna ulica 27 (u daljnjem tekstu: ZAPOSLENIK), na temelju članka 8. Zakona o radu sklopili su 01.02.2012. godine u Varaždinu

UGOVOR O RADU NA NEODREĐENO VRIJEME

Članak 1.
Ovim ugovorom utvrđuju se međusobna prava i obveze između zaposlenika i poslodavca.
Članak 2.
Ovim se Ugovorom između poslodavca i zaposlenika zasniva radni odnos na neodređeno vrijeme.
Članak 3.
Ovaj Ugovor o radu sklapa se na neodređeno vrijeme s probnim rokom u trajanju od 4 (četiri) mjeseca.
Članak 4.
Ugovorne strane sklapaju ovaj Ugovor o radu za radno mjesto Serviser informatičke opreme.
Članak 5.
Ugovorne strane utvrđuju da će zaposlenik obavljati poslove servisiranja informatičke opreme, servisiranja druge tehničke opreme koja služi u telekomunikacijske i druge informatičke svrhe, održavanja informatičke i druge tehničke opreme koja služi za telekomunikacijske svrhe kao i davanje savjeta i druge pomoći nužne za popravak i pravilno funkcioniranje informatičke opreme.
Članak 6.

[7] Čl. 15. St. 1. Zakona o radu
[8] Ugovor o radu na neodređeno vrijeme, Primjeri-ugovori.com, dostupna na: http://primjeri-ugovora.com/radno/radu-neodredeno/

Pored poslova navedenih u članku 5. ovog Ugovora, zaposlenik će, prema nalogu poslodavca, obavljati i druge poslove koji su sukladni naravi i vrsti posla za koje je zasnovan radni odnos.

Članak 7.

Zaposlenik se obvezuje poslove navedene u članku 5. i 6. obavljati uredno i savjesno.

Članak 8.

Zaposlenik će poslove iz članka 5. ovog ugovora obavljati u poslovnim prostorijama poslodavca u Čakovcu, ulica Bijela 39/2, sredstvima i opremom poslodavca.
Prema potrebi poslodavac može privremeno uputiti zaposlenika na obavljanje određenih poslova i izvan poslovnih prostorija navedenih u stavku 1. ovog članka.

Članak 9.

Zaposlenik će početi sa radom 8.2.2012. godine.

Članak 10.

Zaposlenik će raditi puno radno vrijeme od 40 (četrdeset) sati tjedno.
U tijeku rada zaposlenik ima pravo na dnevni odmor u trajanju od 35 minuta. Zaposlenik ima pravo na tjedni odmor subotom i nedjeljom. Zaposlenik ima pravo na godišnji odmor u skladu sa Zakonom o radu.

Članak 11.

Za obavljene poslove iz članka 5 ovog ugovora poslodavac se obvezuje zaposleniku isplaćivati osnovnu plaću u minimalnom bruto iznosu od 5000 kn mjesečno.

Članak 12.

Plaća se zaposleniku isplaćuje jedanput mjesečno, najkasnije do 15. u mjesecu, za prethodni mjesec.
Poslodavac je dužan prilikom isplate plaće zaposleniku uručiti pisani obračun iz kojeg je vidljiv način izračuna iste.

Članak 13.

Zaposlenik se obvezuje da za vrijeme rada kod poslodavca neće za svoj račun, ili za račun trećih osoba obavljati poslove iz djelatnosti poslodavca ili iz drugih djelatnosti koje na bilo koji način konkuriraju djelatnosti poslodavca.

Članak 14.

Zaposlenik se obvezuje da će za vrijeme trajanja radnog odnosa kod poslodavca i nakon njegovog prestanka, čuvati sve poslovne tajne poslodavca te da neće neovlaštenim trećim osobama davati nikakve izjave ili podatke koji su mu bili povjereni ili ih je mogao saznati na poslu.

Članak 15.

Zaposlenik je dužan stručno se osposobljavati i usavršavati za vrijeme trajanja radnog odnosa, svaki put kad to zahtijeva priroda posla koji obavlja. Poslodavac je dužan omogućiti zaposleniku stručno osposobljavanje i usavršavanje u tijeku radnog odnosa, osobito prilikom promjene ili uvođenja nove organizacije i tehnologije rada.

Članak 16.

Obje ugovorne strane mogu redovno ili izvanredno otkazati ovaj Ugovor uz uvjete propisane Zakonom o radu. Ako ovaj ugovor o radu redovito otkazuje poslodavac, otkazni rokovi određuju se prema kriterijima iz odredbi Zakona o radu. U slučaju otkazivanja Ugovora o radu za vrijeme probnog rada, otkazni rok iznosi 7 dana. Ako zaposlenik redovito otkazuje ovaj ugovor, otkazni rok je 15 radnih dana.

Članak 17.

Sva prava i obveze ugovornih strana koja nisu uređena ovim ugovorom, odgovarajuće se primjenjuju odredbe Zakona o radu.

Članak 18.

Eventualne sporove nastale u vezi s ovim Ugovorom poslodavac i zaposlenik nastojat će riješiti sporazumno, a ako u tome ne uspiju, nadležan je stvarno nadležni sud u Varaždinu. Sve izmjene i dopune ovog Ugovora, važeće su samo ako su sastavljene u pisanom obliku.

Članak 19.

Ova ugovor sklopljen je u 3 istovjetna primjerka, od kojih poslodavac zadržava 2 primjerka a zaposlenik 1 primjerak.

3.3.3. Ugovor o radu na određeno vrijeme

Ugovor o radu na određeno vrijeme se sklapa kada je vrijeme prestanka radnog odnosa unaprijed određeno, kada radni odnos završava izvršenjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja.

Ukupno vrijeme trajanja svih uzastopnih ugovora o radu, uključujući prvi ugovor, ne smije biti neprekinuto ne duže od tri godine. Prekid je dozvoljen ukoliko dođe do potrebe za zamjenom prijevremeno ne nazočnoga radnika ili iz nekih drugih objektivnih razloga koji su određeni zakonom ili dozvoljeni kolektivnim ugovorom. To se ne odnosi 8 na prvi sklopljeni ugovor.

Prekidi radnog odnosa koji su kraći od 2 mjeseca ne smatraju se prekidom razdoblja od 3 godine. Izmjene ili dopune ugovora koje bi utjecale na produljenje ugovorenog roka smatraju se sljedećim uzastopnim ugovorom o radu na određeno vrijeme. Može se zaključiti da za sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme, osim općih uvjeta za valjanost svih ugovora postoji i određena minimalna životna dob koju osoba koja se prima u radni odnos treba zadovoljiti da bi ugovor bio valjan, odnosno da bi se uopće mogao sklopiti.

Osoba treba biti zdravstveno sposobna za rad te imati potrebno stručno znanje za određeni posao. Da bi se sklopio ugovor o radu na određeno vrijeme, razdoblje u kojem se određeni posao treba izvršiti mora biti ograničeno[9].

Primjer ugovora o radu na određeno vrijeme[10]:

Drugo Poslovno Društvo d.o.o. OIB:2221234569870, iz Zagreba, ulica Crvena 4 zastupano po direktoru Matija Matijašević (u daljnjem tekstu: POSLODAVAC)
i
Martina Martinečević, OIB: 09876541234, iz Zaprešića, Smeđa ulica 33 (u daljnjem tekstu: ZAPOSLENIK),

sklopili su 13.01.2012. godine u Zagrebu

UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME

Članak 1. Ovaj ugovor se sklapa na određeno vrijeme do 13.07.2012. godine.
Članak 2. Zaposlenik počinje sa radom danom potpisivanja ovog ugovora. Ugovor se sklapa sa uvjetom probnog rada u trajanju od 2 mjeseca.
Članak 3. Ugovorne strane sklapaju ovaj Ugovor o radu za radno mjesto Administrator računovodstvenih poslova.
Članak 4. Zaposlenik će, prema nalogu poslodavca, obavljati i druge poslove koji su sukladni naravi i vrsti posla za koje je zasnovan radni odnos.

[9] Moguš A., diplomski rad (2016): Ugovor o radu na određeno vrijeme, Veleučilište u Karlovcu, Odjel sigurnosti i zaštite, Stručni studij sigurnosti i zaštite
[10] Ugovor o radu na određeno vrijeme, Primjeri-ugovori.com, dostupna na: http://primjeri-ugovora.com/radno/radu-odredeno-vrijeme/

Članak 5. Zaposlenik se obvezuje sve poslove koji su sukladni naravi i vrsti posla za koje je zasnovan radni odnos obavljati uredno i savjesno.

Članak 6. Zaposlenik će poslove iz članka 5. ovog ugovora obavljati u poslovnim prostorijama poslodavca u Zagrebu, Crvena ulica 4. Prema potrebi poslodavac može privremeno uputiti zaposlenika na obavljanje određenih poslova i izvan poslovnih prostorija navedenih u stavku 1. ovog članka. Poslodavac će zaposlenika prije početka rada upoznati s organizacijom rada i zaštitom na radu.

Članak 7. Zaposlenik će raditi puno radno vrijeme od 40 (četrdeset) sati tjedno. Raspored radnog vremena utvrđuje se jednokratno, od ponedjeljka do petka. Početak radnog vremena utvrđuje se u 8.00h dok se završetak radnog vremena utvrđuje u 16.00 sati.

Članak 8. U tijeku rada zaposlenik ima pravo na dnevni odmor u trajanju od 35 minuta. Zaposlenik ima pravo na tjedni odmor subotom i nedjeljom. Zaposlenik ima pravo na godišnji odmor u skladu sa odredbama Zakona o radu.

Članak 9. Za obavljene poslove iz članka 3. i 4. ovog ugovora u redovitom radnom vremenu poslodavac će zaposleniku isplaćivati osnovnu plaću u bruto iznosu od 5000 kn mjesečno.

Članak 10. Plaća i dodaci na plaću se zaposleniku isplaćuje jedanput mjesečno, najkasnije do 15. u mjesecu, za prethodni mjesec. Poslodavac je dužan prilikom isplate plaće zaposleniku uručiti pisani obračun iz kojeg je vidljiv način izračuna iste.

Članak 11. Zaposlenik se obvezuje da će za vrijeme trajanja radnog odnosa kod poslodavca i nakon njegovog prestanka, čuvati sve poslovne tajne poslodavca te da neće neovlaštenim trećim osobama davati nikakve izjave ili podatke koji su mu bili povjereni ili ih je mogao saznati na poslu.

Članak 12. Obje ugovorne strane mogu redovno ili izvanredno otkazati ovaj Ugovor uz uvjete propisane Zakonom o radu. Ako ovaj ugovor o radu redovito otkazuje poslodavac, otkazni rokovi određuju se prema kriterijima iz odredbi Zakona o radu. U slučaju otkazivanja Ugovora o radu za vrijeme probnog rada, otkazni rok iznosi 7 dana. Ako zaposlenik redovito otkazuje ovaj ugovor, otkazni rok je 20 dana.

Članak 13. Na sva prava i obveze ugovornih strana koja nisu uređena ovim ugovorom, odgovarajuće se primjenjuju odredbe Zakona o radu.

Članak 14. Eventualne sporove nastale u vezi s ovim Ugovorom poslodavac i zaposlenik nastojat će riješiti sporazumno, a ako u tome ne uspiju, nadležan je stvarno nadležni sud u Zagrebu. Sve izmjene i dopune ovog Ugovora, važeće su samo ako su sastavljene u pisanom obliku.

Članak 15. Ugovorne strane prihvaćaju sva prava i obveze koje proizlaze iz ovog ugovora stavljanjem vlastoručnih potpisa na isti.
Članak 16. Ova ugovor sklopljen je u 4 istovjetna primjerka, od kojih svaka strana zadržava po 2 primjerka.

3.4. Poticajna mjera 'stalni sezonac'

Zakonom o poticanju zapošljavanja (NN 57/12, 120/12.) uređeni su uvjeti za ostvarivanje prava na olakšice poslodavcu pri zapošljavanju nezaposlenih osoba bez radnog iskustva u zvanju za koje su se obrazovale ili pri zapošljavanju dugotrajno nezaposlenih osoba. Uređena je i mogućnost stručnog osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa. Osim olakšica kojima je svrha potaknuti poslodavca na zapošljavanje smanjivanjem cijene rada, Zakon o poticanju zapošljavanja sadrži i odredbe kojima se uređuje jednostavniji način zapošljavanja sezonskih radnika na privremenim odnosno povremenim poslovima u poljoprivredi. Prije donošenja Zakona, sezonsko je zapošljavanje u poljoprivredi poslodavcima, već zbog same procedure, bilo preskupo, što je rezultiralo velikim brojem radnika „na crno“. Ovaj je Zakon omogućio zapošljavanje povremenih sezonskih radnika legalno i zakonski regulirano, što je olakšalo i pojednostavilo takvo zapošljavanje u poljoprivredi i već ga samim time učinilo jeftinijim.

Prije donošenja Zakona, sezonsko je zapošljavanje u poljoprivredi poslodavcima, već zbog same procedure, bilo preskupo, što je rezultiralo velikim brojem radnika „na crno“. Ovaj je Zakon omogućio zapošljavanje povremenih sezonskih radnika legalno i zakonski regulirano, što je olakšalo i pojednostavilo takvo zapošljavanje u poljoprivredi i već ga samim time učinilo jeftinijim. U smislu Zakona, privremeni odnosno povremeni posao u poljoprivredi je posao u području turizma, stočarstva i ribarstva .

'Stalni sezonac' mjera je za očuvanje radnih mjesta. Cilj mjere je pružanje podrške osobama koje rade u sezoni te jedan dio godine nemaju osiguranu plaću niti kontinuitet prijave na mirovinsko osiguranje. Mjeru mogu koristiti osobe koje su kontinuirano radile najmanje šest mjeseci kod istog poslodavca i koje će kod poslodavca raditi najmanje tri sezone, ili su prethodno radile tri sezone, bez obzira jesu li imale status stalnog sezonca.

Poslodavcu se financira 100% troška produženog osiguranja za prva tri mjeseca, a sljedeći period u najdužem trajanju od tri mjeseca 50% produženog osiguranja, dok osoba prima novčanu pomoć najduže za razdoblje od šest mjeseci produženog mirovinskog osiguranja . Uz spomenute uvjete, mjeru mogu koristiti svi poslodavci kojima poslovanje uvjetuje zapošljavanje sezonskog karaktera uz zadržavanje broja stalno zaposlenih utvrđenog na dan podnošenja zahtjeva te osigurati zapošljavanje u narednoj sezoni odnosno tri naredne sezone u trajanju od najmanje šest mjeseci u pojedinoj sezoni.

Uz spomenute uvjete, mjeru mogu koristiti svi poslodavci kojima poslovanje uvjetuje zapošljavanje sezonskog karaktera uz zadržavanje broja stalno zaposlenih utvrđenog na dan podnošenja zahtjeva te osigurati zapošljavanje u narednoj sezoni odnosno tri naredne sezone u trajanju od najmanje šest mjeseci u pojedinoj sezoni[11].

[11] Zeko Magdalena (2015), Pozitivno pravna regulacija sezonskog zapošljavanja u Republici Hrvatskoj, Stručni rad.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ PRIRODE UGOVORA O RADU NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U SOLARIS D.D

4.1. Opći podatci o poduzeću 'Solaris d.d.'

Solaris d.d. je beach resort koji se nalazi 6 kilometara jugoistočno od grada Šibenika. Obuhvaća obalno područje dugo čak 5 kilometara, sa pješčanim i šljunčanim plažama. Solaris se otvara davne 1967 godine po nacrtu poznatog arhitekta Borisa Magaša. Odonda Solaris prolazi brojne transformacije, pa je tako za vrijeme rata bio centar za izbjeglice, poznat je kao pripremni centar za sportaše, jedan je od najpoznatijih centara kongresnog turizma na Jadranu, a odnedavno Solaris je upriličio najveći hotel za djecu u Hrvatskoj tj. hotel Andrija.

Beach resort Solaris sastoji od pet hotela: Ivan, Jure, Andrija, Niko i Jakov, autokampa te marine. Osim samih hotela Solaris ima i dosta atrakcija poput: Aquaparka, En Vouge beach club-a, restorana Dalmatinsko selo, restorana Mediteraneo te slastičarne Sweat dreams. Hotel Ivan je najviše kategoriziran hotel sa 4+ zvijezdice, hoteli Jure, Andrija i Niko 4 zvijezdice te hotel Jakov 3 zvijezdice.

Solaris d.d. u 2015. godini, raspolagao je sa kapacitetom od 1.327 soba, odnosno 2.596 osnovna ležaja u hotelskom smještaju. Pored osnovnih tu je još i 1.026 pomoćnih ležaja što ukupno iznosi 3.622 ležaja u hotelskom smještaju. U sastavu hotelskog naselja je i 50 apartmana (Ville Kornati) sa 150 osnovnih i 118 pomoćnih ležaja, te 16 Villa Dalmatian Stars s kapacitetom od 64 osnovnih i 32 pomoćna ležaja. U kampovima AC Solaris raspolaže se s 893 smještajne jedinice što odgovara kapacitetu od 3.215 ležaja. Pored smještaja u hotelima, apartmanima i autokampu u 2015.god. na raspolaganju je bilo i 88 mobilnih kućica sa kapacitetom od 352 osnovna i 176 pomoćnih ležaja. Ukupan broj ležaja u čvrstim objektima je 4.514 te, ako tome dodamo smještaj u autokampovima, dolazimo do ukupnog kapaciteta od 7.729 ležaja. Marina Solaris raspolaže s 290 vezova[12].

[12] Revizorska izvješće za 2015. godinu – Solaris d.d., dostupno na http://www.zse.hr/userdocsimages/revizor/SLRS_revizor_2015_nekonsolidirano_HR.pdf

Sjedište poduzeća je u Šibeniku, gdje se nalazi upravno zgrada u kojoj radi cjelokupno osoblje. U doba sezonskog povećanja posla u Solarisu radi preko 1400 osoba, dok u van sezonskom periodu Solaris zapošljava oko 350 osoba.

4.2. Metodologija istraživanja

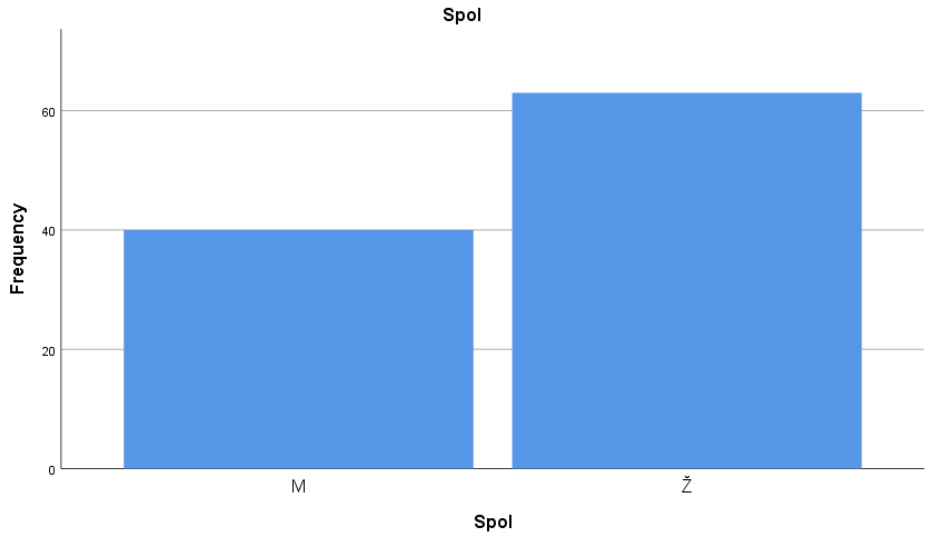
U cilju analize prezentirane problematike rada formiran je anketni upitnik vezan za ugovor o radu i njegove karakteristike. Osim specifičnih pitanja ispitanicima su postavljena i demografska pitanja. Pitanja su bila zatvorenog tipa. Vrednovanje stavova rangirano je Likertovom skalom na ljestvici od 1 do 5 pri čemu je 1 označavalo potpuno neslaganje s tvrdnjom, a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Formiranjem anketnog upitnika oblikovane su 32 varijable. Koje će se prezentirati kroz tablične i grafičke prikaze kako bi se prezentirali rezultati istraživanja. Nakon toga će se primjernom parametrijskih i neparametrijskih testova ustanoviti međusobni utjecaji oblikovanih varijabli što će biti korišteno u testiranju hipoteza rada. Testovi koji će se koristiti jesu Kruskal Wallis Man Whitney U test te Spermanov koeficijent korelacije.

4.3. Rezultati istraživanja vezano za motivaciju temeljem ugovora o radu

Na anketni upitnik je odgovorilo 103 ispitanika stoga se može reći da je formiran uzorak opsega 104. U anketi je sudjelovalo više osoba ženskog nego muškog spola i to njih 63 prema 40 muškaraca.

Grafikon 1.Ispitanici prema spolu



Izvor: Na temelju rezultata ankete

Ispitanici su uglavnom u dobi do 28 godina i to njih 75 tj. 73,5% Starijih od 39 je svega 2% uzorka. Prosječna dob je 23 godine.

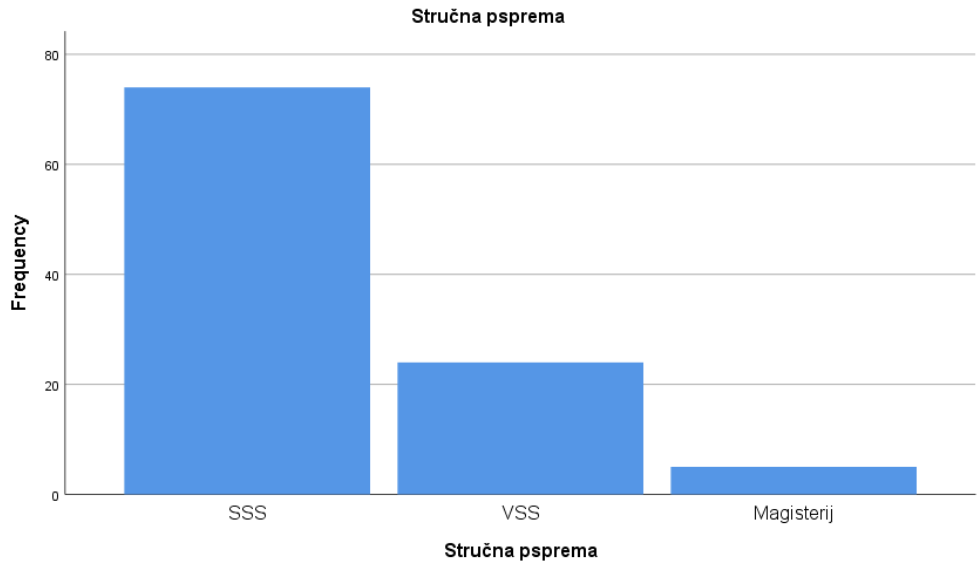
Tabela 4. Ispitanici prema dobi

Dob					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-23	40	38,8	39,2	39,2
	24-28	35	34,0	34,3	73,5
	29-33	23	22,3	22,5	96,1
	43-38	2	1,9	2,0	98,0
	39-43	1	1,0	1,0	99,0
	44-48	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Izvor: Na temelju rezultata ankete

Ako se razmotri stručna sprema ispitanika uočava se dominacija srednje stručne spreme s udjelom od 71,8%. Najmanji udio je ispitanika s magisterijem.

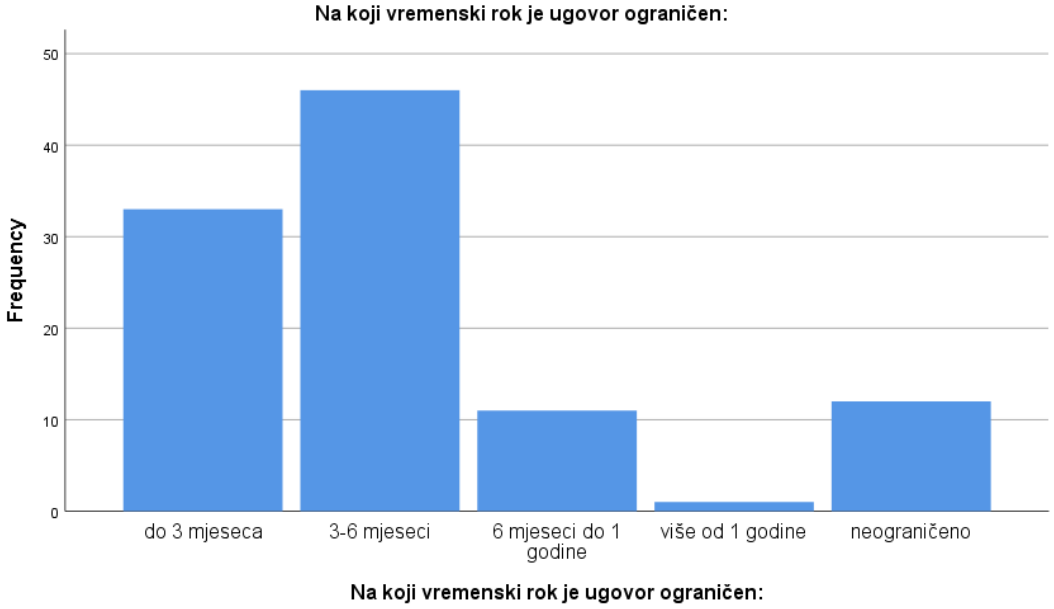
Grafikon 2.Ispitanici prema stručnoj spremi



Izvor: Na temelju rezultata ankete

Ispitanici pretežno tj. njih čak 79 je zaposleno do 6 mjeseci tj. na ugovor do šest mjeseci, zatim slijede zaposleni na određeno do godine dana, a najmanje je onih s više od jedne godine. To ukazuje na to da se zaposleni na određeno uglavnom angažiraju tijekom sezone i na kratka razdoblja kao pomoć u poduzećima u razdobljima pritisaka i nedostatka resursa. Onih koji su zaposleni na neodređenom ima 12.

Grafikon 3. Vremensko ograničenje ugovora



Izvor: Na temelju rezultata ankete

Kada je u pitanju radna pozicija uočava se dominacija zaposlenika što je proporcionalno stručnoj spremi uzorka koja je dominantna tj. SSS. Svega osmero ispitanika su na poziciji voditelja.

Detaljnija analiza ispitanika prema poziciji na poslu i stručne spreme ukazuje na razlike jer čak 25%, odnosno 20% ispitanika visoke stručne spreme i magistara su voditelji dok je udio među ispitanicima srednje stručne spreme svega 4,2%

Grafikon 4. Radna pozicija



Izvor: Na temelju rezultata ankete

Tabela 5. Radna pozicija

		Stručna sprema			Total
		SSS	VSS	Magisterij	
Koja je Vaša radna pozicija:	zaposlenik	71	20	4	95
	voditelj	3	4	1	8
Total		74	24	5	103

Izvor: Na temelju rezultata ankete

Ako se razmotre stavovi ispitanika o faktorima koji ih motiviraju tada se uočava da najveći utjecaj na motivaciju ima uglavnom dinamičan i ponekad rutinski posao s prosječnom razinom slaganja s tvrdnjom 3,44 i najčešćom razinom slaganja s tvrdnjom od 3. Nakon toga slijedi Dinamičan i mentalno zahtjevan posao u čijem je slučaju razina slaganja 3. Nešto niža razina slaganja pokazatelj je nesigurnosti ispitanika i moguće averzije ili straha od novih i nepoznatih izazova. Najmanja razina motivacije je u slučaju rutinskih i repetitivnih poslova s prosječnom razinom slaganja od 2,5. Minimalna i maksimalna razina slaganja s tvrdnjama je u slučaju sve četiri varijable jednaka rasponu skale što ukazuje na to da je bilo stavova potpunog neslaganja i potpunog slaganja s tvrdnjom.

Tabela 6.Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora

Po Vašoj osobnoj procjeni u kojoj mjeri bi ove karakteristike posla utjecale na Vašu motivaciju -						
		Rutinski i repetitivan	Dinamičan i mentalno zahtjevan	Uglavnom rutinski, ponekad dinamičan	Uglavnom dinamičan, ponekad rutinski	Na moju motivaciju dominantno utječe razumijevanje svrhe posla
N	Valid	103	103	103	103	103
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,50	3,00	3,00	3,44	2,62
Mode		2	3	3	4	2
Std. Deviation		1,018	,970	1,010	1,054	1,314
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Izvor: Na temelju rezultata ankete

Kada su u pitanju vrijednosti i stavovi te strast zaposlenika prema poslu ili pak ekstrinzični faktor dodatne materijalne stimulacije najznačajniji faktor je upravo dodatna stimulacija s razinom slaganja od 3,97. Zanimljivo je da strast i interes za specifično poslovno područje te vjera u sam posao imaju razinu slaganja od svega 2,66, odnosno 2,5. To ukazuje na naglašene materijalne motivatore u vidu nagrada te ostale faktore koji se tiču odlika posla tj. zadataka.

Tabela 7.Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o utjecaju pojedinog faktora

Po Vašoj osobnoj procjeni u kojoj mjeri bi ove karakteristike posla utjecale na Vašu motivaciju					
		Na moju motivaciju dominantno utječe strast koju gajim ka poslu	Na moju motivaciju dominantno utječe vjera u posao ili uslugu koju pružam	Na moju motivaciju dominantno utječe vjera u posao ili uslugu koju pružam	Nagrade u vidu dodatne stimulacije
N	Valid	103	103	103	103
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,66	2,50	3,06	3,97
Mode		2	2	3	4
Std. Deviation		1,390	1,392	1,297	1,014
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Izvor: na temelju ankete

Ako se sučeli priznanje s ekstrinzičnim faktorima visine plaće i razvojem u vidu napretka uočava se da priznanje nadređenih ili kolega ima najslabiju snagu motivacije. Najznačajniji faktor je plaća s prosječnom razinom značaja od čak 44,46 i najčešćom razinom motivacije od 5. Takvi stavovi mogu biti dijelom posljedica stanja u domaćem gospodarstvu i prilikama na tržištu stoga zaposlenici nastoje ostvariti što veće plaće bez obzira na vlastito zadovoljstvo i ostvarenje kako bi zadovoljili osnovne potrebe za hranom i sigurnošću koje su iznimni pritisak svakodnevice da pojedinci ne njeguju više vrijednosti posla niti teže razvoju već im je ključna plaća.

Tabela 8. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom motivacije pojedinog faktora

Po Vašoj osobnoj procjeni u kojoj mjeri bi ove karakteristike posla utjecale na Vašu motivaciju				
		Priznanje nadređenog ili kolega	Mogućnost napredovanja	Visina plaće
N	Valid	103	103	103
	Missing	0	0	0
Mean		2,96	4,32	4,46
Mode		2	5	5
Std. Deviation		1,220	,910	,883
Minimum		1	1	1
Maximum		5	5	5

Prezentirano predstavlja opću sliku zaposlenika bez obzira na vrijeme ugovora. Kada su u pitanju zaposleni na određeno vidljivo je da teže sigurnosti i dobivanju ugovora na neodređeno. Da je upravo to ključ motivacije zaposlenika koji su zaposleni na određeno vidljivo je u stavu da u prosjeku su najviše motivirani, 3,61, kada je u pitanju vremenska odluka ugovora o radu. S tog aspekta su spremni i na veću požrtvovnost ukoliko je ugovor potpisan na dulji rok, ukoliko je periodično povremeno zapošljavanje stabilnije te ukoliko ugovor na određeno vrijeme bude zamijenjen ugovorom na neodređeno.

Tabela 9. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora

ZA ZAPOSLENIKE KOJI IMAJU UGOVOR NA ODREĐENO VRIJEME.					
	Cilj mi je dobiti ugovor	Sigurnost stalnog	Ulažem veće napore kako	Kada bih bio zaposlen na	Priroda ugovora o

		o radu na neodređeno vrijeme	zaposlenja bitan mi je motivacijski faktor	bih dobio ugovor na neodređeno vrijeme	neodređeno vrijeme više bih pozornosti mogao posvetiti radnim obvezama	radu ima velik utjecaj na razinu moje motivacije
N	Valid	103	103	103	103	102
	Missing	0	0	0	0	1
Mean		3,51	3,53	3,41	3,29	3,61
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		1,364	1,406	1,410	1,355	1,380
Minimum		0	0	0	0	0
Maximum		5	5	5	5	5

Izvor: Na temelju rezultata ankete

Analiza motivacije zaposlenika koji su zaposleni na određeno vrijeme ukazuje na značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika s ciljem i s dobivanjem ugovora na neodređeno uz prosječnu razinu slaganja s tvrdnjom od 3,57. Ipak, važno je istaći da je slaganje s tvrdnjama o većem usvajanju ciljeva, vizije i vrijednosti te zalaganja nije toliko nakon što su dobili ugovor na neodređeno jer su prosječne razine slaganja svega do 2. To je pokazatelj potrebnih ulaganja u zaposlene i razvoja strategije te kontinuiteta motivacije tj. strateškog pristupa upravljanju motivacijom . Motivacija je kompleksna i zahtjeva stalna unapređenja, monitoring i evaluaciju. Zaposlenici do određene granice su požrtvovniji i spremni na inicijativno djelovanje, no ukoliko se ne aktiviraju ostali faktori motivacije na duge staze efekt dobivanja ugovora na neodređeno iščezava i dolazi do razočarenja te demotiviranosti. U poslu ljudi imaju potrebu rasta i razvoja stoga je izostavljanje pojedinih faktora motivacije uvijek vidljivo te je pitanje vremena kada će izostanak pojedinog aspekta motivacije doći do izražaja po pitanju negativnih efekata.

Tabela 10. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora

ZA ZAPOSLENIKE KOJI IMAJU UGOVOR NA ODREĐENO VRIJEME.							
		Priroda ugovora o radu ima velik utjecaj na razinu moje motivacije	Dobivanje ugovora o radu na neodređeno vrijeme imalo je pozitivan utjecaj na razinu moje motivacije	Više se mogu poistovjetiti sa misijom, vizijom i ciljevima poduzeća	Poduzimam veću inicijativu otkako imam ugovor na neodređeno	Mogućnost lakšeg napredovanja ima pozitivan utjecaj na moju motivaciju	Veći radni napor ulažem otkako imam ugovor na neodređeno vrijeme
N	Valid	103	98	98	98	98	98
	Missing	0	5	5	5	5	5
Mean		3,57	1,08	1,09	1,12	1,16	,99
Mode		4	0	0	0	0	0
Std. Deviation		1,418	1,843	1,811	1,823	1,854	1,671
Minimum		0	0	0	0	0	0
Maximum		5	5	5	5	5	5

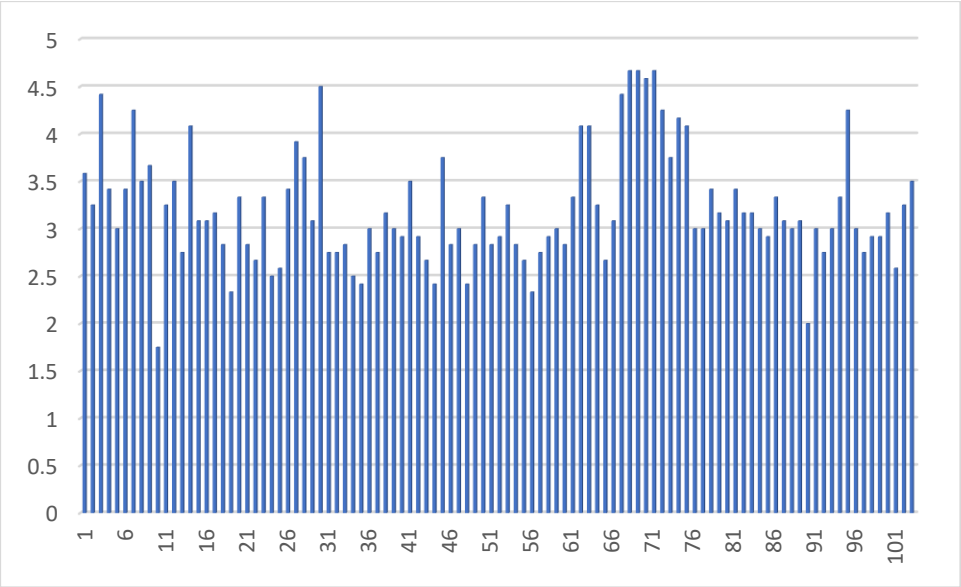
Izvor: Na temelju rezultata ankete

Kada je u pitanju ocjena vlastite motivacije ocjena je solidna i slaganje s tvrdnjom da je ista visoka je čak 3,5 što je u skladu s naporima poduzeća i nadređenih u evaluaciji motivacije te ulaganju napora u povećanje iste.

Tabela 11. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora

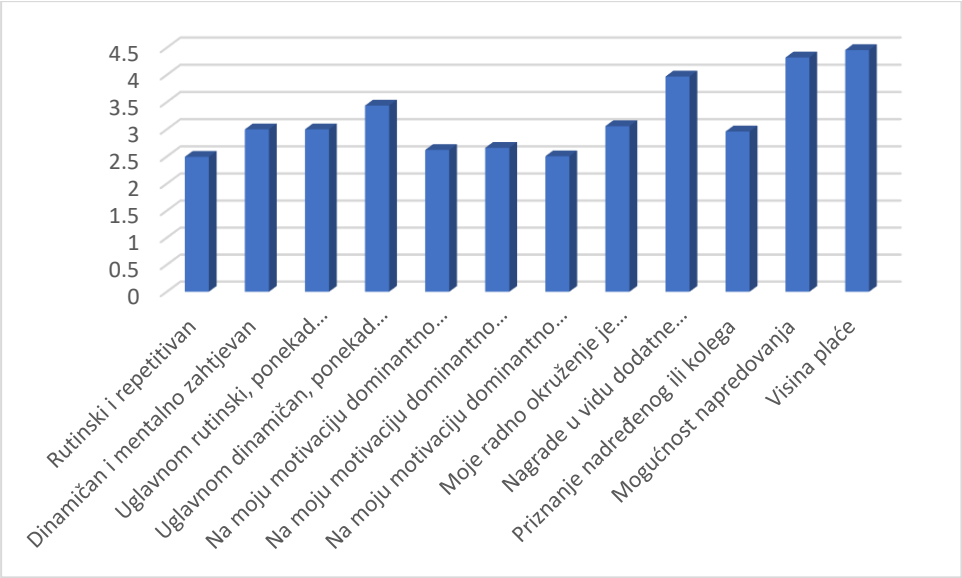
		Veću pažnju posvećujem detaljima otkako imam ugovor o radu na neodređeno vrijeme.	Prema Vašoj osobnoj procjeni Vaša motivacija na radu je visoka.	Prema Vašoj osobnoj procjeni valorizacija Vaših radnih napora od strane rukovoditelja je visoka.	Po Vašem osobnom mišljenju u poduzeću se često poduzimaju mjere podizanja razine motivacije zaposlenika.
N	Valid	98	103	103	103
	Missing	5	0	0	0
Mean		,97	3,50	3,17	2,91
Mode		0	4	3	3
Std. Deviation		1,634	,938	,944	1,086
Minimum			1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Izvor: Na temelju rezultata ankete



Grafikon 5. Srednje vrijednosti motivacijskih faktora

Na grafikonu ispod je prokazana prosječna razina stavova ispitanika o motivacijskim faktorima. Oni uključuju ljestvicu slaganja s tvrdnjom o snazi motivacije zaposlenika pojedinog faktora. Prosječna razina uključuje motivaciju rutinskim poslom, dinamičnim poslom, razumijevanje okruženje, stimulacije, priznanje, poznavanje svrhe, predanost poslu, mogućnost napretka i plaća. Distribucija prosječnih stavova o faktoru motivacije ukazuje na snažniju motivaciju ekstrinzičnih faktora. Ukupno promatrano prosječna motivacija svim faktorima je osrednja s najčešćom razinom motivacije spleta svih na razini od 3 te prosječnom ocjenom od 3,2. Standardna devijacija je oko 0,5 što je tek šesti dio prosječne razine te ukazuje da je ista reprezentativna mjera vrijednosti. Očekivano je da pojedini faktor poput rutine ima najnižu razinu motivacije i smanjuje prosjek. Visina plaće ima najvišu prosječnu ocjenu od preko 4. Nakon toga se ističu nagrade s prosječnom ocjenom od 3,97 te dinamičnost posla s ocjenom od 3,43.



Grafikon 6. Srednje vrijednosti pojedinog motivacijskog faktora

Na grafikonu je prokazana prosječna razina stavova ispitanika o motivacijskim faktorima. Oni uključuju ljestvicu slaganja s tvrdnjom o snazi motivacije zaposlenika pojedinog faktora. Prosječna razina uključuje motivaciju rutinskim poslom, dinamičnim poslom, razumijevanje okruženje, stimulacije, priznanje, poznavanje svrhe, predanost poslu, mogućnost napretka i plaća. Distribucija prosječnih stavova o faktoru motivacije ukazuje na snažniju motivaciju ekstrinzičnih faktora. Ukupno promatrano prosječna motivacija svim faktorima je osrednja s najčešćom razinom motivacije spleta svih na razini od 3 te prosječnom ocjenom od 3,2. Standardna devijacija je oko 0,5 što je tek šesti dio prosječne razine te ukazuje da je ista reprezentativna mjera vrijednosti. Očekivano je da pojedini faktor poput rutine ima najnižu razinu motivacije i smanjuje prosjek. Visina plaće ima najvišu prosječnu ocjenu od preko 4. Nakon toga se ističu nagrade s prosječnom ocjenom od 3,97 te dinamičnost posla s ocjenom od 3,43.

Za upravljanje motivacijom nužno je rutinske poslove dinamizirati i omogućiti zaposlenicima učenje, priznanje i sl., kako bi se osigurala participacija, povezivanje s organizacijom te umanjili negativni efekti rutinskih poslova na motivaciju. S druge je strane bitno da se faktori poput visine plaće, stimulacija i nagrada definiraju u skladu s radnom sistematizacijom i doprinosom zaposlenika kako bi sustav motivacije bio fer i doprinosio ostvarenju ciljeva organizacije. Intrinzične faktore poput okruženja, odnosa, priznanja i samoostvarenja treba

istaknuti kroz organizacijske vrijednosti jer oni jačaju predanost i koheziju djelovanja kada postaju bitni na ljestvici motivacijskih faktora zaposlenika. Bez kombiniranja obiju grupa faktora nema kvalitetnog sustava motivacije jer kod dominacije ekstrinzičnih faktora se gubi lojalnost zaposlenika u razdobljima turbulencija i previranja te trendova tržišta rada.

min	**1,75**
max	**4,666666667**
mode	**3**
average	**3,207119741**
st dev	**0,596360612**

Izvor: na temelju rezultata istraživanja

4.4. Testiranje hipoteza

Postoji veza koja se može empirijski dokazati između motivacije zaposlenika i prirode njihovog ugovora o radu:

Testiranje prve hipoteze provedeno je korelacijskim testom varijable vremenskog roka ugovora o radu i razini motivacije. S obzirom da koeficijent korelacije nema statistički značaj jer je empirijska razina signifikantnosti iznad 5% maksimuma uvjeta značaja, zaključuje se da je prva hipoteza o postojanju veze motivacije zaposlenika i prirode ugovora o radu odbačena.

Tabela 12: Test korelacije dvaju varijabli

			Prema Vašoj osobnoj procjeni Vaša motivacija na radu je visoka.	Na koji vremenski rok je ugovor ograničen:
Spearman's rho	Prema Vašoj osobnoj procjeni Vaša motivacija na radu je visoka.	Correlation Coefficient	1,000	,183
		Sig. (2-tailed)	.	,064
		N	103	103
	Na koji vremenski rok je ugovor ograničen:	Correlation Coefficient	,183	1,000
		Sig. (2-tailed)	,064	.
		N	103	103

Izvor: Na temelju rezultata ankete

Tabela 13: Test korelacije dvaju varijabli

Correlations

			Prema Vašoj osobnoj procjeni Vaša motivacija na radu je visoka.	Priroda ugovora o radu ima velik utjecaj na razinu moje motivacije
Spearman's rho	Prema Vašoj osobnoj procjeni Vaša motivacija na radu je visoka.	Correlation Coefficient	1,000	-,142
		Sig. (2-tailed)	.	,155
		N	103	102
	Priroda ugovora o radu ima velik utjecaj na razinu moje motivacije	Correlation Coefficient	-,142	1,000
		Sig. (2-tailed)	,155	.
		N	102	102

Izvor: Na temelju rezultata ankete

Ekstrinzični faktori motivacije (koji se na ovom primjeru odnose na ugovor o radu) značajniji su za ukupnu razinu motivacije zaposlenika od intrinzičnih faktora: Testiranje druge hipoteze također je provedeno korelacijskim testom jer se radi o redoslijednim varijablama. Korelacija razine slaganja s tvrdnjom o visokoj motiviranosti te ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora ukazuje da postoji statistički značajna i pozitivna veza samo u slučaju varijable priznanja nadređenog ili kolega jer je empirijska razina signifikantnosti ispod maksimuma uvjeta značaja od 5%. Zaključuje se da se s povećanjem tog faktora motivacije može očekivati viša razina motiviranosti zaposlenika. S obzirom na to da u slučaju ekstrinzičnih faktora motivacije nijedan koeficijent korelacije nema statistički značaj postavljena druga hipoteza se odbacuje.

Tabela 14: Test korelacije dvaju varijabli

			Prema Va procjeni motivacija visoka.
Spearman's rho	Prema Vašoj osobnoj procjeni Vaša motivacija na radu je visoka.	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	103
	Sigurnost stalnog zaposlenja bitan mi je motivacijski faktor	Correlation Coefficient	,029
		Sig. (2-tailed)	,769
		N	103
	Visina plaće	Correlation Coefficient	-,011
		Sig. (2-tailed)	,909
		N	103
	Mogućnost napredovanja	Correlation Coefficient	,078
		Sig. (2-tailed)	,432
		N	103
	Priznanje nadređenog ili kolega	Correlation Coefficient	,331**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	103
	Nagrade u vidu dodatne stimulacije	Correlation Coefficient	,134
		Sig. (2-tailed)	,178
		N	103

Izvor: Na temelju rezultata ankete

Radnici 'Solaris-a' izvor motivacije nalaze u prirodi njihovog ugovora o radu:

Ocjena korelacije vrste ugovora o zaposlenju te radne pozicije također kao odlike ugovora uočeno je više statističkih značajnih veza i to u slučaju čak dvije varijable s obzirom na radnu poziciju te jedna s obzirom na vremensku odliku ugovora. Zaposlenici koji su voditelji više reagiraju na ulaganje motivacijskih napora jer je uočena pozitivna korelacijska veza radne pozicije i stava da na motivaciju utječu mjere podizanja iste. Ista je situacija priznanja nadređenog ili kolega. U slučaju ugovora o radu kao ugovora na određeno ili neodređeno uočena je značajna pozitivna veza s faktorom priznanja. Iz toga se zaključuje da je postavljena hipoteza rada u određenim segmentima značajna, ali uvjetno, jer uočene veze vrijede za svega dvije, odnosno jednu varijablu.

Tabela 15: Test korelacije dvaju varijabli

			Koja je Vaša rad pozicija:
Spearman's rho	Koja je Vaša radna pozicija:	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.

		N	103
	Na temelju kojeg ugovora o radu ste zaposleni:	Correlation Coefficient	**,236***
		Sig. (2-tailed)	**,016**
		N	**103**
	Po Vašem osobnom mišljenju u poduzeću se često poduzimaju mjere podizanja razine motivacije zaposlenika.	Correlation Coefficient	**,208***
		Sig. (2-tailed)	**,035**
		N	**103**
	Nagrade u vidu dodatne stimulacije	Correlation Coefficient	,166
		Sig. (2-tailed)	,094
		N	103
	Priznanje nadređenog ili kolega	Correlation Coefficient	**,236***
		Sig. (2-tailed)	**,016**
		N	**103**
	Mogućnost napredovanja	Correlation Coefficient	,051
		Sig. (2-tailed)	,611
		N	103
	Visina plaće	Correlation Coefficient	,055
		Sig. (2-tailed)	,584
		N	103

Izvor: Na temelju rezultata ankete

4.5. Zaključak

Zaposlenici smatraju kako njihova razina motivacije se nalazi na relativno zadovoljavajućoj razini, iako se može primijetiti njihov stav o nedovoljnom poduzimanju mjera za podizanje motivacije. Da bi se stvorila jaka organizacija svaki vođa treba krenuti od stava kako poduzeća nema bez motiviranih ljudi i kvalitetne organizacije rada. Zaposleni koji je motiviran pokreće organizaciju i vodi je, skupa s nadređenima, k ostvarenju ciljeva.

Kako bi se istražila problematika rada postavljene su tri hipoteze: prva hipoteza koja je istraživala vezu između ugovora o radu o razine motivacije s obzirom da koeficijent korelacije nema statistički značaj jer je empirijska razina signifikantnosti iznad 5% maksimuma uvjeta značaja, zaključuje se da je prva hipoteza o postojanju veze motivacije zaposlenika i prirode ugovora o radu odbačena.

Druga hipoteza se temeljila na tvrdnji da na motivaciju više utječu ekstrinzični faktori te je samo djelomično dokazana. Korelacija razine slaganja s tvrdnjom o visokoj motiviranosti te ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora ukazuje da postoji statistički značajna i pozitivna veza samo u slučaju varijable priznanja nadređenog ili kolega jer je empirijska razina signifikantnosti ispod maksimuma uvjeta značaja od 5%. Zaključuje se da se s povećanjem tog faktora motivacije može očekivati viša razina motiviranosti zaposlenika. S obzirom na to da u slučaju ekstrinzičnih faktora motivacije nijedan koeficijent korelacije nema statistički značaj postavljena druga hipoteza se odbacuje.

Treća hipoteza koja tvrdi da radnici 'Solaris d.d.-a' svoju motivaciju temelj na prirodi ugovora o radu. Ocjena korelacije vrste ugovora o zaposlenju te radne pozicije također kao odlike ugovora uočeno je više statističkih značajnih veza i to u slučaju čak dvije varijable s obzirom na radnu poziciju te jedna s obzirom na vremensku odliku ugovora. Zaposlenici koji su voditelji više reagiraju na ulaganje motivacijskih napora jer je uočena pozitivna korelacijska veza radne pozicije i stava da na motivaciju utječu mjere podizanja iste. Ista je situacija priznanja nadređenog ili kolega. S druge strane pak, u slučaju ugovora o radu na određeno ili neodređeno vrijeme uočena je pozitivna veza s faktorom priznanja, što bi značilo da je hipoteza u određenim segmentima značajna ali uvjetno jer dokazane veze ne vrijede za sve varijable.

Opravdanje rezultata ovih hipoteza možemo tražiti u razini svijesti sezonskih zaposlenika. Naime, kao što je i istraživanje pokazalo, sezonskim zaposlenicima (koji su u ovom radu bili predstavljeni kao radnici na određeni vremenski period) bitna je osobna razina prihoda ostvarena u turističkoj sezoni. Zbog specifičnosti turističkog poslovanja Solaris d.d., kao i brojni drugi turistički objekti, nije u stanju većini zaposlenika ponuditi radne ugovore na duže vremenske periode, što za rezultat ima isključivu orijentiranost ka razini zarade. Nadalje, radnik iz pozicije društvenog pojedinca, u obzir će uzeti i ponašanje svoje radne okoline koju će percipirati kao dobru ili lošu te će tražiti njezino priznanje što je također u radu dokazano.

S druge strane paradigma voditelja je ponešto drugačija. Voditelj, koji je zaposlen na neodređeno vrijeme, više razmatra razvoj karijere unutar poduzeća te je skloniji pozitivnom utjecaju motivacijskih napora od strane uprave poduzeća ili vlasnika. Razlog tome upravo možemo pronaći u prirodi ugovora o radu, te u činjenici da voditelji prihvaćaju Solaris d.d. kao svoje trajno zaposlenje.

5. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće je jedinstveno, ima svoj sustav rada, uglavnom temeljen na industriji unutar koje funkcionira ili pak na temelju specifičnih razlika komparirano s drugim poduzećima u istoj industriji. Temelj svakog poduzeća čine njegov jedinstveni ljudski kapital koji predstavlja jednu od komparativnih prednosti poduzeća koja se ne može kopirati. Manager treba motivirati i inspirirati svoje suradnike, što je jedna od temeljnih zadaća managementa, pronaći način kako učiniti zaposlenike sposobnim za zajednički i uspješan rad u organizaciji. Upravo se u tome i očituju različite mogućnosti implementacije motivacijskih teorija i praksi, kombiniranjem kojih poduzeće i tvori spomenutu komparativnu prednost.

Sama svrha motivacije jest poticanje zaposlenih na uključivanje u radni proces, ona se može podići individualnim radom sa zaposlenim, kao i sveukupnom politikom poduzeća. Ukoliko pokušaji menadžmenta poduzeća zakažu javlja se demotivacija, koja je ponajprije vidljiva u ponašanju zaposlenika. Pojavljivanjem masovne proizvodnje, kroz proces traženja konkurentskih prednosti, javlja se veliki interes za praktičnom upotrebom metoda motiviranja zaposlenih , upravo zato su u ovom radu prikazane najznačajnije teorije motivacije (sadržajne i procesne) kao i strategije motivacije, dizajniranje posla za motivaciju ...itd.

U suvremenim ekonomijama postalo je jasno kako bez visoko motiviranih zaposlenika nema ni postizanja ukupne radne uspješnosti. Upravo zato potrebno je stvoriti sustava procjene motiviranosti zaposlenika, kako bi se na vrijeme moglo reagirati ukoliko se dokaže da postoji manjak motiviranosti. U proces ocjenjivanja razine motiviranosti, osim samog menadžmenta poduzeća, trebaju biti uključeni i ostali akteri poput kolega, klijenti kao i sami zaposlenici koji bi svoju razinu motivacije samoocjenjivali.

Motivacijski sustavi za povećane motiviranosti zaposlenika poznaju materijalne i nematerijalne alate. Postoji uvriježeno mišljenje kako dominantnu ulogu na razinu motivacije pojedinca imaju materijalni faktori u vidu plaće i dodatnih novčanih stimulacija. Međutim, razvojem drugih znanosti ponajprije psihologije, postalo je očito kako veliku ulogu na razinu motivacije pojedinca ima i samo priznanje njegovog vrijednog rada i doprinosa poduzeću, što svrstajemo u nematerijalne faktore.

Ključno je naglasiti kako menadžment poduzeća, u želji da stvori povoljno okruženje za svoje zaposlenike, treba imati prema njima gotovo jednak pristup kao i prema poslovnim klijentima. Holističkim pristupom zaposleniku postići će se kako visoka razine motivacije tako i visoka razine radne uspješnosti, što je ključan faktor ukupne uspješnosti poduzeća.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Andrzej A. Huczynski, David A.Buchanan (2013): Organizational Behaviour, Edinburgh Gate

2. Bahtijarević – Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb

3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb

4. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni management, Školska knjiga, Zagreb

5.Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

6. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb

7. Buble, M. (2014): The relationship between managers, leadership styles and motivation, Mario Buble, Ana Juras, Ivan Matić, Bibliografija: str.191.-192. – Sažetak

8. Buble, M. (2006): Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb

9. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split , Sveučilište u Splitu

10. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu

11. Certo S. C., Certo S. T. (2009): Moderni menadžment 10. izdanje, Grafotisak, Zagreb

12. Jennifer M. George, Gareth R.Jones (2002): Understanding and Managing Organizational Behavior, JesseH. Jones Graduate School of Business Rice University, Mays Business School Texas A&M University

13.John R. Schermerhorn, Jr., Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, James G. Hunt (2012): Ohio University, Wayne State University, University of Nebraska, Texas Tech University.

14. Kutnjak, G. (2001): Interakcija managementa i ljudskog resursa u kreativnom determiniranju strategije poslovnog sustava: doktorska disertacija/Goran Kutnjak; mentor Velimir Srića, Zagreb 99

15. Marušić, V. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Zagreb, Ekonomski institut

16. Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split

17. Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split

18. Ravnić A. (2004): Osnove radnog prava, Pravni fakultet u Zagrebu

19. Sanseverino, L. R.(1967): Diritto del lavoro, Padova

20. Sikavica P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb

21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

22. Srića, V. (2004): Biblija modernog vođe, Zagreb – Tiskara Znanje

23. Stephen P. Robbins (1992): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate d.o.o. Zagreb

24. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2013): Organization Behaviour, San Diego University, Universitiy of Notre Dame

25. Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, 2. izd. M.E.P., Zagreb.

26. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb

27. Vodopija, Š. (2006) : Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Naklada Žagar, Rijeka

28. Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka

29. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb Izvori s interneta:

30. Zelenika R. (1988): Metodologija i tehnologija izrade Znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Rijeka, Sveučilište u Rijeci

7. POPIS SLIKA

Slika 1.Maslowjeva hijerarhija potreba 11
Slika 2.Herzbergova dvofaktorska teorija 16
Slika 3.Porter/Lawlerov model očekivanja 19
Slika 4.Lanac potreba-želja-zadovoljstvo 23
Slika 5.Vrijeme trajanja radnog dana 28

8. POPIS TABLICA

Tabela 1. Primjeri higijenika i motivatora iz Herzbergove teorije motivacije 16
Tabela 2.Motivacijska struktura poduzetnika, motivatora i stručnjaka 17
Tabela 3. Motivacijski programi 30
Tabela 4. Ispitanici prema dobi 56
Tabela 5. Radna pozicija 59
Tabela 6.Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora 59
Tabela 7.Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o utjecaju pojedinog faktora 60
Tabela 8. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom motivacije pojedinog faktora 61
Tabela 9. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora 61
Tabela 10. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora 63
Tabela 11. Srednje vrijednosti slaganja zaposlenika s tvrdnjom o motivaciji pojedinog faktora 64
Tabela 12: Test korelacije dvaju varijabli 68
Tabela 13: Test korelacije dvaju varijabli 68
Tabela 14: Test korelacije dvaju varijabli 69
Tabela 15: Test korelacije dvaju varijabli 70

9. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1.Ispitanici prema spolu 56
Grafikon 2.Ispitanici prema stručnoj spremi 57
Grafikon 3. Vremensko ograničenje ugovora 58
Grafikon 4. Radna pozicija 58
Grafikon 5. Srednje vrijednosti motivacijskih faktora 65
Grafikon 6. Srednje vrijednosti pojedinog motivacijskog faktora 66

10.SAŽETAK

Cilj ovog rada odnosi se na istraživanje motiviranosti zaposlenika poduzeća 'Solaris d.d.' temeljem ugovora o radu. Kao što je već u radu pojašnjeno, svrha motivacije bi bila poticanje zanimanja ljudi na potpuno uključivanje u radni proces, odnosno potpuno sudjelovanje u ostvarivanju interesa kao i vizije, misije i ciljeva poduzeća. Vodstvo poduzeća mora biti u stanju dizajnirati cjelokupnu politiku poduzeća na način koji će omogućiti postizanje najvećih mogućih performansi zaposlenika. Također, mora voditi računa o rješavanju sukoba među zaposlenicima te savladati otpor ka potencijalnim promjenama.

S druge strane, čovjek kao pojedinac je dio velikog sustava, i kao dio njega u njemu egzistira te pokušava iznaći načine ostvarivanja vlastitih benefita. Kao dio poslovnog svijeta, odnosno poslovnog sustava, čovjek se nalazi u ulozi zaposlenika, bilo radnika, bilo menadžera ili neke druge uloge. Vodstvo mora biti u stanju pomiriti interese zaposlenika i poduzeća, posebno u specifičnim situacijama turističkog tržišta gdje pojedinac nije u mogućnosti ostvariti cjelogodišnji radni angažman, što kod njega uvjetuje određenu razinu nesigurnosti i demotiviranosti.

Cilj istraživanja je utvrditi djelovanje jednog od najvažnijih aspekata organizacije, gledajući sa stajališta zaposlenika, na razinu motivacije – ugovora o radu. Provedenim istraživanjem na nekoliko područja poduzeća došlo se do zaključka kako ipak ne postoji međusobno djelovanje ova dva čimbenika ali se ono različito očituje kad je riječ o različnim aspektima ova dva čimbenika. Zaposlenici ipak tvrde kako je priroda njihovog ugovora o radu pruža određen izvor motivacije, što je definitivni znak upravi poduzeća kako mora poduzeti korake u podizanju razine motiviranosti zaposlenika putem programa planiranja njihove karijere.

Iako razina motivacije zaposlenika poduzeća 'Solaris d.d.', doseže donekle zadovoljavajuću razinu, ipak postoji mjesta za napredak što bi kao rezultat imalo i povećano zadovoljstvo posjetitelja beach resorta Solaris.

11. SUMMARY

The aim of this work refers to the exploring the motivation of the employees of the company's Solaris d.d. ' on the basis of the employment contract. As already explained above in this paper, the purpose of the motivation would be to encourage the interest of people on the full inclusion in a work process, or full participation in the realization of interest as well as the vision, mission and goals of the company. Leadership of the company must be able to design the overall policy of the company in a way that will allow achieving the greatest possible performance of the employee. Also, one must take into account the resolution of conflict among employees, and overcome resistance towards potential changes.

On the other hand, a man as an individual is part of a large system, and as a part of him in it exists and is trying to find ways of exercising their own benefits. As part of the business world, or of the business system, the man is located in the role of the employee, any worker, whether managers or some other roles. Leadership must be able to reconcile the interests of the employees and the company, especially in the specific situations of the tourist market, where an individual is not able to achieve year-round work engagement, which to him implies a certain level of uncertainty.

The aim of the research is to determine the performance of one of the most important aspects of the organization, from the point of view of employees, to the level of motivation - work contracts. The research carried out in several areas of the company has concluded that there is no interaction between these two factors but it is manifested differently when it comes to the different aspects of these two factors. Employees, however, claim that the nature of their employment contract provides a certain source of motivation, which is a definitive sign of management as it must take steps to raise employee motivation levels through their career planning programs.

Although the level of employee motivation of the company 'Solaris d.d.' reaches a somewhat satisfactory level, there is still room for progress, which would result in increased satisfaction of Solaris visitors.