Upravljanje ljudskim resursima uz osvrt na motiviranost zaposlenika u poduzeću Globalna hrana d.o.o.

Porobija, Josipa

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:124:109072

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

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA UZ OSVRT NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU GLOBALNA HRANA D.O.O.

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Tadić

Student:

Josipa Porobija

Broj indeksa: 2151766

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 5

1.3. Istraživačke hipoteze 6

1.4. Cilj istraživanja 8

1.5. Metode istraživanja 8

1.6. Doprinosi istraživanja 10

1.7. Struktura diplomskog rada 10

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 12

2.1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim resursima 12

2.2. Planiranje ljudskih resursa 14

2.3. Odabir ljudskih resursa 15

2.4. Praćenje i ocjenjivanje ljudskih resursa 17

2.5. Razvoj i edukacija ljudskih resursa 18

2.6. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima 19

3. MOTIVACIJE I TEHNIKE MOTIVIRANJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA 22

3.1. Pojam motivacije 22

3.2. O demotivaciji 24

3.3. Teorije motivacije 25

3.3.1. Sadržajne teorije motivacije **..... 26**

3.3.2. Procesne teorije motivacije **..... 31**

3.4. Mjerenje motivacije 33

3.5. Suvremeni oblici motiviranja na radu 37

4. TRGOVAČKO DRUŠTVO GLOBALNA HRANA D.O.O. 38

4.1. Organizacijska struktura poslovnice McDonald's Split 38

4.2. Društvena zajednica 39

5. McDONALD'S – UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 40

5.1. Ljudski resursi u poslovnici 40

5.2. Zapošljavanje i selekcija 42

5.3. Obuka i razvoj 43

5.4. Pomoć zaposlenicima 44

5.5. Nagrađivanje i motivacija 44
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 46
6.1. Metodologija istraživanja 46
6.2. Rezultati istraživanja 46
6.3. Testiranje hipoteza 72
6.4. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem 80
7. ZAKLJUČAK 81
LITERATURA 83
SAŽETAK 92
SUMMARY 93

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Temeljna svrha upravljanja ljudskim resursima nakon 'odabira' pravih ljudi je osigurati im pozitivnu radnu okolinu te razvijati vještine i potencijale zaposlenika, kako bi oni potom postigli očekivano i traženo radno postignuće.[1]

Opći porast značenja ljudskih resursa, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini, još više naglašavaju značaj ljudskih resursa te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima.[2] Suvremena poduzeća i njihovi manageri, često naglašavaju ljude i ljudske resurse kao najvažniji kapital i resurs.[3] Disciplina koja se bavi upravo svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, a naziva se management ljudskih resursa.[4] Postojanost ove discipline je vrlo bitna za opstanak i razvoj poduzeća, jer osim što ukazuje na kvalitetu ljudskih resursa kojima poduzeće raspolaže, ukazuje i na načine korištenja i upravljanja ljudskim resursima te na važnosti njihova stalnog unapređivanja i razvoja.

Poduzeća razvijaju pravila, procedure, radne rasporede, standarde sigurnosti i opise radnih mjesta – sve uz implicitnu pretpostavku da su ljudi u osnovi slični. Naravno, ova pretpostavka je, u velikoj mjeri, nužna u organiziranim naporima, ali je jednako važno podsjetiti da su pojedinci jedinstveni - imaju različite potrebe, različite ambicije, različite stavove, različitu želju za odgovornošću, različitu razinu znanja i vještina te različite potencijale. Ukoliko ne shvate ljudsku složenost i osobnost, menadžeri mogu pogrešno primijeniti općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji. Načela i koncepti, iako općenito ispravni, trebaju biti prilagođeni specifičnoj situaciji[5]

Postoje različite definicije kojima se pokušava objasniti pojam motivacije, a razlog tomu je činjenica da je motivacija različita svakog pojedinca. Leksikon psihologije definira motivaciju

[1] Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, str. 88.
[2] Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998, str. 347.
[3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 22.
[4] Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2014./2015.): Management ljudskih resursa, Nastavni materijali za akad.god. 2014./2015., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
[5] Deny, R.(2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.

kao ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba.[6]

1.2. Predmet istraživanja

U suvremenom poslovnom svijetu ljudski resursi predstavljaju jedan od najznačajnijih resursa svakog poduzeća. Posjedovanje inovatorskih i intelektualnih kvaliteta, bioloških i fizioloških potencijala je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti. Organizirano i pravilno upravljanje ljudskim resursima se počinje smatrati temeljnim interesom poduzeća, jer pravilnim upravljanjem znanjima, sposobnostima i vještinama zaposlenika poduzeća ostvaruju planirane ciljeve.

Kako bi se posao uspješno obavljao, ljudske resurse je potrebno konstantno motivirati. Povećanjem motivacije zaposlenika za radnim aktivnostima rezultirat će olakšanim upravljanjem ljudskim resursima. Motiviraniji zaposlenici učinkovitije ostvaruju ciljeve poduzeća, kao i osobne ciljeve. Stoga, možemo zaključiti kako je motivacija bitan faktor upravljanja ljudskim resursima, jer pravilno motivirani zaposlenik znači uspješno poslovanje organizacije.

Predmet ovog istraživanja je teorijsko i empirijsko istraživanje ljudskih resursa i njihove motivacije, odnosno implikacije istih na poslovanje poduzeća Globalna hrana d.o.o.

Korištenjem i sistematizacijom stručne literature, znanstvenih članaka i studija slučaja, objasnit će se pojam i važnost upravljanja ljudskim resursima, kao i teorijske osnove motivacije. Radom će se ispitati načini upravljanja ljudskim resursima s detaljnim opisom i analizom motivacije zaposlenika, s posebnim osvrtom na faktore motivacije na primjeru prethodno spomenutog poduzeća.

Globalna hrana d.o.o. je nositelj franšize McDonald's za područje Republike Hrvatske. Navedeni predmet istraživanja se trebao provesti među zaposlenicima svih poslovnica McDonald's na području grada Splita, ali zbog poteškoća istraživanje će biti provedeno na jednoj poslovnici.

[6] Marušić, S., (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 318.

Empirijski dio istraživanja će obuhvatiti zaposlenike oba spola, različite dobi, radnog staža, stupnja obrazovanja te položaja u poduzeću. Anketni upitnik će sadržavati tri skupine pitanja. Prva skupina pitanja odnosit će se na pitanja o općim karakteristikama ispitanika, drugom skupinom pitanja će se ispitati postojeće stanje vezano uz upravljanje ljudskim resursima u poduzeću, a trećom će se ispitati faktori koji imaju najveće značenje za motivaciju zaposlenika. Nadalje, razgovorom s čelnim ljudima prikazat će se standardni i dodatni načini motivacije kako bi se unaprijedilo zadovoljstvo i motivacija zaposlenih. Upitnik je izrađen na temelju predmeta istraživanja i postavljenih istraživačkih hipoteza te će se na kraju dobivenih i obrađenih rezultata anketnog upitnika postavljene istraživačke hipoteze testiranjem prihvatiti ili odbaciti.

1.3. Istraživačke hipoteze

Hipoteze su bitan element istraživanja te se njima nastoji dobiti odgovor na pitanja o problemu istraživanja. Na temelju predmeta i problema, za potrebe empirijskog istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H 1. Ekstrinzični motivacijski faktori pokazuju jači aspekt povezanosti motivacije zaposlenih od intrinzičnih motivacijskih faktora u poduzeću Globalna hrana d.o.o

Ovom hipotezom ćemo usporediti ekstrinzične i intrinzične motivacijske faktore i saznati koji od faktora više djeluje motivirajuće na zaposlenike.

Koristiti ćemo Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije, kao polazišnu osnovu, zbog njene dvije temeljne pretpostavke:[7]

- 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.

[7] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.

Ekstrinzični faktori osiguravaju da zaposlenici ne budu "nezadovoljni", dok se intrinzični faktori više "bave" stvarnim obavljanjem posla. Ekstrinzični faktori su plaća, status, sigurnost, radni uvjeti, politika poduzeća, a intrinzični su izazovnost posla, odgovornost, razvoj i uspjeh.

H 1.1. Novčane kompenzacije su najjači ekstrinzični faktor motivacije zaposlenih u poduzeću

Ovom hipotezom će se ispitati je li novac glavni ekstrinzični faktor koji djeluje motivirajuće na rad zaposlenih. Ispitivanjem ovog faktora saznat će se jesu li isplate plaća redovite, postoje li bonusi za rad te jesu li upravo to presudni faktori koji motiviraju zaposlenike. Ukoliko novac nije najjači ekstrinzični faktor, saznat će se koji od ostalih ekstrinzičnih faktora to jest.

H 1.2. Mogućnost napretka na poslu je najjači intrinzični faktor motivacije zaposlenih u poduzeću

Ovom hipotezom će se ispitati postoji li mogućnost napredovanja na radnom mjestu. Ukoliko postoji, saznati će se provodi li se uistinu te da li je upravo mogućnost napretka najjači intrinzični faktor motivacije zaposlenika. Ukoliko nije, saznat će se koji su to glavni intrinzični faktori

H 2. Zaposlenice su motiviranije za rad od zaposlenika u poduzeću Globalna hrana d.o.o.

Ovom hipotezom će se istražiti postoji li i kolika je motiviranost zaposlenika pri obavljanju radnih aktivnosti s obzirom na spol, jesu li zaposlenice više motivirane za izvršavanje radnih aktivnosti od zaposlenika.

H 3. Zaposlenici mlađih dobnih skupina su motiviraniji za rad od zaposlenika starijih dobnih skupina u poduzeću Globalna hrana d.o.o.

Cilj ove hipoteze je ispitati postoji li i kolika je razlika između dobnih struktura zaposlenika promatranog poduzeća, a vezano za njihovu motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti. Analizom će se saznati jesu li zaposlenici mlađih dobnih skupina motiviraniji prilikom izvršavanja radnih aktivnosti od zaposlenika starijih dobnih skupina.

1.4. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja temelji se na postavljenom problemu i predmetu istraživanja te istraživačkim hipotezama. Kroz teorijski dio istraživanja cilj je dati detaljan prikaz o upravljanju ljudskim resursima i motivaciji zaposlenika. Empirijsko istraživanje će se provoditi u praksi na uzorku zaposlenika. Prikazat će se načini upravljanja ljudskim resursima u poslovnici McDonald's te motiviranost zaposlenika i načini kojima se ona pokušava povećati. Usporedit će se različiti faktori koji utječu na rad i motivaciju zaposlenih kako bi se dobila saznanja o tome kako povećati njihovu motivaciju. Temeljem dobivenih rezultata utvrditi će se istinitost prethodno navedenih hipoteza koje će se u konačnici prihvatiti ili odbaciti.

Analizom dosadašnjih radova iz područja motivacije zaposlenika, sumirat će se najvažnije spoznaje i izlučiti one motivacijske teorije, kao i motivacijski faktori, koji se u najvećem broju slučajeva mogu primijeniti u praksi pojedinih poduzeća. Nadalje, ovim radom će se saznati ne samo mišljenje zaposlenika o trenutnom upravljanju ljudskim resursima poduzeća Globalna hrana d.o.o, nego i načini kako dodatno utjecati na povećanje postojeće motiviranosti zaposlenika. Kako bi poboljšali svoj ionako već jako dobar odnos prema zaposlenicima, radom će se moći koristiti u poslovnici McDonalds'sa, s ciljem daljnjeg unapređenja motivacije, a nastavno i zadovoljstva njihovih zaposlenika. Sama želja za uključivanjem u ovo istraživanje nam govori kako im je stalo do poboljšanja u sustavu upravljanja ljudskim resursima. Voditelji i uprava će uvidjeti na koje načine mogu poboljšati brigu o ljudskim resursima poduzeća te na koje načine dodatno mogu utjecati na radnu motiviranost zaposlenika.

1.5. Metode istraživanja

U svrhu dobivanja odgovora, kako bi rad odgovorio na definirane hipoteze, u teorijskom dijelu rada koriste se sljedeće metode istraživanja:[8]

- Metoda indukcije - Podrazumijeva se da će se na temelju analize pojedinačnih činjenica i teorija doći do zaključka o općem sudu i cjelokupnom zaključku.

[8] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str.323.-339.

- Metoda dedukcije - Metoda kojom se na temelju općih stavova izvode pojedinačni i dolazi do konkretnih pojedinih zaključaka. Uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno.

- Metoda analize - Raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.

- Metoda sinteze - Postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.

- Metoda deskripcije - Postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.

- Komparativna metoda - Postupak uspoređivanja sličnih pojava i činjenica odnosno procesa i utvrđivanja jakosti ili intenziteta sličnosti i razlika između njih. Komparacijom se uočavaju sličnosti ili razlike između događaja, pojava, objekata.

- Metoda kompilacije - Postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

U empirijskom dijelu istraživanja koristit će se sljedeće metode:[9]

- Metoda anketiranja - Postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda je pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane i same prikupljene informacije .
- Statistička metoda - Nazivana još i opće znanstvena metoda, jer se često koristi u znanstvenoistraživačkom radu u svim znanstvenim područjima i disciplinama. Svakodnevno se javljaju nove statističke metode, jer se statistika kao znanstvena disciplina vrlo brzo razvija.

[9] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str.341.-375.

Uz prethodno navedene metode, koristit će se i metoda intervjuiranja. Intervjuiranje će se provoditi među čelnim ljudima McDonalds'a kako bi se dobio uvid u organizacijsku strukturu i poslovnu funkciju poslovnica te upravljanja ljudskim resursima. Metoda anketiranja će biti unaprijed dogovorena, pri čemu će anketiranje biti anonimno i provodit će se na zaposlenicima poslovnice McDonald'sa na području grada Splita. Kako bismo došli do preciznih informacija, anketni upitnik i pitanja će biti što jednostavnije izrađena. U obradi anketa koristit će se statističke metode, a za analizu i prikaz dobivenih podataka koristit će se SPSS.

1.6. Doprinosi istraživanja

U ovom radu će se prikazati kako se upravlja ljudskim resursima u poslovnici McDonald's na području grada Splita. Isto tako, pomoću brojnih faktora i metoda, pokušati će se prikazati i načini kojima se pokušavaju motivirati zaposlenici. Time ćemo nastojati ukazati na važnost motivacijskih faktora i usporediti ih s raspoloženjem zaposlenika.

Provedeno istraživanje će biti od koristi managerima poslovnice te osobama zaduženima za brigu o ljudskim resursima, jer će im omogućiti uvid u pravilno upravljanje ljudskim resursima. Dobiveni rezultati će omogućiti i bolje razumijevanje čimbenika koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Rezultati će biti dostupni osobama zaduženima za brigu o ljudskim resursima poslovnice McDonald'sa kako bi dodatno povećali zadovoljstvo i efikasnost zaposlenika te otkrili upotrebom kojih faktora motivacije će lakše doći do željenog cilja.

1.7. Struktura diplomskog rada

Rad se sastoji od nekoliko dijelova koji uz uvod i zaključak sadrže teorijski i empirijski dio. Teorijski dio rada odnosi se na proučenu literaturu o upravljanju ljudskim resursima uz poseban osvrt na područje motivacije. Empirijskim dijelom rada će se predstaviti trgovačko društvo Globalna hrana d.o.o. s poslovnicom McDonald's na području grada Splita gdje će se pobliže opisati njihov način upravljanja ljudskim resursima i motiviranje zaposlenika kojima pokušavaju zadržati konkurentnost na tržištu. Ostali dio rada se odnosi na obradu i

prezentiranje rezultata koji su dobiveni provedenom anketom, te međusobnom komparacijom postavljenih hipoteza.

U prvom, uvodnom poglavlju rada govorit će se o problemu i predmetu istraživanja, definirat će se istraživačke hipoteze uz pripadajuće pomoćne hipoteze, također će se definirati ciljevi i doprinosi istraživanja te prikazati istraživačke metode koje će se koristiti u radu.

U *drugom poglavlju* upoznat će se pojam ljudskih resursa te načini upravljanja ljudskim resursima.

U *trećem poglavlju* upoznat će se pobliže jedna od najvažnijih grupa poslova za uspješno upravljanje ljudskim resursima, a to je faktor motivacije. Obradit će se teorijski aspekti motivacije koji uključuju pojmovno određenje samog pojma motivacije, objašnjenje teorija motivacije te će se upoznati i brojne tehnike povećanja motivacije.

Nakon toga će se u *četvrtom poglavlju* diplomskog rada čitatelje pobliže upoznati s trgovačkim društvom Globalna hrana d.o.o, odnosno radom njegove poslovnice McDonald's na području grada Splita, predstaviti djelovanje trgovačkog društva te okruženje i uvjete u kojima posluje.

Kod *petog poglavlja* prikazat će se kako se posluje u poslovnici McDonalds'a na području grada Splita. Vidjeti će se kako se u poslovnici upravlja ljudskim resursima, brine o njima, kako ih se zapošljava, bira, obučava i pruža mogućnost za napredak. Prikazat će se i načini kojima se motiviraju zaposlenici, te kako ih se nagrađuje i stimulira da se zadrži konkurentnost.

Šeto poglavlje predstavlja dio empirijskog dijela rada kroz kojeg će se detaljno prikazati provedeno istraživanje te njegovi rezultati kojima će se steći jasnija slika o faktorima motivacije koji utječu na zaposlenike. Utvrdit će se istinitost postavljenih hipoteza, definirati metode koje će se provesti u istraživanju kao i uzorak istraživanja. Interpretacija dobivenih rezultata istraživanja kao i pripadajući zaključak uslijedit će na samom kraju ovog poglavlja.

Rad završava zaključkom temeljenim na pretraživanju i analizi različitih znanstvenih radova, stručne literature i studija slučaja korištenih u teorijskom i empirijskom dijelu ovog istraživanja.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Ljudski resursi su relativno nov pojam koji se uz zaposlene osobe odnosi i na njihove sveukupne potencijale. Neki ovaj pojam smatraju ponižavajućim, jer ljude izjednačava s objektom upravljanja, dok drugi pozitivno gledaju na njega, jer smatraju da se ljudski resursi ne izjednačavaju više s ostalim resursima, sada ljudi postaju najvažniji resurs.

Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus, svoj proces nastajanja iz ničega u nešto. U tom svom procesu organizacije prolaze razne etape koje u konačnici dovode do stabilizacije. U ranoj fazi nastajanja organizacije, potrebno je privući najbolje stručnjake i talente, dakle osigurati kvalitetan kadar ljudi.[10]

Kako su ljudski resursi jedan od najvažnijih elemenata koji određuje vrijednost poduzeća, poduzeća ulažu u ljudske resurse, jer time povećavaju vrijednost svojeg intelektualnog kapitala.

2.1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim resursima

Pojam ljudski resursi možda može zvučati grubo za upotrebu kod ljudi kao živih bića, ali samim pojmom ljudski resursi, ljude se poistovjećuje sa svim drugim resursima poput materijalnih, financijskih i informacijskih resursa koje neka organizacija posjeduje ili treba posjedovati, što bi značilo da su ljudi stavljeni u ravnopravan položaj sa svim ostalim resursima poduzeća kojima se postiže realizacija planiranih i postavljenih ciljeva.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta te joj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pažnja. To je i razumljivo, jer ljudski resursi predstavljaju živi faktor organizacije (ljudski kapital).[11]

[10] Jambrek, I., Penić, I.I. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29., No.2., 2008., str. 1193.
[11] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2004): Menažment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 76.

Oni svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Bitno se razlikuju od materijalnih resursa, jer su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati.[12]

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.[13]

Specifičnost ljudskih resursa je da kvaliteta ljudi, njihove specifične sposobnosti, znanja i vještine presudno određuju i ograničavaju izbor vanjske, konkurentske strategije i njezinu uspješnu primjenu, kao i to da su mnogi programi upravljanja i razvoja ljudskih resursa, kao što su stalno obrazovanje i razvoj, motiviranje i nagrađivanja, u neposrednoj funkciji uspješnog provođenja strategije. Glavno je obilježje upravljanja ljudskim resursima njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti, što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Ono treba omogućiti i podržati ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije.[14]

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju:[15]

- Definiranje domene radnog mjesta – definiranje radnih zadataka određene poslovne funkcije i njihova integracija u organzacijsku strukturu
- Obuka i razvoj – identifikacija i procjena razine stručne spreme kadrova, kao i planiranje procesa obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova
- Pomoć zaposlenima – savjetovanje i pomoć u rješavanju osobnih i organizacijksih problema na radnom mjestu
- Informacijske aktivnosti – formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima, njihovim primanjima, radnom stažu i dr.
- Sustav plaćanja – osiguravanje objektivnog sustava koji obračunava zaradu i stimulacije

[12] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 363.
[13] Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str 16.
[14] Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 199.
[15] Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str 17.

- Zapošljavanje i selekcija – utvrđivanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom i poslovnim funkcijama koje radno mjesto obuhvaća
- Odnosi sa sindikatom – stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost
- Planiranje kadrova – identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja
- Organizacijski razvoj – osiguravanje zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena.

Nemoguće je jednom definicijom opisati pojam upravljanja ljudskim resursima, ali ukratko može se zaključiti kako se upravljanjem ljudskim resursima podrazumijeva briga o ljudima unutar organizacije.

U nastavku rada prikazuju se pojedine skupine poslova iz domene upravljanja ljudskim resursima poput planiranja, odabira, praćenja i ocjenjivanja te razvoja i edukacije ljudskih resursa, koji se smatraju ključnim. Također će biti detaljnije pojašnjena i uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima.

2.2. Planiranje ljudskih resursa

Upravljanje ljudskim resursima karakterizira njegova usmjerenost na budućnost, osiguravanje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem poduzeća i njezinim strateškim poslovnim potrebama.[16]

Nakon što je u poduzeću usvojena strategija, utvrđuju se potrebe za ljudskim resursima, a samo polazište za angažiranje potrebnih ljudskih resursa čini planiranje kojim se ljudske resurse traženih osobina i znanja dovodi na odgovarajuće radno mjesto.

Prilikom procesa planiranja ljudskih resursa događaju se sljedeći procesi:[17]

[16] Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 195.
[17] Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment, Glosa, Rijeka, str. 111.

- **Definiranje ciljeva i planova**. U ovom se procesu određuju zadaci i potrebne aktivnosti, a time i ljudi određenih sposobnosti i znanja, a koji trebaju obaviti planirane aktivnosti i zadatke, kako bi se ciljevi poduzeća ostvarili na učinkovit način.

- **Izučavanje postojećeg osoblja**. Ovaj proces zahtijeva postojanje podudarnosti znanja i sposobnosti postojećih zaposlenika, odnosno ljudskih resursa u poduzeću, sa zahtjevima zadataka i poslova koji su im namijenjeni.

- **Utvrđivanje potrebe za zapošljavanjem**. Ukoliko se dogodi situacija u poduzeću da postojeći ljudski resursi ne zadovoljavaju potrebe poduzeća za ostvarivanje postavljenih ciljeva, potrebno je utvrditi potrebe za dodatnim pribavljanjem ljudskih resursa odgovarajućih znanja i sposobnosti.

- **Programiranje zapošljavanja**. Ovaj proces podrazumijeva utvrđivanje mogućnosti zapošljavanja novih ljudi u predviđenom vremenu i uz odgovarajuće troškove.

Nakon što je proces planiranja ljudskih resursa završen, poduzeće će jasnije ostvariti svoje predviđene ciljeve i misiju.

2.3. Odabir ljudskih resursa

Menadžeri su ključni u donošenju odluka za poduzeće. Najvažnija odluka je ona o odabiru zaposlenika, jer se njome određuje uspješnost poslovanja poduzeća. Sama svrha upravljanja ljudskim resursima je upravo u poboljšanju rada zaposlenika na svaki mogući način. Menadžer stoga treba uzeti u obzir interese zaposlenika, jer stavljanjem zaposlenika na željene pozicije, povećati će njihovu radnu učinkovitost. Povećanje njihove učinkovitosti rada dovesti će do povećanja učinkovitost cijele organizacije. Uspostavljanje ovakvog sklada resursa u poduzeću je pretpostavka za njegovo uspješno poslovanje i skladan razvoj.

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih

aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.[18]

Za djelotvorno i uspješno promoviranje i donošenje kadrovskih odluka postoje neka osnovna načela i koraci:[19]

- **Poći od zadatka**. Kada se nađe pred zadatkom odabira novog zaposlenika, odgovoran menadžer mora ponajprije znati što se nalazi u središtu zadatka. Svaki od zadataka je različit i zbog toga zahtijeva drugačiju osobu.
- **Razmotriti određeni broj potencijalno kvalificiranih osoba**. Kako bi mogao donijeti dobru odluku, menadžer bi morao imati mogućnost odabira između više kvalificiranih kandidata.
- **Utvrditi način na koji će se kandidati ocijeniti**. Odgovorni ljudi za selekciju kandidata moraju znati koje karakteristike kandidata su prioritetne, kako bi on mogao zadovoljiti zahtjevima radnog mjesta. Odabir bi se trebao temeljiti na razmatranju pozitivnih strana kandidata, iako se ne bi smjele u potpunosti zanemariti i negativne strane.
- **Prikupiti informacije o kandidatu iz više izvora**. Uvijek je dobro prikupiti informacije iz više izvora, jer prosudba samo jedne osobe može biti pogrešna.
- **Uvjeriti se da je kandidat razumio što mu je novi posao**. Nakon određenog vremena kojeg je novi zaposlenik proveo na poslu, on bi trebao biti u velikoj mjeri usredotočen na zahtjeve tog novog posla. Menadžer ili odgovorni ljudi bi trebali porazgovarati sa zaposlenikom i uvidjeti je li zaposleniku sve jasno na poslu te treba li kakvu pomoć.

Hoće li neka organizacija biti uspješna, to će ovisiti osim o kvaliteti ljudskih resursa i o njihovoj pravilnoj eksploataciji. Ukoliko zaposlenici uz potreban ljudski kapital posjeduju i motiviranost, eksploatacija njihovih znanja i vještina će se odraziti na uspješno poslovanje organizacije.

[18] Buble, M., Matić, I. (2011): Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 40.
[19] Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 111.

2.4. Praćenje i ocjenjivanje ljudskih resursa

Praćenje i ocjenjivanje ljudskih resursa predstavlja vrednovanje i usmjeravanje pojedinačnih rezultata svakog pojedinca u radnoj situaciji. Njime se prati i poboljšava ukupna organizacijska uspješnost te postiže visoko zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika i menadžera.

Smatra se da je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti „kamen temeljac djelotvornog sustava ljudskih potencijala“, od vitalne važnosti za svaku organizaciju koja želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi.

Ovo područje većinom je jedno od najslabijih karika u mnogim poduzećima. Poduzećima s ovom vrstom „problema“ prijeti opasnost u smislu da zbog nedovoljnog ulaganja u sustav praćenja radne učinkovitosti neće biti sposobni prepoznati najbolje zaposlenike te će se prema najboljim zaposlenicima odnositi jednako kao i prema prosječnim ili najslabijim zaposlenicima.

Temeljna pretpostavka ovog provođenja je izgrađen sustav upravljanja međuljudskim odnosima. Praćenje i ocjenjivanje individualne uspješnosti važan je segment praćenja i poboljšavanja ukupne uspješnosti poduzeća, jer je u upravljanju uspješnošću važno povezati organizacijske ciljeve i rezultate individualnih ciljeva i rezultata rada. [20]



Slika 1: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 507.

[20] Bahtijarević - Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 506.

Koraci procesa procjene se sastoje u određivanju posla i kriterija uspješnosti, ocjenjivanju uspješnosti te pružanju povratnih informacija.

Bitno je da se prepozna važnost praćenja radne uspješnosti, upoznaju ciljevi i koraci procesa ocjenjivanja, upozna s vrstama metoda procjene, analiziraju posebnosti i mogućnosti primjene metoda, navede tko može vršiti procjenu radne uspješnosti, prepoznaju problemi i pogreške pri procesu procjene te upozna se s načinima poboljšanja procesa procjene radne uspješnosti.

Praćenje i ocjenjivanje ljudskih resursa poduzeća omogućiti će poduzeću osim informacija o radnom angažmanu svakog zaposlenika i mogućnost procjene položaja poduzeća u odnosu na konkurente čime će se preciznije uspostaviti strategija za ostvarenje ciljeva poduzeća.

2.5. Razvoj i edukacija ljudskih resursa

Ulaganje u razvoj i edukaciju ljudskih resursa predstavlja osnovu za postizanje konkurentne prednosti u modernom gospodarstvu. Za uspjeh svake organizacije ili poduzeća je važno da vodi brigu o razvoju i edukaciji ljudskih resursa.

Edukacija i učenje zaposlenika se može definirati kao proces kojim se stječu stručnost, znanje i stavovi, koji se zatim prevode na uobičajenu formu ponašanja i performansi. Ključnu ulogu u razvoju ljudskih resursa poduzeća ima obrazovanje i edukacija kadrova. Pod edukacijom se najčešće podrazumijevaju aktivnosti koje imaju za cilj širenje ukupnih saznanja, razvoj potencijala i promjenu vrijednosti i kulture. Obuka ili trening, međutim, predstavlja termin koji se koristi kada se podrazumijeva planski napor poduzeća za poboljšanjem performansi zaposlenih na njihovom radnom mjestu, a u cilju ostvarivanja i stjecanja specifičnih znanja, sposobnosti i vještina, neophodnih za savladavanje radnih zadataka. Obuka se više orijentira na sadašnjost, dok je edukacija usmjerena na budućnost te je širi pojam od obuke (treninga), koja je u biti dio edukacije. Zaključno treba reći da u suvremenim uvjetima poslovanja kontinuirano obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa.[21]

[21] Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 721.

Kako uspjeh poduzeća ovisi o ljudskom kapitalu, na odgovarajućim pozicijama trebaju biti postavljeni ljudi s odgovarajućim obrazovanjem da mogu na najbolji način obaviti svoju poslovnu funkciju. Dobar ljudski potencijal je moguće obrazovanjem unaprijediti i poboljšati, stoga poduzeće koje želi iskoristiti ljudske resurse treba ulagati u stručno usavršavanje i obrazovanje pojedinaca.

Ljudski resursi direktno utječu na ekonomsku efikasnost poduzeća jer efektivni ljudi omogućuju poduzeću ostvarenje zadanih ciljeva.

2.6. Uloga menadžera u upravljanju ljudskim resursima

Cilj managera je stvoriti ljudske resurse koji su zadovoljni i motivirani stoga manager treba osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Nažalost, često se događa da okolina ne prepoznaje potencijale svakog pojedinca. Stoga treba stvarati prilike, kako u obiteljskoj zajednici, tako i u školskim klupama te na radnom mjestu. Stvaratelji prilika u obiteljskoj zajednici su roditelji, a na radnom mjestu to su voditelji, menadžeri. Uloga stvaratelja prilika ili aktivatora nije nimalo laka, no pruža veliko zadovoljstvo u trenutku prepoznavanja nečijih potencijala. Stoga aktivator, kao nositelj aktivacijske uloge, ne može drugačije kvalitetno niti djelovati, osim ako sa sugovornikom (zaposlenikom) nema komunikaciju koja se iskazuje kroz aktivnu, a ne pasivnu ulogu.[22]

Vođenje je najzahtijevnija managerska funkcija kojom se zaposlenike usmjerava i motivira u poslu. Vođa kao najvažniji čimbenik mora poznavati vlastite mogućnosti kako bi bio sposoban razumijeti i ispuniti svoje funkcije. Od vođe se očekuje posjedovanje vizije, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine.

Vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji. Iz toga proizlazi da se proces vodstva sastoji od 4 ključne grupe

[22] Sladoljev, J. et al. (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik, str. 5.

aktivnosti, a to su motiviranje zaposlenih, vodstvo, međuljudski odnosi, grupe i konflikti te komuniciranje.[23]

Poduzeća su danas u velikoj mjeri drugačija nego ranije. Uglavnom su fleksibilna i decentralizirana, karakterizira ih timski rad, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, dijeljenje informacija, suradnja i slično. Stavlja se naglasak na inovativnost i brzu razmjenu informacija. Dakle, poduzeća su uvidjela da se konkurentska prednost više ne temelji na zemlji, na sirovinama, na tehnologiji koju posjeduju, na procesima koje provode, na financijskim sredstvima koja su im dostupna, već da njihov opstanak ovisi isključivo o ljudima koji za njih rade, o interakciji među njima, odnosno o sinergiji koju tvore. Za uspješnost organizacije postaju presudni inteligencija, odanost i entuzijazam zaposlenih. U svemu tome, važno je i na koji način su organizacije vođene.[24]

Stil vođenja je bitan za poslovni uspjeh tvrtke, a to dokazuju brojna istraživanja koja su pokazala kako postoji uzročno-posljedični odnos između stila vođenja i ostvarenog poslovnog rezultata. Stil vođenja ovisi o pojedincu. Klasični stilovi vodstva su autokratski, demokratski i laissez-faire.[25]

Vođa s autoritarnim stilom preuzima na sebe svu moć i donošenje odluka. Od zaposlenih očekuje da izvršavaju njegove naloge. Sam preuzima cjelokupnu kontrolu i snosi punu odgovornost za sve odluke. Autoritarno se vodstvo temelji na strahu zaposlenih, prijetnjama i kaznama.[26]

Vođa s demokratskim stilom dobrovoljno se odriče autoriteta, kojega prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu što cijeli proces odlučivanja znatno usložnjava. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadacima, te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.[27]

[23] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 479.
[24] Pološki, N. (2003): Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled br. 54., Zagreb, str. 39.
[25] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, str 70.
[26] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, str 70.
[27] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, str 70.

Laissez faire stil vodstva koristi se kada vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođa s ovim stilom veoma je ovisan o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Članovi se grupe međusobno motiviraju; vođa igra sporednu ulogu. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe, isto kao što autoritaran stil vodstva ignorira doprinos grupe. S obzirom na to da vođa laissez faire stila omogućava različitim grupama da vode autonomne politike, to može dovesti do kaosa, pa se ovaj stil obično ne koristi kao dominantan.[28]

Osim što vodstvo kao temeljna funkcija managementa podrazumijeva stilove vođenja, razumijevanje ponašanja i stavova pojedinaca i skupina kao i motiviranje, ono podrazumijeva i komunikaciju.

Komunikacija u poduzeću nužna je za interno funkcioniranje poduzeća, jer integrira logističke procese unutar poduzeća, povezuje zasebne poslovne procese u jedinstveni poslovni sustav te omogućuje eksterno uspostavljanje veza sustava u poduzeću s njegovim utjecajnim okružjem. Komunikacijski proces, koji uključuje pošiljatelja, prijenos poruke kroz izabrani kanal te primatelja, omogućujući razmjenu informacija sa što manje smetnji, predstavlja koordinaciju napora u poduzeću za ostvarivanje ciljeva u dinamičnom okružju.[29]

[28] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, Zagreb, MEP, str 70.
[29] Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment, Glosa, Rijeka, str. 114.

3. MOTIVACIJE I TEHNIKE MOTIVIRANJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Motivacija, kao skup aktivnosti iz domene upravljanja ljudskim resursima, također spada u prethodno pojašnjenje pojedinačne grupe poslova upravljanja ljudskim resursima, ali se zbog važnosti teme diplomskog rada, ovdje detaljnije proučava.

Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmjeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dotle dok se cilj ne ispuni. Motivacija se najčešće definira kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja osobnih ciljeva, odnosno i ciljeva sustava[30]

Svaki pojedinac u svom radu želi biti motiviran i težiti ostvarenju osobnih ciljeva, a ostvarenjem osobnih ciljeva dovodi do ostvarenja ciljeva tvrtke. Za ostvarenje ciljeva cijelog sustava treba znati motivirati radnike, razmišljati o njima kao individuama te prepoznati njihove različite potrebe. Upravo zbog ove činjenice motivacija se smatra jednim od najvećih izazova današnjice, jer motivirati ljude za rad te tu motiviranost pokušavati održavati je kompleksan i težak zadatak. U ovom dijelu rada se govori o materijalnim i nematerijalnim oblicima motiviranja, teorijama motivacije te pristupima poticanju zaposlenika na ostvarenje boljih rezultata.

3.1. Pojam motivacije

Svako ljudsko biće ima svoje potrebe, bilo na svjesnoj ili podsvjesnoj razini. Generalno govoreći, potrebe se mogu podijeliti na one primarne, kao što su potreba za zrakom, hranom, vodom, snom i stambenim rješenjem, te na one sekundarne kao što su npr. potrebe za ljubavi, samopoštovanje, samodokazivanjem, itd. Te potrebe kod različitih ljudi variraju u intenzitetu i vremenu."Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila.[31]

[30] Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac, str. 264-270.
[31] Lazibat, T., Dumičić, K. (2002), Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak“, Rovinj, str. 129

U ekonomskom smislu, motivacija se može definirati i kao ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke, često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenika, no osim ta dva značajna čimbenika i motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje, te na taj način bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost[32]

Motivacija je proces svjesnog pokretanja i usmjeravanja aktivnosti čovjeka za postizanje nekog cilja, dolazi od latinske riječi movere (hrv. kretati se)[33]. Manifestira se kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za nečim što nedostaje i potrebno je toj osobi, odnosno traženje zadovoljenja potreba.[34]

Motivacija ima tri osnovna razloga:[35]

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

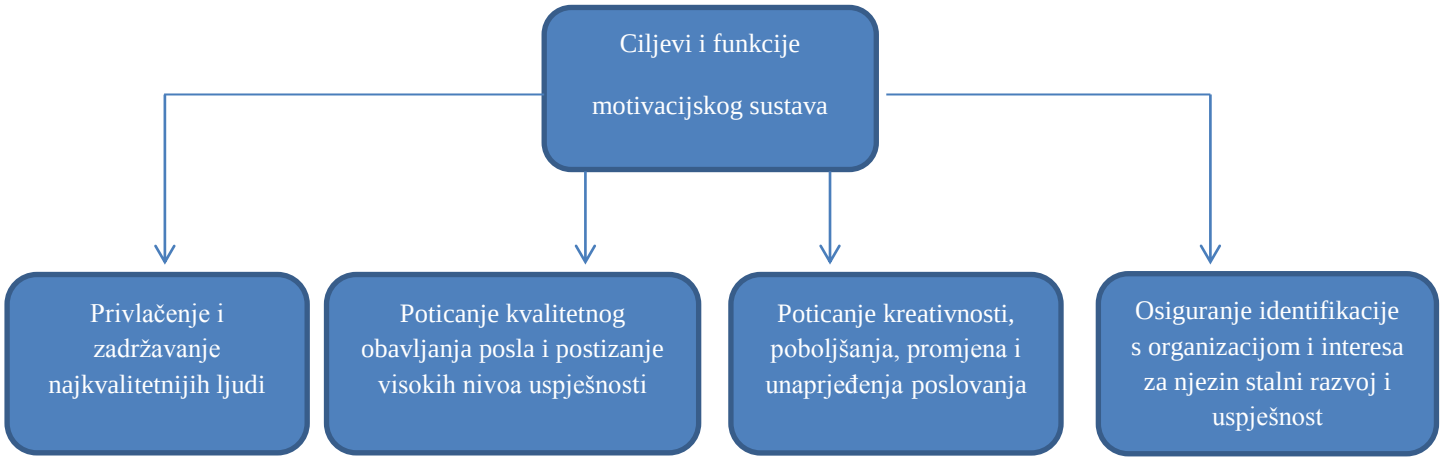
U nedostatku motivacije zaposlenici se mogu promijeniti te početi loše obavljati svoj posao. Upravo zbog toga menadžeri se često pitaju kako utjecati na ponašanje i uspješnost svojih zaposlenika.

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i "izvući" iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla "naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način."[36]

[32] Varga, M. (2011), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1), str. 153.-154.
[33] Petz, B. (1992): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko.
[34] Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2014./2015.): Management ljudskih resursa, Nastavni materijali za akad.god. 2014./2015., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
[35] Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2014./2015.): Management ljudskih resursa, Nastavni materijali za akad.god. 2014./2015., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
[36] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 556

Dobro postavljenim tehnikama motivacije zaposlenici će ostvarivati optimalne rezultate koji će voditi uspješnom poslovanju.

Motivacijski sustav služi za vrednovanje ponašanja i rezultata rada zaposlenika. Sastoji se od motivacijskih faktora, mjera i strategija koji se ugrađuju u organizacijsku strukturu s ciljem motiviranja zaposlenih.



Slika 2. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžment, mjesto izdanja, stranica.

3.2. O demotivaciji

Demotivirana osoba ili osoba koju je netko njegovim ponašanjem demotivirao, pokazivat će kako se osjeća (neverbalnom komunikacijom, govorom tijela i sl.). Znakovi demotivirane osobe jesu pomanjkanje samopouzdanja, zabrinutost, negativna mišljenja, osjećaj pomanjkanja budućnosti, osjećaj nevažnosti, neupućenost u događanja i sl. Demotivirani ljudi manje se brinu oko svog izgleda, ne trude se oko odjeće, njihov je izraz lica s krajevima usana okrenutim prema dolje. Pažljivi promatrač može odmah prepoznati radi li se o motiviranoj ili demotiviranoj osobi. U organizaciji u kojoj prevladavaju ovakvi osjećaji kod zaposlenika, informacije se cesto prenose glasinama i ogovaranjem (tzv. siromašnom komunikacijom).[37]

Ako se kritike na radnome mjestu (kao i bilo gdje drugdje) izražavaju kao osobni napadi, a ne kao pritužbe na temelju kojih treba djelovati; javljaju se optužbe, uz ponešto gađenja,

[37] Denny, R. (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb

sarkazma i prijezira pri čemu i jedno i drugo potiče zauzimanje obrambenog stava i izbjegavanje odgovornosti, te na kraju zatvaranje iza neprobojnog zida ili ogorčen pasivan otpor koji potječe od osjećaja da se prema nekome postupalo na nepravedan način. Generalizirana izjava poput "zabrljao si" koja ne pruža mogućnost odgovora ni prijedloga za poboljšavanje situacije kod osobe kojoj je upućena stvara osjećaj bespomoćnosti i ljutnje. Takve izjave imaju razoran učinak na osobe kojima su upućene, razarajući njihovu motiviranost, energiju i samopouzdanje pri obavljanju posla. Često ovakva destruktivna kritiziranja završavaju otkazom ili otpuštanjem s posla. Stroge kritike najčešće toliko demoraliziraju da napadnuta osoba više nema volje za rad i često se više ne osjeća ni sposobnom za kvalitetan rad. Menadžeri skloni kritiziranju i neskloni pohvalama svojim podređenima odaju dojam da ostvaruju komunikaciju samo u slučaju pogreške zaposlenika, a problemi se razvijaju polako i ne nastaju odjednom. Da je kritika bila izrečena ranije, ne bi bilo gomilanja negativnih osjećaja i kritke, koja se u trenutku "prelijevanja čaše" izriče najgorim mogućim tonom, prepunim sarkazma. Takvi napadi se primaju kao uvreda i onaj koji ih prima postaje ljutit. Kada su ljudi uvjereni da su njihovi neuspjesi posljedica određenog nepromjenivog nedostatka u njima samima, gube nadu i prestaju se truditi.[38]

3.3. Teorije motivacije

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama. Svaka od njih stavlja naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. U nastavku se navode, a posebna pažnja se posvećuje Herzbergovoj teoriji motivacije koja je osnovna okosnica ovoga rada.

Osnovna podjela teorija motivacije je na sadržajne i procesne teorije motivacije koje se razlikuju na temelju bitnih osnova i uzroka ponašanja.

[38] Wikipedija: https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija (1.7. 2016)

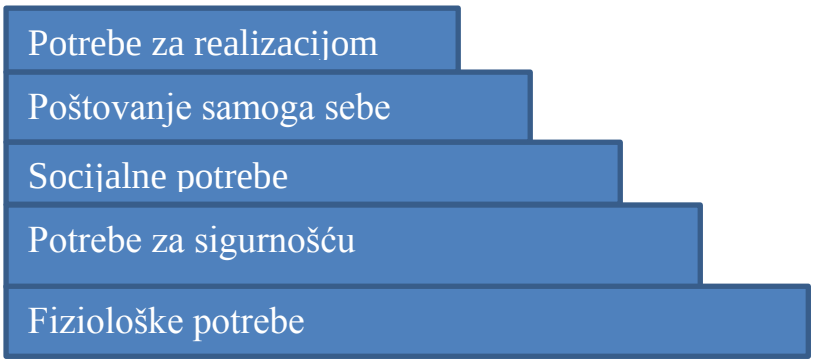
3.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije prvenstveno su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, prvenstveno naglašavajući potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Ove teorije nastoje pojasniti zašto ljudi neke čimbenike motivacije žele, a neke izbjegavaju.[39] Baziraju se na individualnim potrebama pojedinca, njegovom ponašanju i sustavu nagrađivanja.[40]

Najpoznatije sadržajne teorije motivacije su: teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije i teorija motivacije uloga.

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Teoriju je razvio jedan od prvih teoretičara teorije motivacije - Abraham Maslow. Ovo je jedna od najpoznatijih teorija potreba na koje se mnoge teorije oslanjaju. Temelji se na kompleksnosti zadovoljenja ljudskih potreba koje su hijerarhijski strukturirane.[41]



Slika 3: Hijerarhija potreba prema Maslowu

Izvor: Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima

- *Fiziološke potrebe* su početna točka motivacije koja se odnosi na osnovne životne potrebe poput hrane, vode, zraka, utočišta. Njihovo nezadovoljenje onemogućava zadovoljenje ostalih „viših“ potreba.
- *Potrebe za sigurnošću i stabilnošću* uključuju odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. Uključuju preduvjete ljudske sigurnosti poput zaposlenja, zdravstvene zaštite, mirovinskog osiguranja.

[39] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 495.
[40] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559.
[41] https://sh.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva_hijerarhija_potreba

- *Socijalne potrebe* su potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju. Osobe s višim stupnjem ovih potreba uživaju raditi s kolegama, dok osobe s niskih stupnjem ovih potreba mogu obavljati zadatke s minimumom socijalnih interakcija.
- *Potrebe za poštovanjem* uključuju vlastito samopouzdanje, samopoštovanje kao i potvrdu značaja od društva.

Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem i samoostvarenjem.

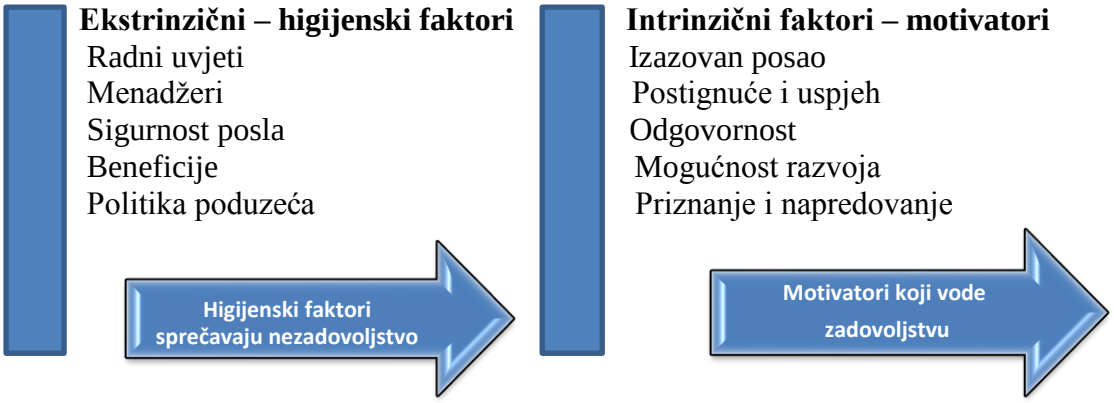
Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije nastala 1950-ih godina, a osmislio ju je Frederick Herzberg. Ova teorija je utemeljena na dvije pretpostavke:[42]

- Prva pretpostavka je da su faktori koji uzrokuju zadovoljstvo drukčiji od onih koji uzrokuju nezadovoljstvo te da oni nisu suprotni, već su povezani s različitim faktorima. Suprotni kraj zadovoljstva poslom je odsutnost zadovoljstva, dok je suprotni kraj nezadovoljstva poslom, odsutnost nezadovoljstva.
- Druga pretpostavka modela su dvije kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični faktori ili higijenski i intrinzični faktori, odnosno motivatori.

Pretpostavlja se da ljudi imaju dvije nezavisne kategorije potreba, od kojih svaka različito utječe na ponašanje. Prvu kategoriju potreba čine higijenski faktori ili faktori nezadovoljstva (npr. organizacijska politika, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaća, status, sigurnost posla). Ako su ove potrebe zadovoljene, ljudi nisu nezadovoljni poslom, ali to još uvijek ne znači da su zadovoljni. Drugu kategoriju potreba čine motivatori ili faktori zadovoljstva (npr. postignuće, profesionalni razvoj, priznanje, odgovornost i napredovanje). Neispunjenje ovih potreba ne mora uzrokovati neposredno nezadovoljstvo poslom.[43]

[42] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.
[43] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 494.



Slika 4: Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.

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. Može se zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.[44]

Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i menadžeri "udružuju" i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. "Prema jednostavnom shvaćanju, manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi. U tome je razlika.[45]

Teorija trostupanjske hijerarhije (Alderferova ERG teorija)

Ova teorija sažima Maslowljeve potrebe na 3 kategorije elemenata:[46]

[44] Bahtijarević –Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 574.
[45] Denny, R. (2000): Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.
[46] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split, str. 488.

- Egzistencijalne potrebe
- Potrebe povezanosti
- Potrebe rasta i razvoja

Egzistencijalne potrebe predstavljaju prvu razinu u hijerarhiji potreba. Uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju uvjetima rada, plaćom, drugim oblicima kompenzacija i sl.

Potrebe povezanosti uključuju faktore vezane uz odnose sa osobama važnim za pojedinca poput obitelji, suradnika, prijatelja, managera i sl.

Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje se nalaze u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca za sebe i okolinu.

Teorija motivacije postignuća

David McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba ili teorija motivacije postignuća. Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe:[47]

- **Potreba za postignućem**: Ova potreba predstavlja želju da se nešto napravi bolje ili učinkovitije, a polazi od pretpostavke da pojedince motivira težnja za postignućem u radu, stoga takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, kao i prihvaćanje izazova i odgovornosti. Ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha.

- **Potreba za moći**: Ova potreba predstavlja želju za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge, a iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge te preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih, kao i za donesene odluke. Ovakve osobe teže pozicijama vođe, često su dobri govornici i skloni raspravljanju.

[47] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 7.

- **Potreba za pripadanjem**: Navedena potreba predstavlja želju za održavanjem bliskih, prijateljskih odnosa, a uključuje sklonost timskom radu i suradnji. Ljudi s velikom potrebom za povezivanjem nastoje izbjeći odbačenost iz skupine te preferiraju rad u grupama.

Teorija motivacije uloga

Znanstvenik Miner u proučavanju motivacije razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspekta različitih poslova (uloga). U tom smislu posebno istražuje strukturu motivacije poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Teorija je ukazala na različite motive za ključne zaposlenike u poduzeću. Slika 5 prikazuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka, gdje su s lijeve strane opisane njihove uloge, a s desne strane njihove potrebe.

ULOGE	POTREBE
Poduzetnik	• Potreba za postignućem • Potreba izbjegavanja 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 pomaganja drugima • Potreba identifikacije s profesijom

Slika 5: Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

Izvor: Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 492.

3.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dodatan čimbenik objašnjenja radne motivacije te stoga u analizu uključuju i druge čimbenike, poput percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije motivacije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama.[48]

Najznačajnije procesne teorije motivacije su: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja, Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Vroomov kognitivni model motivacije

Vroomova polazna pretpostavka je da čovjek vrši racionalan izbor između različitih mogućnosti ponašanja gdje preferira jedne, a izbjegava druge alternative. Glavni problem Vroomove pretpostavke je utvrditi zašto pojedinac u određenim radnim situacijama bira jednu, a odbacuje drugu alternativu. Kako bi pronašao odgovor na ovo pitanje uveo je koncepte valencije, očekivanja i instrumentalnosti.[49]

Koncept valencije predstavlja odabir alternative u ovisnosti o privlačnosti efekta koji alternativa ima za pojedinca.

Koncept očekivanja se odnosi na izbor one alternative kojom bi pojedinac ostvario željene ciljeve.

Koncept instrumentalnosti se odnosi na izbor alternative prema očekivanoj vezi između različitih efekata.

Porter – Lawlerov model očekivanja

Vroomov model je proširen novim faktorom, jer se smatra da motivacija predstavlja jedan od faktora radnog ponašanja. Faktori osim onih standardnih, uključuju i one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo.

Model karakterizira devet varijabli, a to su: vrijednost nagrade, veza napora i nagrade, napor zaposlenog, specifičnost i obilježja, percepcija uloge, performance, intrinzične nagrade,

[48] Buble, M. (2006), Management, EFST, Split, str. 488.
[49] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 500.

ekstrinzične nagrade, percepcija pravednosti nagrade, satisfakcija. Vrijednost nagrade i napora rezultira u naporu zaposlenika koji će on uložiti da bi tu nagradu ostvario. Međutim, njegov učinak nije samo rezultat napora, već je ovisan i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom.[50]

U model su ugrađene dvije povratne sprege – prva između učinka i percipirane veze nagrada i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li zaposlenik dobro percipirao vezu između nagrade i napora, pa je stoga njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili ako to nije, da ga u narednom ciklusu radnog angažmana treba smanjiti. Druga povratna veza pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na satisfakciju koja iz toga proizlazi, ili bi tu vrijednost u narednom ciklusu trebalo povećati.[51]

Lawlerov model očekivanja

Lawler razrađuje koncept u donosima napor-učinak i učinak-efekti utvrđivanjem brojnih faktora. Najvažniji faktori u relaciji napor-učinak su: objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji, kumulirano individualno iskustavo u sličnim situacijama, individualne karakteristike. Faktori relacije učinak-efekti su: objektivna situacija i individualna percepcija te situacije, percepcija i mišljenje drugih o situaciji, kumulirano individualno iskustvo u sličnim situacijama, individualne karakteristike.privlačnost očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada, točnost napor- učinak očekivanja.[52]

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Teorija pravednosti)

Adams proučava nepravdu i nejednakost koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Promatra odnos pojedinca i organizacije. Teorija stavlja naglasak na percepciju ljudi, odnosno na činjenicu da (ne)pravedno postupanje s njima u velikoj mjeri utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, što može dovesti do promjena u ponašanju. Važan faktor motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu. Dakle, riječ je o subjektivnom

[50] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 501.
[51] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 501.
[52] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 502.

sudu pojedinca o pravednosti nagrade koju on prima u odnosu na uložene inpute, a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi.[53]

Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni tada mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Ako ljudi smatraju da su nagrade pravedne tada će, vjerojatno, zadržati istu razinu outputa. Prema toj teoriji, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reagiraju na jedan od sljedećih načina:[54]

- neki će radnici promijeniti način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju,
- neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu ili bonuse
- u situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.
- određeni dio ljudi na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se sa njima postupa nepravedno.

Važnost ove teorije proizlazi iz činjenice ukazivanja na percepciju pravednosti prilikom nagrađivanja radnih aktivnosti. Menadžeri su dužni svojim zaposlenicima davati povratne informacije o njihovom radu i argumentirati odluke vezane uz podjelu nagrada za njihov rad.

3.4. Mjerenje motivacije

Mjerenje motivacije je složeno zbog kompleksnosti ljudskog ponašanja te su zbog toga razvijena određena pravila koja rezultiraju različitim tehnikama.

Klasifikaciju svih tehnika je moguće izvršiti na:[55]

- Dubinske psihološke tehnike
- Indirektne tehnike
- Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu

[53] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 502
[54] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec, str. 8.
[55] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 508.

Dubinske psihološke tehnike

Dubinske psihološke tehnike su tehnike koje se temelje na projektivnim tehnikama u kojima ispitanik struktuira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno struktuiran.

U sklopu dubinskih psiholoških tehnika obično se ističu:[56]

- Dubinski intervju
- Test tematske apercepcije (TAT)
- Test nedovršenih rečenica,
- Asocijacija riječi,
- Rorschachov test mrlja,
- Ček-lista svojstava,
- Testovi vizualizacije,
- Rosenzweigov test frustracije.
- Semantički diferencijal.

Dubinski intervju je čvrsto usmjeren razgovor o poslu kojega obavlja (ili će obavljati) intervjuirani s ciljem da se otkriju neke osobine pozitivnog ili negativnog usmjerenja prema obavljanju određenog posla.

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 ih razgleda i da o svakoj ispriča ili napiše po jednu priču.

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.

Test asocijacije 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.

[56] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 508-509.

Rorschachov test mrlja koji se sastoji od deset standardnih mrlja tintom od kojih su neke crno-bijele, a neke u bojama, traži od ispitanika da svaku od njih opiše.

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 (radnom mjestu).

Testovi vizualizacije sastoje su tome da ispitanik opiše ponašanje neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji.

Rosenzweigov test frustracije u originalnom obliku se sastoji od dvadeset i četiri slike na kojima je jedna od osoba frustrirana, ugrožena ili joj je nanijeta nepravda. Očekuje se da ispitanik umjesto frustrirane osobe odgovori na riječi onoga koji je uzrokovao tu frustraciju.

Semantički diferencijal se temelji na činjenici da većina riječi pored svog denotativnog („službenog“) značenja ima i svoje konotativno („intimno“) značenje.

Indirektne metode

Indirektne metode mjerenja motivacije 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 zavisan o mogućnostima mjerenja.[57]

Ukoliko radnici rade na normu, tada će izvršenje norme biti mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. U efikasnim poduzećima norma rada je samo jedno od mjerila radnog učinka koji uglavnom ima individualni karakter. Za iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka koriste se i drugi indikatori, a koji se odnose na opseg proizvodnje, kvaliteta proizvoda, uštede u materijalu, stupanj iskorištenja kapaciteta, uštede u energiji, ostvarenje rokova proizvodnje i drugo. Primjena indirektne tehnike mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje tih mjera. Stoga se ona koriste kao dopuna dubinskoj psihološkoj tehnici koja se koristi kao osnovna.[58]

[57] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 510.
[58] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 510.

Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu

Psihološke tehnike se provode usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika kojom se prikupljaju bitni podaci za mjerenje motivacije za rad.

Razlikuju se tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu, a to su:[59]

- Tehnike inervjua
- Tehnike upitnika ili ankete
- Tehnike skaliranja

Tehnike intervjua predstavljaju takav način prikupljanja podataka koji se ostvaruju verbalnom komunikacijom. Za potrebe mjerenja motivacije za rad najpogodniji je orijentirani usmjereni intervju. On pretpostavlja prethodno formulirane liste pitanja vezanih za predmet istraživanja kojih će se ispitivač držati tijekom intervjua. Tehnika intervjua rijetko se upotrebljava sama u mjerenju motivacije za rad; 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 (skale procjene) predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije. U tu svrhu stoje na raspolaganju različite vrste skala procjene od kojih su najpoznatije tri – Bogardusova skala socijalne distance, Thurstonova skala procjene i Likertova skala procjene. Bogardusova skala sastoji se od određene dimenzije odnosa procjenjivača prema nekim društvenim pojavama, vrijednostima, grupama ili pojedincima. Stupnjevi na skali označeni su stavovima koji izražavaju određenu gradaciju odnosa, obično od 1 do 5. Thurstonova skala se sastoji od niza tvrdnji koje izražavaju stav prema ispitivanoj pojavi. Zadatak je ispitanika da označi one tvrdnje (zaokruživanjem njihova rednog broja ili podvlačenjem) s kojima se slaže, pri čemu može označiti neograničeni broj tih tvrdnji. Likertova skala se sastoji od određenog broja sudova i pet mogućih odgovora za svaki sud.

[59] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 510-511.

Zadatak je ispitanika da za svaki sud odabere odgovore, a koji se kasnije „dekodiraju“ i njihove vrijednosti matematički obrađuju.[60]

3.5. Suvremeni oblici motiviranja na radu

U želji za što boljim poslovanjem organizacije menadžeri su u potrazi za novim oblicima motivacije na radu, jer znaju da će nemotiviranost zaposlenika dovesti do neostvarenja ciljeva poduzeća ili organizacije. Stoga zaposlenici trebaju biti na visokom stupnju motiviranosti kako bi omogućili uspjeh poduzeću na kompetitivnom tržištu.

Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih. Kvalitetan motivacijski sustav mora privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike, osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke, poticati kreativnost, te mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom. Različiti oblici ponašanja zahtijevaju i različitu motivacijsku strukturu, te različite poticaje za aktiviranje i očitovanje. Svaka organizacija ima neke elemente koji privlače zaposlenike i zadržavaju ih u organizaciji. „Obično su to oni faktori, odnosno koristi koje se stječu samom pripadnošću organizaciji, a nisu alocirani na temelju individualnog radnog doprinosa.[61]

Iz svega navedenog proizlazi „da se organizacija i menadžment trebaju prema pojedincu ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima. Sve to pokazuje da je u poduzećima neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije, te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja i poticaje za različite oblike ponašanja o kojima ovisi uspješnost organizacije.[62]

[60] Buble, M. (2006), Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu, str. 510-511.
[61] Bahtijarevic Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala , Golden marketing, Zagreb, str. 602
[62] Bahtijarevic Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala , Golden marketing, Zagreb, str. 603.

4. TRGOVAČKO DRUŠTVO GLOBALNA HRANA D.O.O.

Globalna hrana d.o.o. je društvo s ograničenom odgovornošću za ugostiteljstvo i trgovinu. Nositelj je franšize McDonald's za područje Republike Hrvatske. Kao takva, dio je najvećeg lanca restorana brze usluge u svijetu koji broji više od 33.000 restorana. Na tržištu RH prisutna je s 28 restorana u 11 gradova, s više od 900 zaposlenika. Od otvorenja prvog McDonald's restorana 1996. godine, kontinuirano se ulaže u modernizaciju opreme i radnih procedura, te motivaciju i razvoj potencijala kroz interni sustav treninga i obuke. [63]

4.1. Organizacijska struktura poslovnice McDonald's Split

Organizacijska struktura označava građu organizacije. Iz organizacijske strukture se definiraju temeljni elementi organizacije poput radnih mjesta i radnih zadataka koji su u nastavku opisani na primjeru poduzeća Globalna hrana d.o.o., odnosno jedne poslovnice McDonalds



Slika 6: Organizacijska struktura poslovnice

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

Postoji podjela na 6 kategorija poslovnih funkcija u poslovnici McDonald's:

Radnik u restoranu – u opisu posla nalazi se rad na pripremi hrane, posluživanju gostiju i bazična održavanja i čišćenja restorana.

Radnik u McCafé-u – radi u specijaliziranom dijelu McDonald'sa na pripremama i posluživanju gostiju kavama i slasticama.

[63] https://www.posao.hr/oglasi/pripravnik-u-vodstvu-restorana-m-z/470454/)

Hostesa – brine o potrebama gostiju, vodi rođendanske proslave, provodi lokalne marketinške aktivnosti.

Trener osoblja – uvodi novozaposlene u posao i brine o njihovom treningu, uklapanju u novu radnu sredinu.

Voditelj smjene – odgovoran je za cjelokupni restoran u svim njegovim segmentima unutar svog radnog vremena, rukovodi svim resursima u smislu ostvarenja planova.

Upravitelj restorana – rukovodi istim poslovnim funkcijama poput voditelja smjene uz još neka manja zaduženja

4.2. Društvena zajednica[64]

McDonald's je jedan od najvećih svjetskih brendova, ali je istovremeno svaki McDonald's dio lokalne zajednice u kojoj se nalazi. U Hrvatskoj, McDonald's posluje od 1996. godine te je postao dio svakodnevice stotina tisuća gostiju, poslodavac velikom broju djelatnika te ujedno vrijedan poslovni partner brojnih vrhunskih dobavljača.

McDonald's u Hrvatskoj posluje u skladu s principima društveno odgovornog poslovanja koje je u temeljnim okvirima odredio sam osnivač korporacije McDonald's, vizionar Ray Kroc. Jedno od temeljnih načela je odgovornost prema zajednici u kojoj McDonald's posluje, što uključuje i vraćanje dijela dobiti kroz društveno vrijedne projekte te sudjelovanje u humanitarnim aktivnostima, po kojima je McDonald's poznat širom svijeta. Svaki McDonald's u Hrvatskoj uključuje se i u brojne druge humanitarne aktivnosti tijekom godine, bilo u vlastitoj organizaciji ili sudjelovanjem u raznim zajedničkim humanitarnim projektima.

[64] http://mcdonalds.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/

5. McDONALD'S – UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

5.1. Ljudski resursi u poslovnici

Ključ uspjeha McDonald'sa su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi koji su spremni pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije. Za ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije bitno je da su zaposlenici kompetentni i motivirani. McDonald's zaposlenicima osigurava izazove i poticaje, dinamiku u radnom okruženju kao profesionalni i osobni rast. Zaposlenici mogu ostvarivati svoje potencijale individualno kao i u timu.

Uspješno izvršavanje obveza na studiju uz izvrsnost i predanost na radnom mjestu nije nimalo lak zadatak, a prepoznavanje osoba koje promiču ove vrijednosti predstavlja jedan od najvažnijih aspekata poslovanja McDonalds'a koja podupire i cijeni svoje zaposlenike.



Slika 7: Ljudski resursi u poslovnici

Izvor: Preuzeto s službenih McDonald's web stranica

Humanitarne inicijative

McHappy Day inicijativa, po kojoj je McDonald’s poznat diljem svijeta, usmjerena je na pomoć djeci.

Tvrtka McDonald's Hrvatska podržala je Kliniku za dječje bolesti Zagreb, dio prihoda od prodaje svakog McMenija bio je namijenjen potrebama institucije u svrhu omogućavanja što ugodnijeg boravka svoj djeci, pacijentima bolnice.

Humanitarnu akciju podržao je i Hrvatski olimpijski odbor te poznati hrvatski sportaši, koji su svojim sudjelovanjem u projektu podignuli svijest o važnosti donacije najvećoj i jedinoj samostalnoj bolnici namijenjenoj liječenju djece u Hrvatskoj.

Prethodnih godina u sklopu ove McDonald'sove humanitarne inicijative donirala su se sredstva u svrhu nabave medicinske opreme za Kliniku za dječje bolesti u Zagrebu te dječje odjele bolnica u Karlovcu, Osijeku i Rijeci. U suradnji s Hrvatskim Crvenim Križem, McDonald's u Hrvatskoj pomogao je u izgradnji nekoliko dječjih igrališta na deminiranim područjima u Slavoniji i Banovini, omogućio nabavu didaktičke opreme za Centre za djecu s posebnim potrebama u Zagrebu i Šibeniku te pomogao pri uređenju Doma za nezbrinutu djecu Sveta Ana u Vinkovcima. U nekoliko navrata, McDonald's u Hrvatskoj, pomogao je donacijama u hrani i Caritasove pučke kuhinje te se uključio u niz različitih lokalnih humanitarnih inicijativa.

Za ljepši kvart

Projekt „Za naš ljepši kvart" dio je društveno-odgovorne politike poslovanja McDonald'sa u Hrvatskoj, pokrenut 2014. godine. Cilj projekta je doprinijeti poboljšanju kvalitete života građana diljem Hrvatske, a kojima McDonald's na ovaj način želi zahvaliti na ljubavi i vjernosti koja traje već 20 godina. Projekt se odvija uz pomoć gradskih vlasti, sportskih i civilnih udruga iz najvećih hrvatskih gradova koji predlažu tri projekta koje bi željeli provesti u svojim gradovima. Tako će se u sklopu četvrtog izdanja McDonald'sovog društveno odgovornog projekta izgraditi sveukupno 13 učionica na otvorenom u 11 gradova diljem Hrvatske

Briga o ljudima

Izuzetno važan dio društveno odgovornog poslovanja je briga o ljudskim potencijalima, odnosno o ljudima koji rade u McDonald'su. Otkako se otvorio prvi McDonald's u Hrvatskoj prije 20 godina, sve do danas, kompanija kontinuirano ulaže u edukaciju i razvoj ljudi. Brojni programi motivacije za djelatnike provode se tijekom čitave godine, a interni McDonald'sovi edukacijski programi izrazito su važan dio cjelokupnog poslovanja jer svima omogućavaju napredovanje bez obzira na formalni stupanj edukacije.

U svijetu je poznat i McDonald's Hamburger University, čiji se edukacijski centri nalaze u Sjedinjenim Američkim Državama, Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Australiji i Kini te omogućavaju napredan trening za McDonald'sov menadžment tim. Sva McDonald'sova tržišta, uključujući Hrvatsku, mogu uputiti svoje djelatnike na edukaciju u neku od navedenih država, a stečena znanja i vještine formalno su priznata u okviru bodovnog sustava fakulteta. Ovaj program prije svega omogućuje vrhunski trening za ljude koji su ključ uspjeha McDonald'sa širom svijeta.

5.2. Zapošljavanje i selekcija[65]

Kada se pomiješaju ljudi različitih životnih priča i interesa, dobiva se idealna radna sredina. McDonald's vjeruje u pružanje jednakih mogućnosti za sve.

McDonald's svim zaposlenima nudi mogućnost izgradnje karijere što i potvrđuje poslovni put brojnih djelatnika, uključujući i one na samom vrhu kompanije. Pozornost je stalno usmjerena na zadovoljstvo članova velikog tima, stoga uz sigurnost koju daju kao stabilna i odgovorna međunarodna kompanija nastoje pružiti i uvijek potrebnu fleksibilnost, jer korak više u privatnom i poslovnom životu moguć je tek kada su oba u ravnoteži.

Uspjehu McDonald'sa najviše pridonose vrijedni djelatnici širom Hrvatske. Iz tog razloga postavljaju se vrlo visoki standardi kad je u pitanju upravljanje ljudskim potencijalima i općenito odnos prema zaposlenima. Kriteriji prije svega podrazumijevaju:

1. pravedan odnos prema svima,

[65] http://mcdonalds.hr/o-nama/posao/otkrijte-tko-smo/

2. praćenje uspjeha i nagrađivanje ostvarenih rezultata,
3. omogućavanje razvoja kadrova kroz interni program osposobljavanja i edukacije,
4. kontinuirano poticanje dvosmjerne komunikacije s ciljem stvaranja otvorene i slobodne radne okoline.

Navedeni standardi u odnosu prema zaposlenicima pomažu da se neprekidno izgrađuje dinamičnu, veselu atmosferu i timski duh.

McDonald's zapošljava zaposlenike na više načina. Proces zapošljavanja se vrši putem javnih natječaja na koji se moguće prijaviti putem interneta na otvorena radna mjesta. Za prijavu je potrebno popuniti on-line obrazac koj sadrži osnovne podatke o kandidatu poput imena i prezimena, državljanjstva, godine rođenja, adrese stanovanja, zatim slijedi skupina pitanja vezana za obrazovanje i stručno znanje pojedinca, znanje stranih jezika i vještina na računalu, posjedovanje ili neposjedovanje vozačke dozvole, hobija i sl. Na kraju prijave potrebno je priložiti motivacijsko pismo i životopis. Ovim načinom poduzeće može jednostavno utvrditi kvalitetu prijavljenih kandidata te ocijeniti njegove komunikacijske i radne sposobnosti.

McDonald's također provodi i projekt stručne prakse i sezonskih poslova te na taj način omogućava mladima zapošljavanje tokom studiranja u obliku stručne prakse ili na radnim mjestima koja ih zanimaju.

Provođenje različitih načina zapošljavanja omogućava McDonald'su sposobnu, entuzijastičnu, kvalitetnu i lojalnu radnu snagu.

5.3. Obuka i razvoj[66]

Vrijedite onoliko koliko vrijede vaši zaposlenici, rekao je Ray Croc, vizionar i osnivač korporacije McDonald’s. Zaposlenici su prvi ambasadori svake kompanije, a njihov osobni razvoj utječe i na razvoj poslovanja tvrtke. Među vrijednim zaposlenicima McDonald’sa postoje i oni koji uz posao redovno studiraju ili samostalno polažu druge edukacijske programe.

Takav trud i želja vrijednosti su koje se u McDonald’su posebno cijene. Upravo zato, McDonald’s svake godine raspisuje i natječaj za stipendiranje redovnih studenata, zaposlenika McDonald’sa. Na ovaj način, McDonald’s prepoznaje i nagrađuje zaposlenike koji se ističu

[66] http://mcdonalds.hr/o-nama/posao/mcdonalds-stipendije/

svojim uspjehom i odlučnošću, a istovremeno rade vrijedno kako bi gostima McDonald'sa prenijeli izvrsnost i vrhunsko iskustvo.

Na početku svoje karijere, mladi studenti zaposlenici skupljaju iskustva i uče od starijih kolega. Ali, istovremeno baš oni inspiriraju starije kolege svojom predanošću i voljom. Kako bi nagradili njihov trud, McDonald's je još 2013. godine uveo program stipendiranja mladih studenata zaposlenika.

5.4. Pomoć zaposlenicima

Pomoć zaposlenicima pružaju njihovi rukovoditelji ako se radi o poslovnom problemu unutar sektora u kojem rade. Za probleme kadrovske prirode zaposlenik se može obratiti odjelu za ljudske resurse. McDonald's u potpunosti stoji na raspolaganju svojim zaposlenicima te je aktivno je uključen u životne procese zaposlenika kao i cijele zajednice u kojoj djeluje.

Kako bi unaprijedili svoje poslovanje te učinili radnike zadovoljnijima, McDonald's provodi ankete. Na taj način se dolazi do bitnih informacija poput stava i mišljenja radnika o poduzeću te se saznaju načini kako cijelo poslovanje učiniti efikasnijim.

Što se tiče odnosa s nadređenima, postoji sustav godišnjih razgovora kojima se postavljaju i prate poslovni ciljevi. U sustavu nagrađivanja biraju se najbolji zaposlenici koji su nagrađeni zbog svojeg doprinosa kako bi ih se još više motiviralo za daljni rad.

Stabilna organizacijska kultura ključ je uspjeha za svako poduzeće. Proces izgradnja i održavanja stabilne organizacijske kulture tiče se svih zaposlenika. Upravljanje ljudskim resursima uvažava prijedloge zaposlenika i kreira aktivnosti za izgradnju pozitivnih promjena. Zadovoljstvo i motivacija radne snage glavni je preduvjet stvaranja pozitivne radne okoline koji utječe na poslovne rezultate.

5.5. Nagrađivanje i motivacija[67]

Povodom održavanja Eura u Francuskoj, McDonald's Hrvatska je okupio tim svojih zaposlenika sastavljen od najvećih nogometnih talenata i poslao ih u Nicu na McDonald's EURO Cup koji organizira McDonald's na europskoj razini.

[67] http://mcdonalds.hr/mcdonalds-euro-cup/

Igrači su tako uživali u jedinstvenom putovanju Nicom i družili se se s drugim zaposlenicima iz cijele Europe.

Upravo je ova nogometna epizoda dio sustavnog motiviranja zaposlenika McDonald’sa kako bi održali svoju predanost brendu i učinkovitost. McDonald’s Hrvatska je itekako svjestan važnosti ulaganja u svoje zaposlenike i to na nekoliko važnih razina.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

6.1. Metodologija istraživanja

Provedeno je empirijsko istraživanje s ciljem testiranja istraživačkih hipoteza. Postoje tri glavne hipoteze i dvije pomoćne hipoteze.

Anketni upitnik je pisan u programu Microsoft Office Word. Distribuiran je papirnatim putem svim zaposlenicima poslovnice McDonald's Poljička cesta u razdoblju od 29. svibnja 2017. do 31. svibnja 2017. godine. Upitnici su ispunjeni od strane svih 35 zaposlenika. Navedena poslovnica je izabrana zbog najboljeg poslovanja od svih poslovnica McDonald's na području grada Splita.

Anketni upitnik se sastoji od 16 pitanja koja su podijeljena u 3 grupe. U prvoj grupi pitanja, prikupljaju se opći podaci o ispitanicima, drugom grupom pitanja se ispituje razina briga o ljudskim resursima poduzeća, dok se trećom grupom pitanja nastoje dobiti podaci (osobno mišljenje ispitanika) vezano za faktore koji utječu na samu motivaciju zaposlenika. Prilikom testiranja ispitanika u anketnom upitniku, korištena je Likertova ljestvica ocjena od 1 do 5, gdje ocjena 1 prikazuje najnižu razinu, dok je ocjena 5 najviša razina.

Prikupljeni podaci anketnog upitnika su se obradili u statističkom programu SPSS (Statistical Package for the Social Sciencies). Pouzdanost provedenih testova je 95%, što znači da su svi zaključci doneseni pri razini signifikantnosti do 5%.

Kroz empirijski dio rada korištene su metode deskriptivne statistike, tabelarno i grafičko prikazivanje. Deskriptivnom statistikom su prikazane srednje vrijednosti poput aritmetičke sredine, moda, medijana, standardna devijacija, minimalna i maksimalna vrijednost.

6.2.Rezultati istraživanja

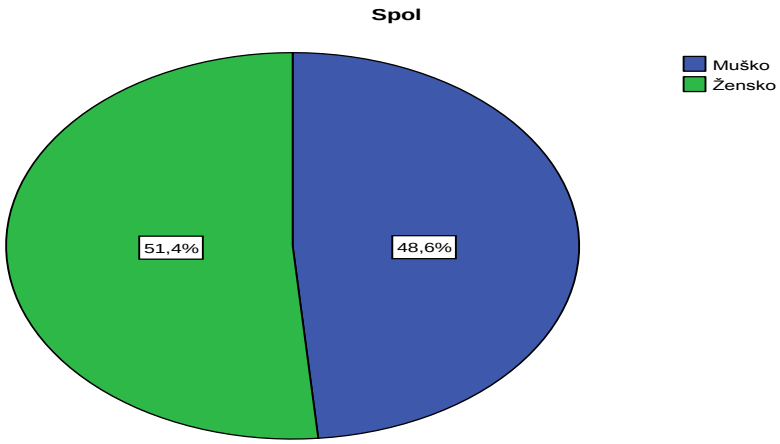
Tijekom istraživanja ispitano je 35 ispitanika, a njihova detaljna analiza se iznosi u nastavku rada. U prvom dijelu rezultata istraživanja se prikazuju demografske karakteristike ispitanika.

Tablica 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol

	Broj zaposlenika	Postotak
Muško	17	48,6
Žensko	18	51,4
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Ispitano je 35 zaposlenika od čega je 18 žena (51,4%), odnosno 17 muškaraca (48,6%).



Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol

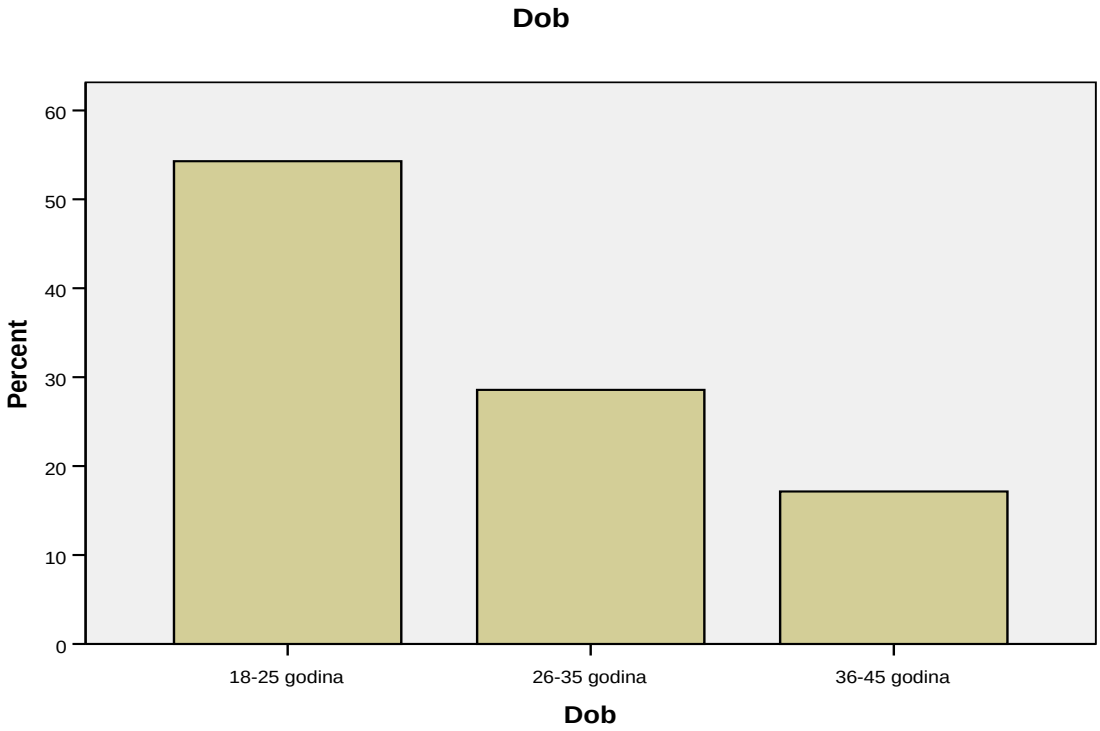
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema starosnoj dobi, najveći broj ispitanika je prisutan u skupini od 18 do 25 godina starosti (54,3%), dok je najmanji broj ispitanika starosne dobi između 36 i 45 godina starosti, točnije njih 17,1%.

Tablica 2: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob

	Broj zaposlenika	Postotak
18-25 godina	19	54,3
26-35 godina	10	28,6
36-45 godina	6	17,1
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob ispitanika

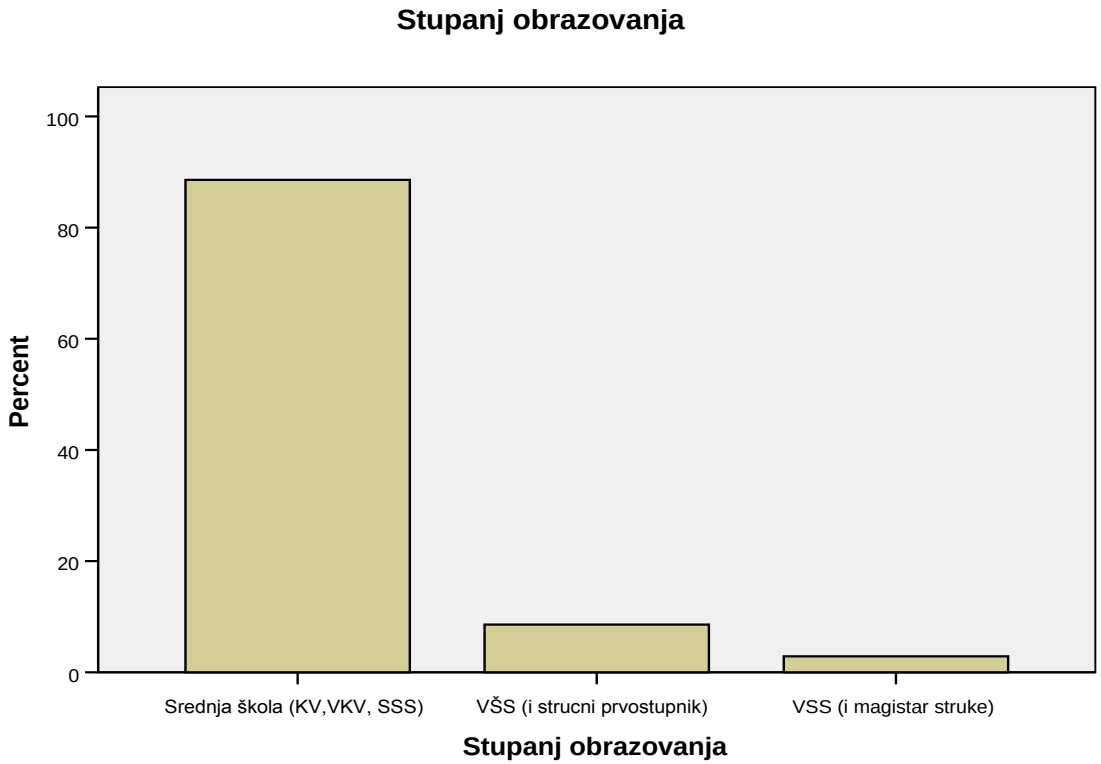
Izvor: Istraživanje autora

Prema stupnju obrazovanja najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu (88,6%), dok najmanji broj ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu (2,9%).

Tablica 3: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

	Broj zaposlenika	Postotak
Srednja škola (i KV,VKV)	31	88,6
VŠS (i stručni prvostupnik)	3	8,6
VSS (i magistar struke)	1	2,9
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

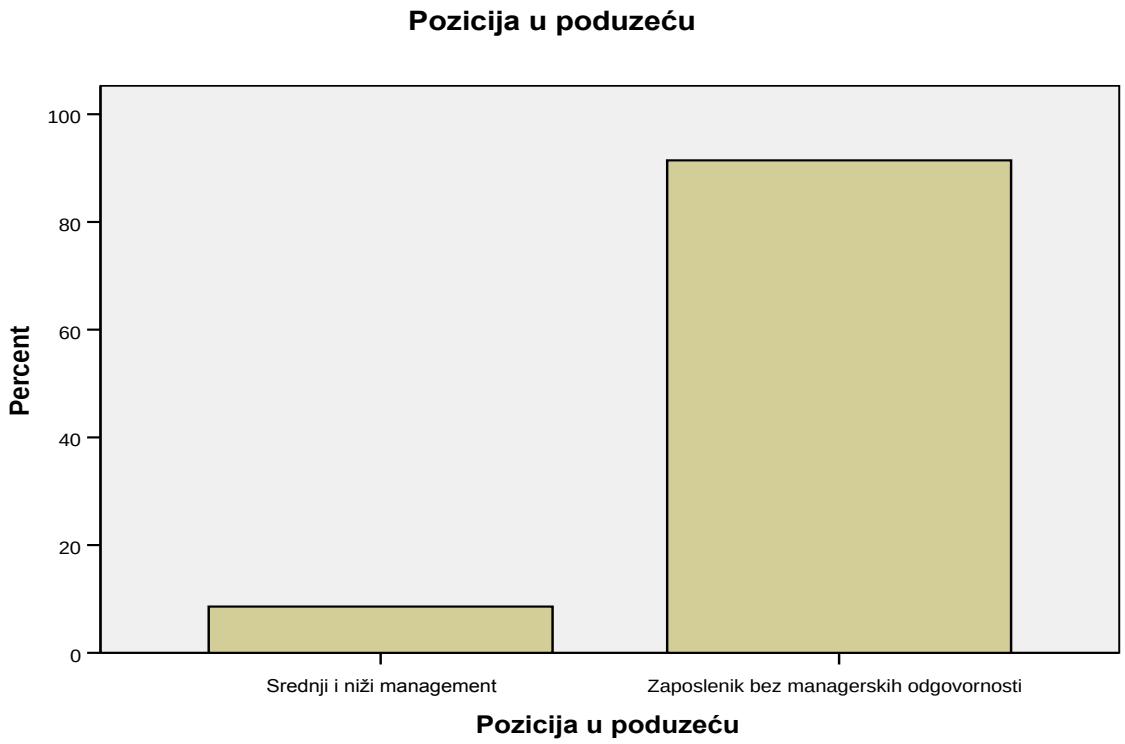
Tablica 4 prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na njihovu poziciju u poduzeću.

Tablica 4: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću

	Broj zaposlenika	Postotak
Srednji i niži management	3	8,6
Zaposlenik bez managerskih odgovornosti	32	91,4
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz grafičkog prikaza se može uočiti da, s obzirom na poziciju koju ispitanici drže u poduzeću, prevladavaju oni zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti.



Grafikon 4 : Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću.

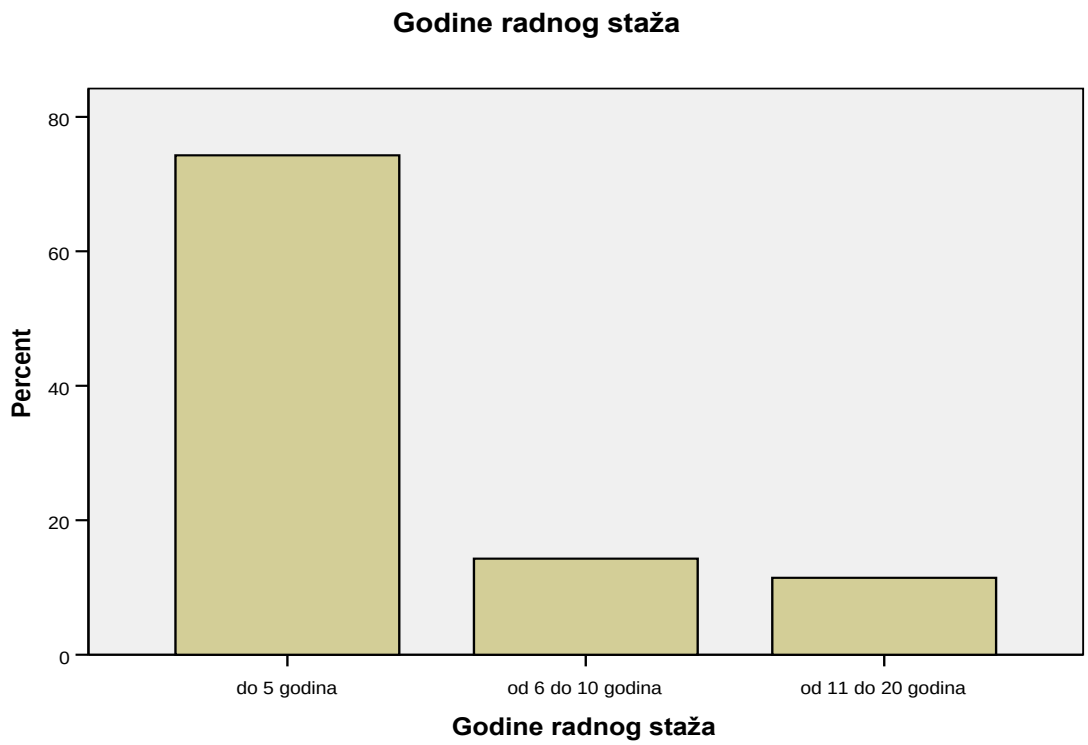
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema radnom stažu u McDonaldsu, najveći broj ispitanika ima radni staž do 5 godina, dok je najmanji broj ispitanika s radnim stažem od 11 do 20 godina.

Tablica 5: Struktura zaposlenika s obzirom na radni staž u McDonaldsu

	Broj zaposlenika	Postotak
do 5 godina	26	74,3
od 6 do 10 godina	5	14,3
od 11 do 20 godina	4	11,4
Total	35	100,0

Izvor: rezultat samostalno provedenog istraživanja



Grafikon 5: Struktura zaposlenika s obzirom na radni staž u McDonaldsu

Izvor: rezultat samostalno provedenog istraživanja

U nastavku rada prikazani su stavovi ispitanika o radnim uvjetima u poslovnici McDonald's.

Kod sljedećih pitanja korištena je Likertova ljestvica od 5 stupnjeva intenziteta, pri čemu ocjena 1 (nema) predstavlja najmanji značaj, dok ocjena 5 (jako) predstavlja najveći značaj.

Tablica 6: Važnost postojanja službe za ljudske resurse

	Broj zaposlenika	Postotak
Jako	35	100,0

Izvor: Prikaz autora

Zaposlenici su se izjasnili visokim (100%) stupanjem važnosti postojanja službe za ljudske resurse.

Tablica 7: Briga o ljudskim resursima u poduzeću

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilično	7	20,0
Jako	28	80,0
Total	35	100,0

Izvor: Prikaz autora

Većina zaposlenika, njih (28 ili 80%) smatra da se poduzeće jako brine o ljudskim resursima, dok njih (7 ili 20%) smatra da je briga o ljudskim resursima jaka.



Grafikon 6 : Briga o ljudskim resursima u poduzeću

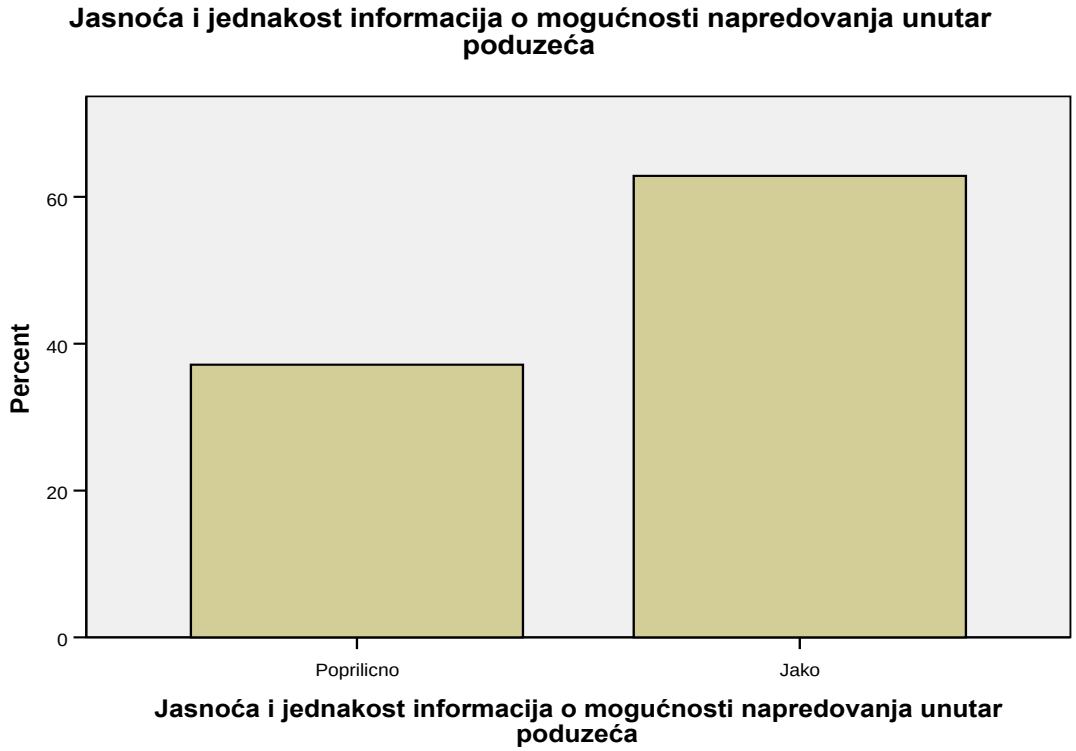
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 8: Jasnoća i jednakost informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilično	13	37,1
Jako	22	62,9
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Trinaest zaposlenika ili njih 37,1% smatra je jasnoća i jednakost informacije zaposlenicima o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća poprilična, dok ostali (22 ili 62,9%) smatraju da je jasnoća i jednakost informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća jaka.



Grafikon 7: Jasnoća i jednakost informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća.

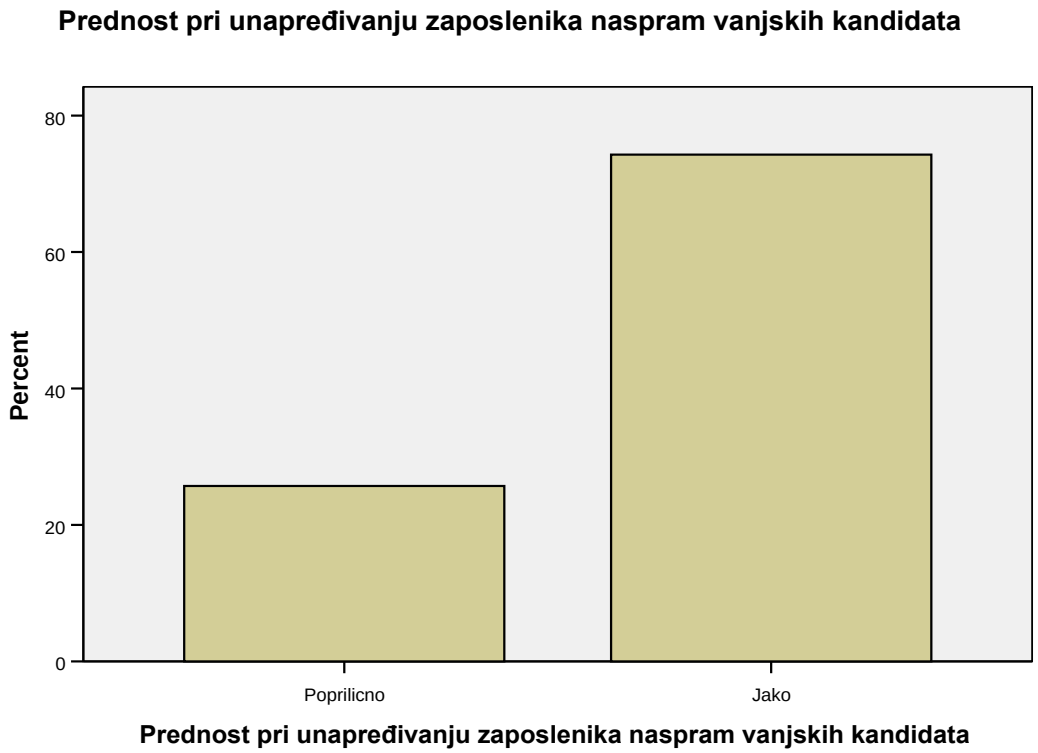
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 9: Prednost pri unapređivanju zaposlenika naspram vanjskih kandidata

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilično	9	25,7
Jako	26	74,3
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupnog broja ispitanika, njih 9 ili 25,7 % smatra da imaju poprilično prednost pri unapređivanju u usporedbi s vanjskim kandidatima, dok njih 26 ili 74,3% smatra da imaju jaku prednost.



Grafikon 8: Prednost pri unapređivanju zaposlenika naspram vanjskih kandidata

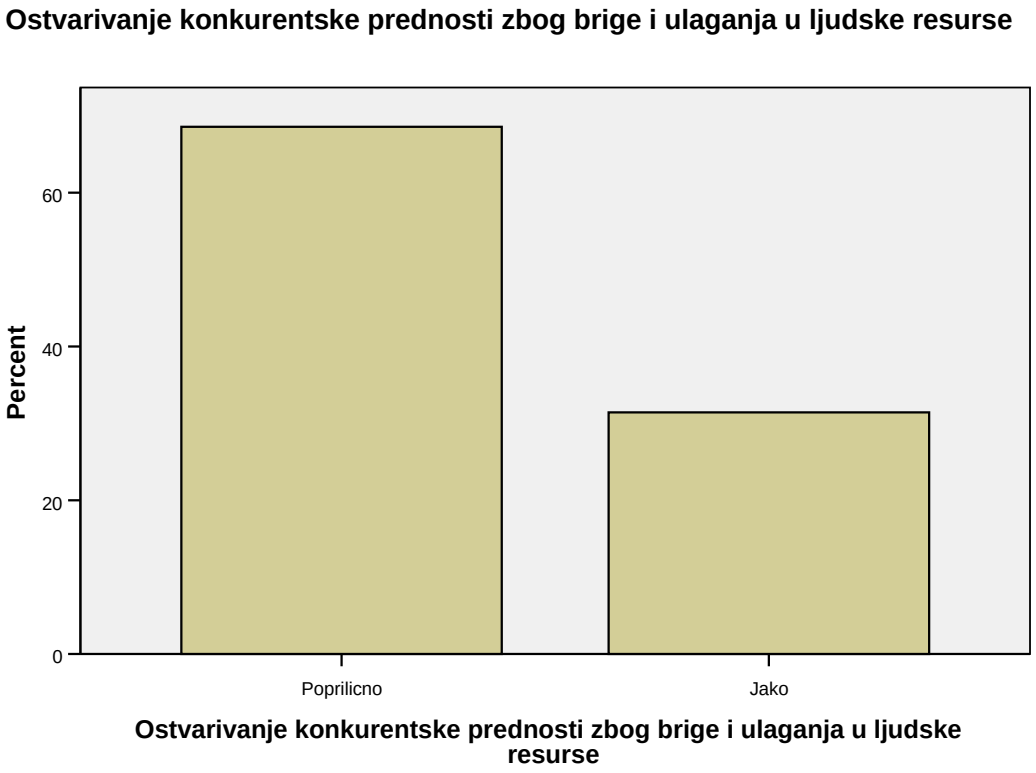
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 10: Ostvarivanje konkurentske prednosti zbog brige i ulaganja u ljudske resurse

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilično	24	68,6
Jako	11	31,4
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupnog proja ispitanika, njih 24 ili 68,6% smatra da poduzeće ostvaruje poprilično konkurentsku prednost zbog brige i ulaganja u ljudske resurse, dok njih 11 ili 31,4% smatra da poduzeće ostvaruje jaku konkurentsku prednost zbog brige i ulaganja u ljudske resurse.



Grafikon 9: Ostvarivanje konkurentske prednosti zbog brige i ulaganja u ljudske resurse

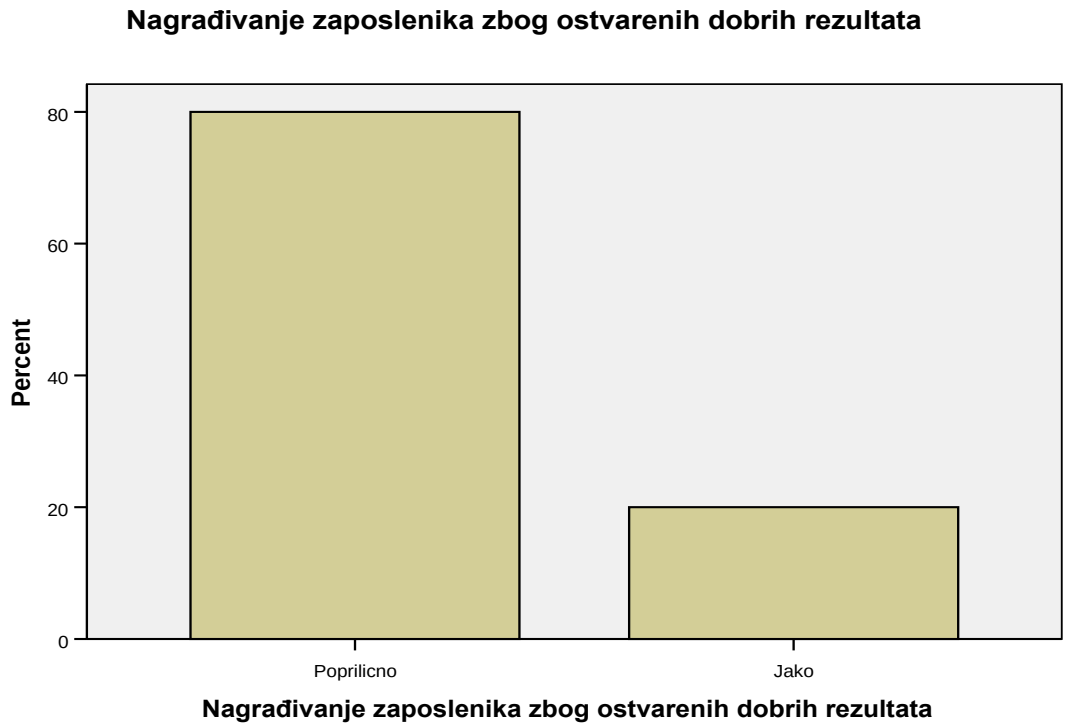
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 11: Nagrađivanje zaposlenika zbog ostvarenih dobrih rezultata

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilično	28	80,0
Jako	7	20,0
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupnog broja ispitanika, njih 28, odnosno 80% smatra da poduzeće poprilično nagrađuje svoje zaposlenike zbog dobro ostvarenih rezultata, dok njih 7 ili 20% smatra da poduzeće jako nagrađuje svoje zaposlenike zbog dobro ostvarenih rezultata.



Grafikon 10: Nagrađivanje zaposlenika zbog ostvarenih dobrih rezultata

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 12: Redovito izvršavanje obveza prema zaposlenicima

	Broj zaposlenika	Postotak
Jako	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

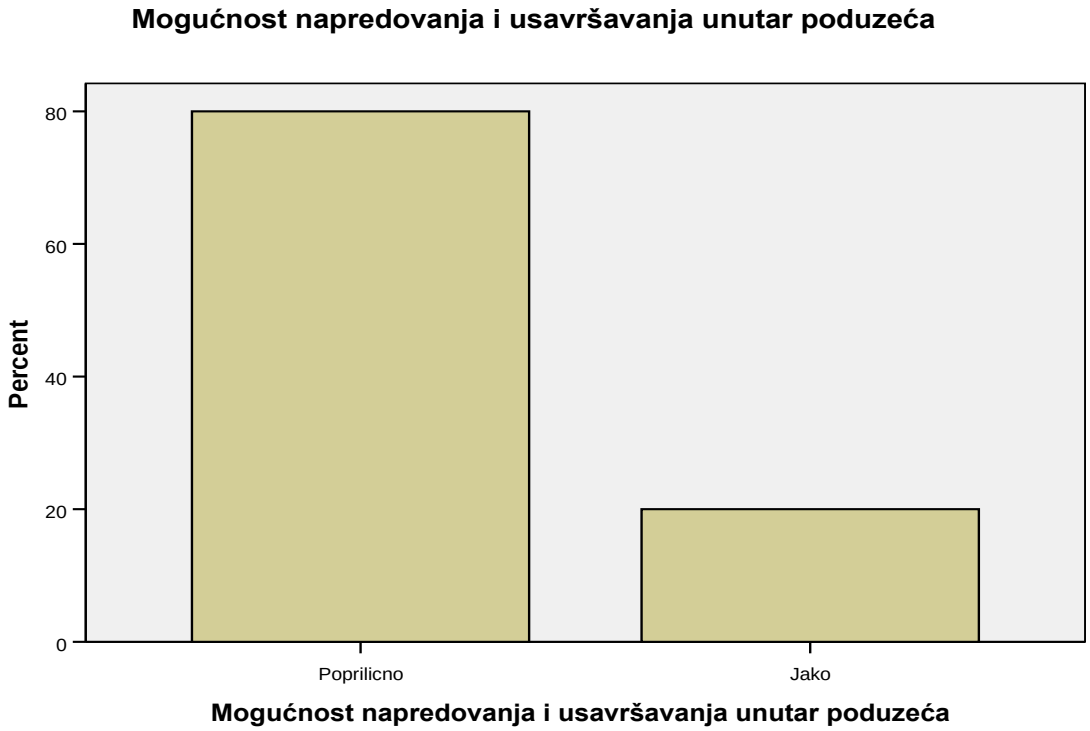
Svi ispitanici smatraju da poduzeće jako brine o izvršavanju obveza prema zaposlenicima.

Tablica 13: Mogućnost napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilicno	28	80,0
Jako	7	20,0
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Velik broj ispitanika, točnije njih 28, odnosno 80% smatra da poduzeće poprilično brine o mogućnosti napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća, dok njih 7 ili 20% smatra da poduzeće jako brine o mogućnosti napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća.



Grafikon 11: Mogućnost napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća

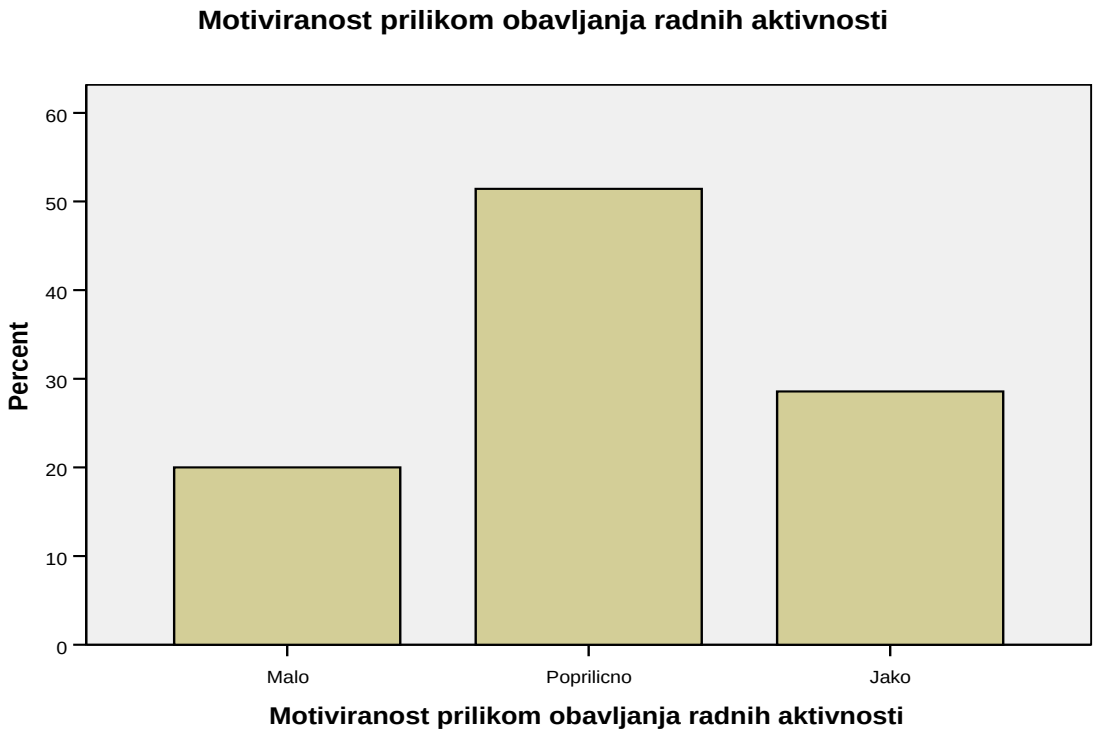
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 14: Motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti

	Broj zaposlenika	Postotak
Malo	7	20,0
Poprilično	18	51,4
Jako	10	28,6
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Sedam zapsolenika ili 20% ukupnog broja ispitanika se smatra malo motiviranim prilikom obavljanja radnih aktivnosti. S druge strane, njih,18 ili 51,4% se smatra poprilično motiviranim, dok se njih 10 zaposlenika ili 28,6% smatra jako motiviranim.



Grafikon 12: Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 15: Deskriptivna statistika brige o ljudskim resursima

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Važnost postojanja službe za ljudske resurse	5,00	5	5	0,00	5	5
Briga o ljudskim resursima u poduzeću	4,80	5	5	0,41	4	5
Jasnoća i jednakost informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća	4,63	5	5	0,49	4	5
Prednost pri unapređivanju zaposlenika nasuprot vanjskih kandidata	4,74	5	5	0,44	4	5
Ostvarivanje konkurentske prednosti zbog brige i ulaganja u ljudske resurse	4,31	4	4	0,47	4	5
Nagrađivanje zaposlenika zbog ostvarenih dobrih rezultata	4,20	4	4	0,41	4	5
Redovito izvršavanje obveza prema zaposlenicima	5,00	5	5	0,00	5	5
Mogućnost napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća	4,20	4	4	0,41	4	5
Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti	4,09	4	4	0,70	3	5

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz gore navedenog tabličnog prikaza se može uočiti da je prema mišljenju zaposlenika poslovnica McDonald's najviše zadovoljila očekivanja u pogledu važnosti postojanja službe za ljudske resurse, gdje je prosječna ocjena važnosti u uzorku 5, kao i u redovitom izvršavanju obveza prema zaposlenicima.

Medijan vrijednost je položajna vrijednost koja dijeli niz na dva jednaka dijela.[68] Za stavove o važnosti postojanja službe za ljudske resurse, brizi o ljudskim resursima u poduzeću, jasnoći i jednakosti informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća, prednosti pri unapređivanju zaposlenika nasuprot vanjskih kandidata i redovitom izvršavanju obveza prema zaposlenicima medijan iznosi 5 što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao jako važne, dok za stavove o ostvarivanju konkurentske prednosti zbog brige i ulaganja u ljudske resurse, nagrađivanju zaposlenika zbog ostvarenih dobrih rezultata, mogućnostima napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća i motiviranosti prilikom obavljanja radnih aktivnosti medijalna vrijednost u uzorku iznosi 4, što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao poprilično važne.

Mod je najčešća vrijednost.[69] Za stavove o važnosti postojanja službe za ljudske resurse, brizi o ljudskim resursima u poduzeću, jasnoći i jednakosti informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća, prednosti pri unapređivanju zaposlenika nasuprot vanjskih kandidata i redovitom izvršavanju obveza prema zaposlenicima mod iznosi 5, što znači da je najviše ispitanih ocijenilo te faktore kao jako važne, dok za stavove o ostvarivanju konkurentske prednosti zbog brige i ulaganja u ljudske resurse, nagrađivanju zaposlenika zbog ostvarenih dobrih rezultata, mogućnostima napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća i motiviranosti prilikom obavljanja radnih aktivnosti modalna vrijednost u uzorku iznosi 4, što znači da je najviše ispitanih ocijenilo te faktore kao poprilično važne.

Najveće prosječno odstupanje od prosjeka (standardna devijacija) je kod motiviranosti prilikom obavljanja radnih aktivnosti i iznosi 0,70 , kod važnosti postojanja službe za ljudske resurse i redovitog izvršavanja obveza prema zaposlenicima prosječno odstupanje od aritmetičke sredine je približno nula, dakle skoro svi ispitanici imaju isti stav da im je taj faktor jako važan (prosjek 5).

[68] Pivac, S. (2015):Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split
[69] Pivac, S. (2015):Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split

Zaključak je da veća vrijednost upućuje na veće razlike među ispitanicima,

Minimalna i maksimalna vrijednost ukazuju na najnižu i najvišu iskazanu kvalitetu radnim uvjetima. Viša vrijednost minimuma upućuje na postojanje više razine slaganja za izjavu, te je najviša vrijednost kod stupnja slaganja sa izjavom da poduzeće redovito izvršava obveze prema zaposlenicima.

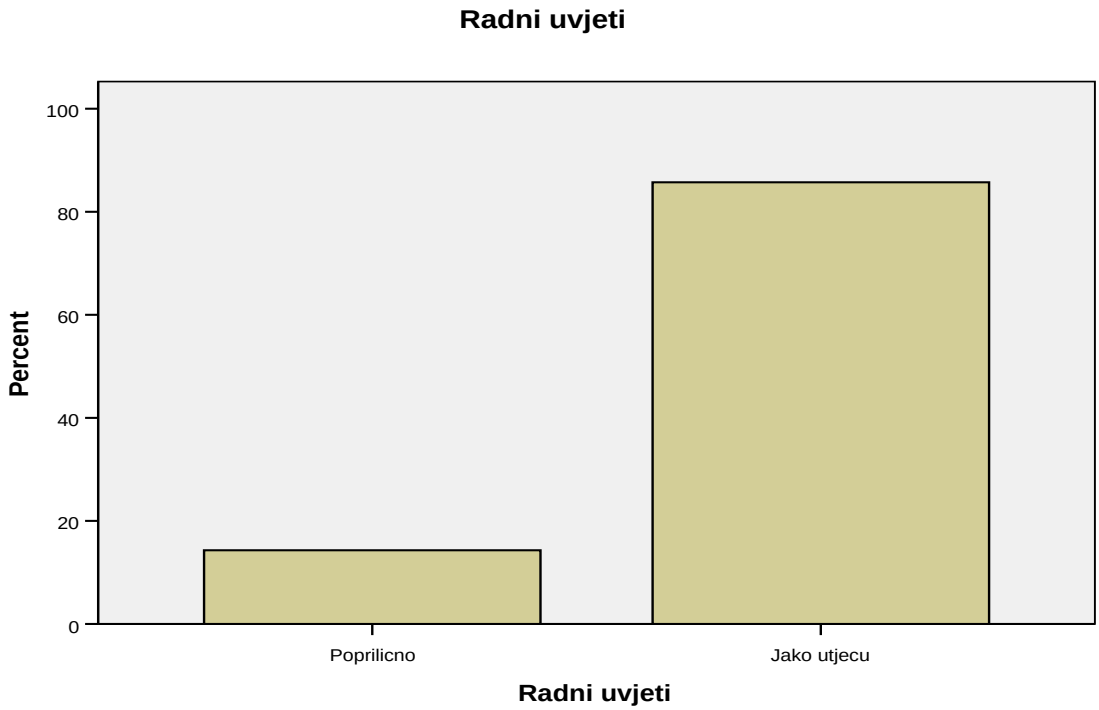
U nastavku rada se ispituju ekstrinzični ili higijenski faktori, tj. faktori koji sprječavaju nezadovoljstvo, te intrinzični faktori, odnosno motivatori koji vode povećanju zadovoljstva. U ekstrinzične faktore se ubrajaju: radni uvjeti, odnosi menadžera prema zaposlenicima, sigurnost posla, novčane kompenzacije, politika poduzeća. S druge strane, u intrinzične faktore spadaju izazovnost posla, ostvarenje postignuća i uspjeha, odgovornost, zadovoljstvo zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća te samostalnost u obavljanju posla.

Tablica 16: Radni uvjeti

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilično	5	14,3
Jako utječu	30	85,7
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Pet zaposlenika ili 14,3% ukupnog broja ispitanika smatra da radni uvjeti poprilično utječu na njihovu motiviranost za radom, dok njih (30 ili 85,7%) smatra da radni uvjeti jako utječu na njihovu motiviranost za radom.



Grafikon 13: Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti

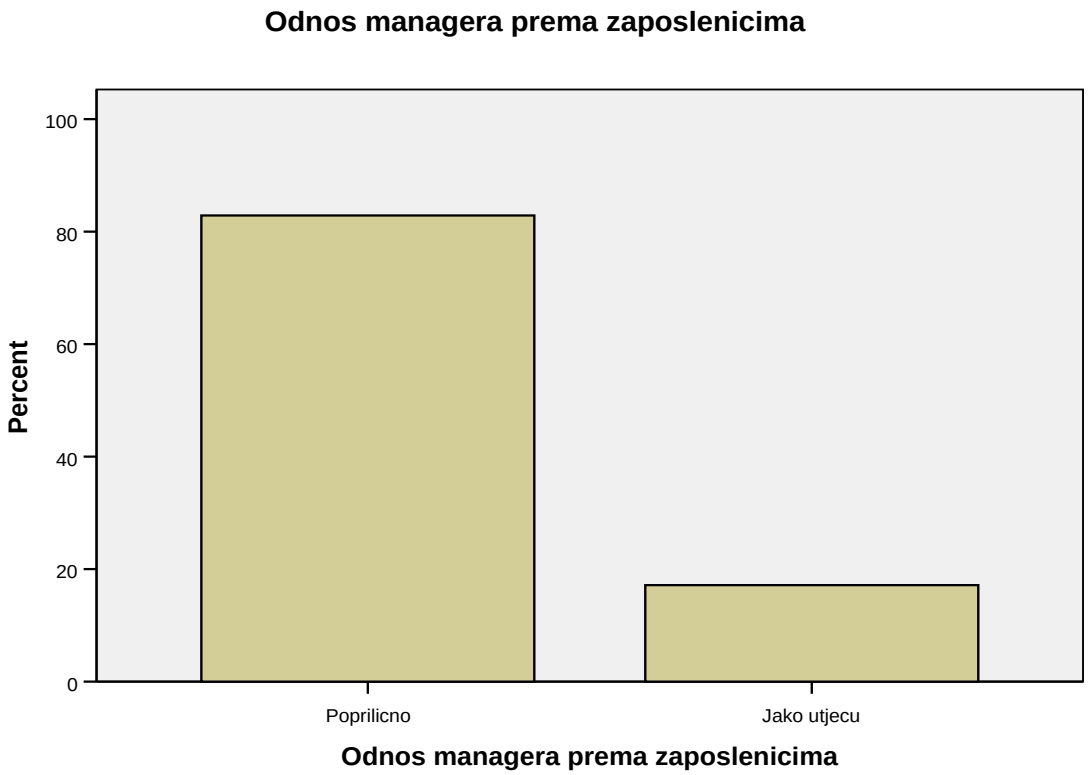
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 17: Odnos managera prema zaposlenicima

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilicno	29	82,9
Jako utjecu	6	17,1
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Dvadeset devet zaposlenika ili 82,9% ukupnog broja ispitanika smatra da odnos managera prema zaposlenicima poprilično utječe na njihovu motiviranost za radom, dok nih (6 ili 17,1%) smatra da odnos managera prema zaposlenicima jako utječe na njihovu motiviranost za radom.



Grafikon 14: Odnos menadžera prema zaposlenicma

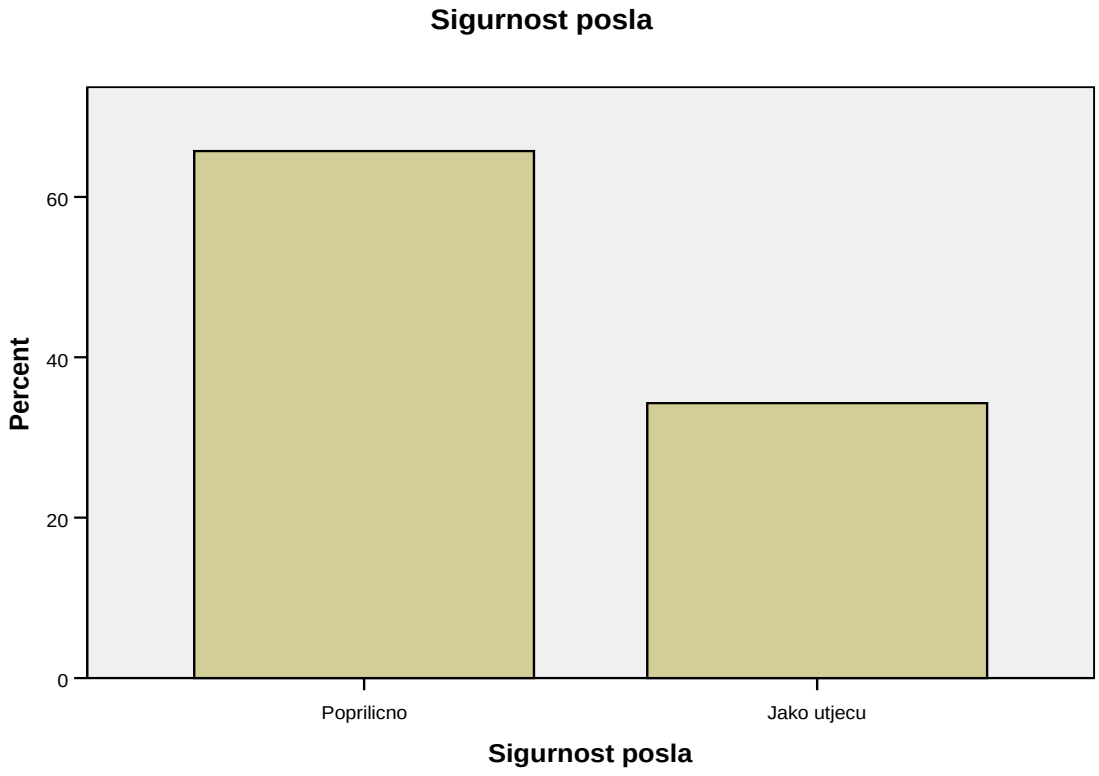
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 18: Sigurnost posla

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilicno	23	65,7
Jako utjecu	12	34,3
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Dvadeset tri ispitanika ili 65,7% ukupnog broja ispitanika smatra da sigurnost posla poprilično utječe na njihovu motiviranost za radom dok (12 ili 34,3%) ispitanika smatra da sigurnost posla jako utječe na njihovu motiviranost za radom.



Grafikon 15: Sigurnost posla

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 19: Novčane kompenzacije

	Broj zaposlenika	Postotak	Postotak	Cumulative Postotak
Jako utjecu	35	100,0	100,0	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Svi zaposlenici, njih 35 smatra da novčane kompenzacije jako utječu na njihovu motiviranost za radom.

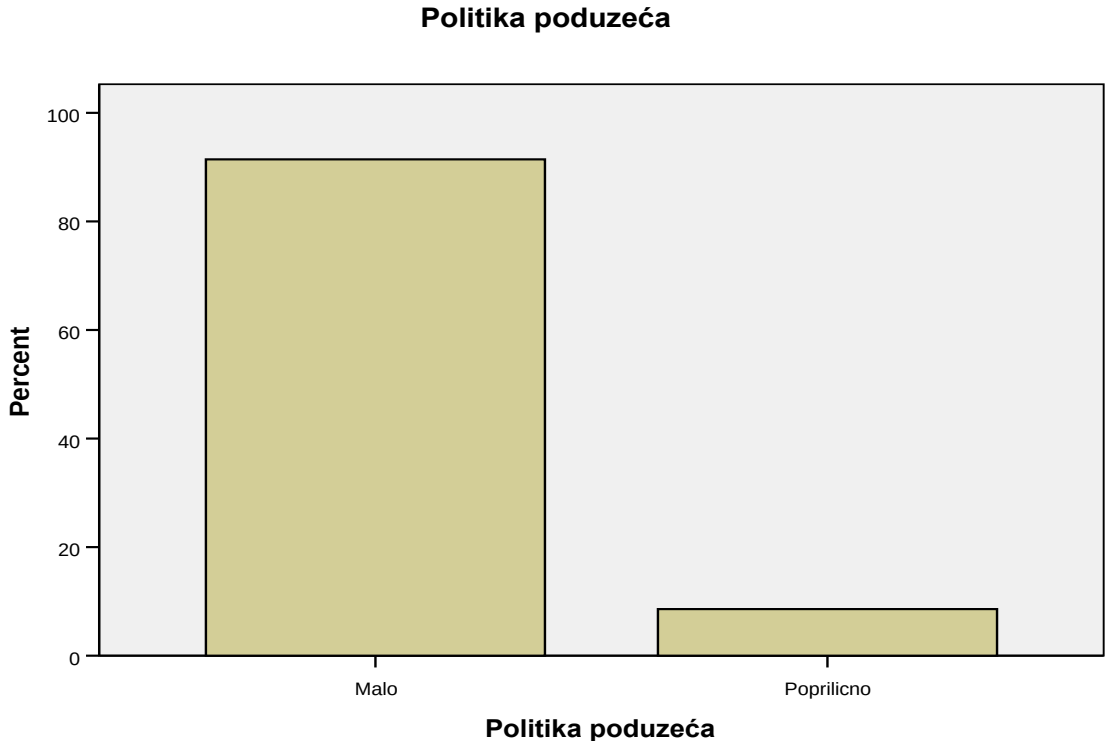
Tablica 20: Politika poduzeća

	Broj zaposlenika	Postotak
Malo	32	91,4
Poprilicno	3	8,6
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Trideset dva ispitanika ili 91,4% ispitanika smatra da politika poduzeća malo utječe na

njihovu motiviranost za radom, dok njih (3 ili 8,6 %) smatra da politika poduzeća poprilično utječe na njihovu motiviranost za radom.



Grafikon 16: Politika poduzeća

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

U nastavku se prikazuju sumarni podaci vezano za prethodno opisane ekstrinzične faktore.

Tablica 21: Deskriptivna statistika ekstrinzičnih faktora

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Radni uvjeti	4,86	5	5	0,36	4	5
Odnos menadžera prema zaposlenicima	4,17	4	4	0,38	4	5
Sigurnost posla	4,34	4	4	0,48	4	5
Novčane kompenzacije	5,00	5	5	0,00	5	5
Politika poduzeća	3,09	3	3	0,28	3	4

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tabličnog prikaza (tablica 20) se može uočiti da je prema mišljenju zaposlenika poslovnica McDonald's najviše zadovoljila očekivanja u pogledu novčanih kompenzacija, gdje je

prosječna ocjena važnosti u uzorku 5. Korištena je Likertova ljestvica od 5 stupnjeva intenziteta, pri čemu ocjena 1 (uopće ne utječu) predstavlja najmanji utjecaj ekstrinzičnih faktora na motivaciju za radom, dok ocjena 5 (jako utječu) predstavlja najveći utjecaj na radnu motiviranost.

Vrijednost medijana za ekstrinzične faktore poput radnih uvjeta i novčanih kompenzacija iznosi 5, što znači da je polovica ispitanika ocijenilo navedene faktore kao jako važne faktore utjecaja na motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti. Nadalje, odnos menadžera prema zaposlenicima i sigurnost posla iznose 4, što znači da je polovica ispitanika ocijenilo te faktore kao poprilično važne, dok za faktor politika poduzeća medijalna vrijednost u uzorku iznosi 3, što znači da je polovica ispitanika ocijenila navedeni faktor kao malo važan.

Mod je najčešća vrijednost, te za faktore radni uvjeti i novčane kompenzacije iznosi 5, što znači da je najviše ispitanih ocijenilo navedene faktore jako važnim faktorima utjecaja na motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti. Nadalje, odnos menadžera prema zaposlenicima i sigurnost posla iznose 4, što znači da je najviše ispitanih ocijenilo te faktore kao poprilično važnima, dok za faktor politika poduzeća modalna vrijednost u uzorku iznosi 3, što znači da je najviše ispitanih ocijenilo te faktore kao malo važne.

Standardna devijacija je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine, te ukazuje na razliku u odgovorima među ispitanicima. Ekstrinzični faktor sigurnosti posla za radom se najviše razlikuje među zaposlenicima (vrijednost 0,48). Kod novčanih kompenzacija prosječno odstupanje od aritmetičke sredine je približno nula, dakle svi ispitanici imaju stav da taj faktor jako utječe na njih (prosjek 5). Možemo zaključiti da veća vrijednost upućuje na veće razlike među ispitanicima.

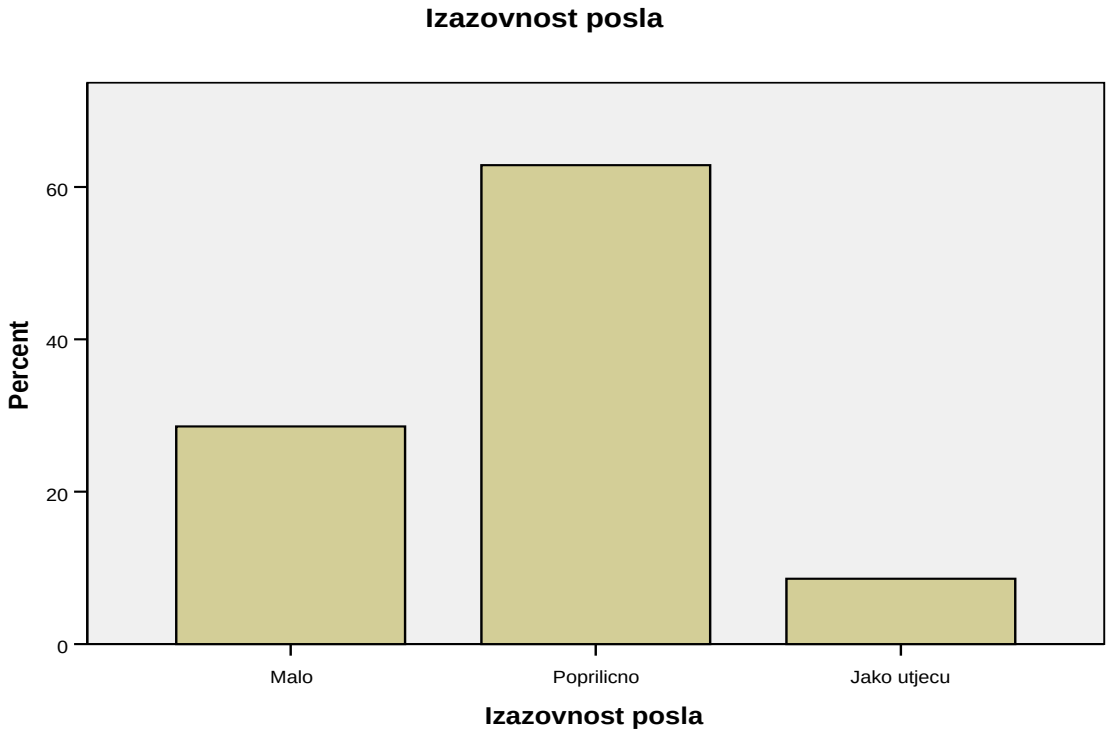
Minimalna i maksimalna vrijednost ukazuju na najnižu i najvišu iskazanu motivaciju za radom ekstrinzičnim faktorima. Viša vrijednost minimuma upućuje na postojanje više razine motiviranosti ekstrinzičnim faktorom, te je najviša vrijednost kod motiviranosti faktora novčanih kompenzacija za radom.

Tablica 22: Izazovnost posla

	Broj zaposlenika	Postotak
Malo	10	28,6
Poprilicno	22	62,9
Jako utjecu	3	8,6
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Deset ispitanika ili 28,6% ukupnog broja ispitanika smatra da faktor izazovnost posla malo utječe na njihovu motivaciju za radom, 22 ili (62,9 %) ispitanika smatra da izazovnost posla jako utječe na motivaciju za radom, dok njih (3 ili 8,6%) smatra da izazovnost posla jako utječe na njihovu motiviranost radom.



Grafikon 17: Izazovnost posla

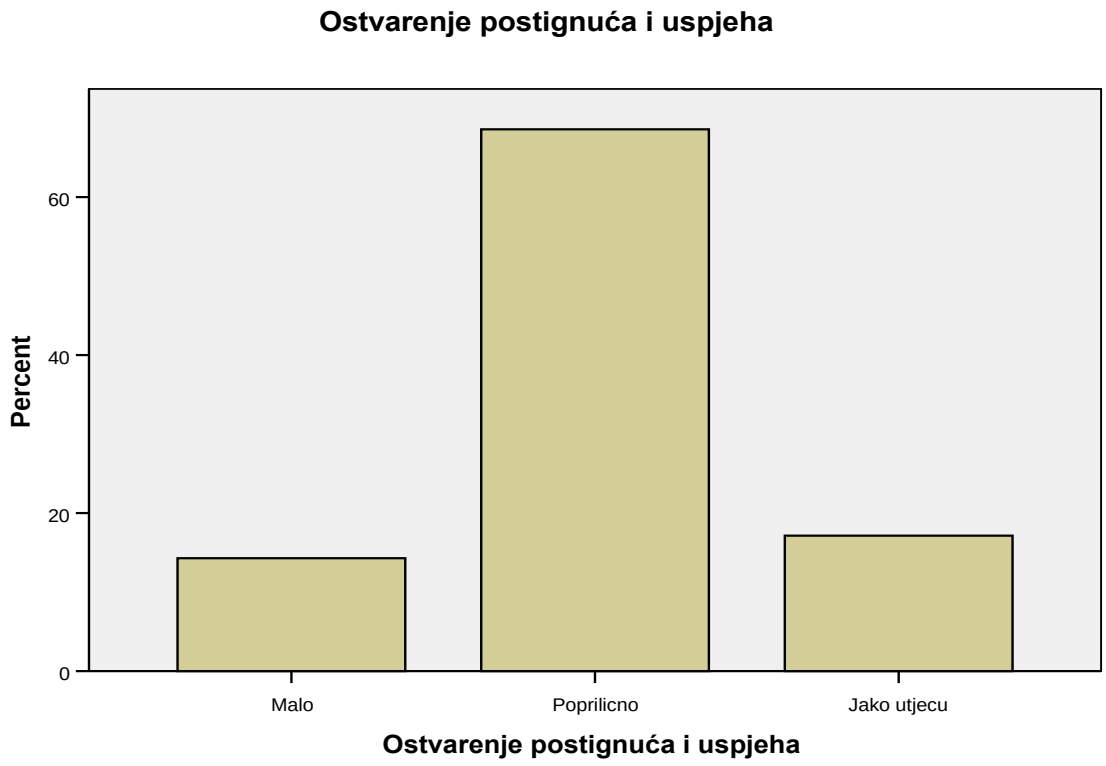
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 23: Ostvarenje postignuća i uspjeha

	Broj zaposlenika	Postotak
Malo	5	14,3
Poprilicno	24	68,6
Jako utjecu	6	17,1
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Pet ispitanika ili 14,3% ukupnog broja ispitanika smatra da ostvarenje postignuća i uspjeha malo utječe na motiviranost za radom, (24 ili 68,6%) ispitanika smatra da ostvarenje postignuća i uspjeha poprilično utječe na motiviranost radom, dok (6 ili 17,1 %) ispitanika smatra da ostvarenje postignuća i uspjeha jako utječe na motiviranost za radom.



Grafikon 18: Ostvarenje postignuća i uspjeha

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 24: Odgovornost kojom raspolažem

	Broj zaposlenika	Postotak
Vrlo malo	4	11,4
Malo	25	71,4
Poprilicno	3	8,6
Jako utjecu	3	8,6
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Četiri ispitanika ili 11,4 % ukupnog broja ispitanika smatra da odgovornost kojom raspolažu vrlo malo utječe na njihovu motivaciju za radom, (25 ili 71,4%) ispitanika smatra da odgovornost kojom raspolažu malo utječe na njihovu motivaciju za radom, (3 ili 8,6%) ispitanika smatra da odgovornost kojom raspolažu poprilično na njihovu motivaciju za radom dok (3 ili 8,6%) ispitanika smatra da odgovornost kojom raspolažu jako utječe na njihovu motivaciju za radom.



Grafikon 19: Odgovornost kojom raspolažete

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 25: Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća.

	Broj zaposlenika	Postotak
Poprilicno	1	2,9
Jako utjecu	34	97,1
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Jedan zaposlenik ili 2,9% ukupnog broja zaposlenika smatra da zadovoljstvo koje osjeća zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća poprilično utječe na njegovu motiviranost radom, (34 ili 97,1 %) zaposlenika smatra da zadovoljstvo koje osjećjua zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća jako utječe na njegovu motiviranost radom.



Grafikon 20: Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća.

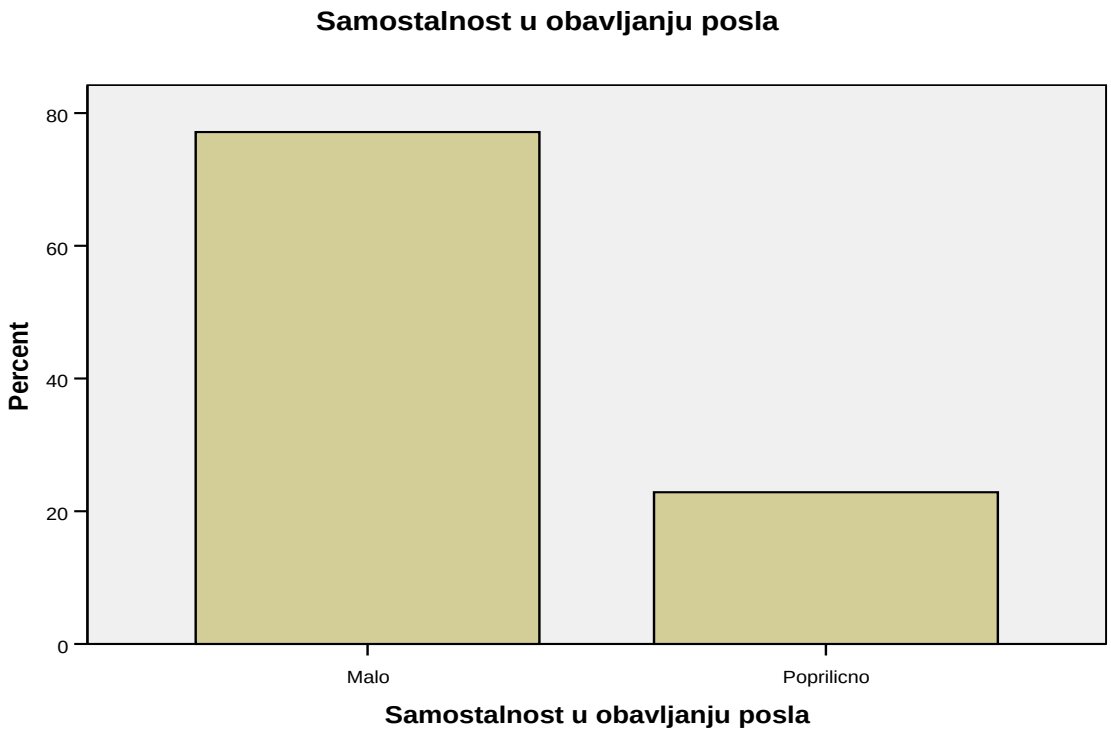
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 26: Samostalnost u obavljanju posla

	Broj zaposlenika	Postotak
Malo	27	77,1
Poprilicno	8	22,9
Total	35	100,0

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Dvadeset sedam zaposlenika ili 77,1 % ukupnog broja zaposlenika smatra da samostalnost u obavljanju posla malo utječe na njihovu motiviranost za radom, (8 ili 22,9%) zaposlenika smatra da samostalnost u obavljanju posla poprilično utječe na njihovu motiviranost za radom.



Grafikon 21: Samostalnost u obavljanju posla

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

U nastavku se prikazuju sumarni podaci vezano za prethodno opisane intrinzične faktore.

Tablica 27: Deskriptivna statistika intrinzičnih faktora

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Izazovnost posla	3,80	4	4	0,58	3	5
Ostvarenje postignuća i uspjeha	4,03	4	4	0,57	3	5
Odgovornost kojom raspolažem	3,14	3	3	0,73	2	5
Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća	4,97	5	5	0,17	4	5
Samostalnost u obavljanju posla	3,23	3	3	0,43	3	4

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Iz tabličnog prikaza se može uočiti da je prema mišljenju zaposlenika poslovnica McDonald's najviše zadovoljila očekivanja u pogledu zadovoljstva kojeg osjećaju zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća, gdje je prosječna ocjena važnosti u uzorku 4, 97.

Medijan vrijednost kod intrinzičnih faktora za faktor zadovoljstvo koje zaposlenik osjeća zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća iznosi 5, što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao jako važnima. U nastavku, za faktore izazovnost posla te ostvarenje postignuća i uspjeha medijalna vrijednost u uzorku iznosi 4, što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao poprilično važnima, dok su faktori odgovornost kojom raspolažem i samostalnost u obavljanju posla dobili ocjenu 3, što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao malo važnima.

Mod je kao i medijan kod intrinzičnih faktora za faktor zadovoljstvo koje zaposlenik osjeća zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća ocijenjen s 5, što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao jako važnnim, dok su faktori izazovnost posla te ostvarenje postignuća i uspjeha su dobili ocjenu 4, što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao poprilično važnim. Na poslijetku, faktori odgovornost kojom raspolažem i samostalnost u obavljanju posla su dobili ocjenu 3, što znači da je polovica ispitanih ocijenilo te faktore kao malo važnima.

Standardna devijacija je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine, te ukazuje na razliku u odgovorima među ispitanicima. Intrinzični faktor odgovornosti kojom zaposlenici raspolažu pri radu se najviše razlikuje među zaposlenicima i iznosi 0,73 dok je najmanje zabilježena

razlika kod faktora zadovoljstva koje zaposlenici osjećaju zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća. Dakle, ovaj faktor jako utječe na radnu motiviranost zaposlenika (prosjek 5). Iz svega navedenog proizlazi da veća vrijednost znači i veće razlike među ispitanicima.

Minimalna i maksimalna vrijednost ukazuju na najnižu i najvišu iskazanu motivaciju za radom ekstrinzičnim faktorima. Viša vrijednost minimuma upućuje na postojanje više razine motiviranosti ekstrinzičnim faktorom, te je najviša vrijednost kod motiviranosti faktora zadovoljstva koje zaposlenici osjećaju zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća.

6.3. Testiranje hipoteza

Hipotezama se željelo istražiti pokazuju li ekstrinični motivacijski faktori jaču razinu motiviranosti zaposlenika od intrinzičnih motivacijskih faktora, prilikom obavljanja uobičajenih radnih aktivnosti. Testirala se (razlika) motiviranosti ženskih i muških zaposlenika pri radu, kao i motiviranost mlađih dobnih skupina zaposlenika u odnosu na starije dobne skupine.

H 1. Ekstrinzični motivacijski faktori pokazuju jači aspekt povezanosti motivacije zaposlenih od intrinzičnih motivacijskih faktora u poduzeću Globalna hrana d.o.o

Prva hipoteza odnosi se na veću povezanost ekstrinzičnih motivacijskih faktora prilikom obavljanja radnih aktivnosti od intrinzičnih motivacijskih faktora. Za testiranje istinitosti hipoteze korišteni su stavovi zaposlenika.

Tablica 28: Koeficijent Cronbach alfa ekstrinzičnih faktora

Cronbach's Alpha	N of Items
0,668	5

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Koeficijent Cronbach alpha između 0,6 i 0,7 označava zadovoljavajuću pouzdanost.[70] Koeficijent Cronbach alpha, u ovom slučaju iznosi 0,668, što znači da postoji zadovoljavajuća konzistentnost u stavovima ispitanika prema ekstrinzičnim faktorima, pa će se izračunati prosječna ocjena utjecaja ekstrinzičnih faktora.

Tablica 29: Koeficijent Cronbach alfa intrinzičnih faktora

Cronbach's Alpha	N of Items
0,842	5

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Kooeficijent Cronbach alpha između 0,7 i 0,8 označava vrlo dobru pouzdanost.[71] Koeficijent Cronbach alpha, u ovom slučaju, iznosi 0,842, što znači da postoji vrlo dobra konzistentnost u stavovima ispitanika prema intrinzičnim faktorima, pa će se izračunati prosječna ocjena utjecaja intrinzičnih faktora.

Tablica 30: Wilcoxonov rang test utjecaja motivacije na ekstrinzične i intrinzične faktore

		N	Prosječan rang	Zbroj rangova
Intrinzični faktori - Ekstrinzični faktori	Negative Ranks	32(a)	16,50	528,00
	Positive Ranks	0(b)	,00	,00
	Ties	3(c)		
	Total	35		

a Intrinzični faktori < Ekstrinzični faktori
b Intrinzični faktori > Ekstrinzični faktori
c Intrinzični faktori = Ekstrinzični faktori
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od 35 zaposlenih, njih 32 je dalo veću ocjenu utjecaja na motivaciju ekstrinzičnim u odnosu na ekstrinzične faktore, niti jedan nije dao veću ocjenu intrinzičnim faktorima, a 3 su ocijenili istom ocjenom ekstrinične i intrinzične faktore.

[70] https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/
[71] https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/

Tablica 31: Wilcoxonov test utjecaja motivacije na ekstrinzične i intrinzične faktore

	Intrinzični faktori - Ekstrinzični faktori
Z	-5,013(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

a Based on positive ranks.
b Wilcoxon Signed Ranks Test
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Wilcoxonov test je pokazao da ekstrinzični motivacijski faktori pokazuju jači aspekt povezanosti motivacije zaposlenih od intrinzičnih motivacijskih faktora u poduzeću Globalna hrana d.o.o dakle prihvaća se hipoteza H1.

H 1.1. Novčane kompenzacije su najjači ekstrinzični faktor motivacije zaposlenih u poduzeću

Ovom hipotezom nastoji se utvrditi pozitivna postojanost novca, kao glavnog ekstrinzičnog faktora koji koji djeluje motivirajuće na rad zaposlenih. Za testiranje hipoteze korišten je Friedmanov test.

Tablica 32: Friedmanov test testiranja značajnosti ekstrinzičnih faktora

	N	Aritmetička sredina	St. dev.	Minimum	Maksimum	Percentili		
						25th	50th (Medijan)	75th
Radni uvjeti	35	4,86	0,36	4	5	5,00	5,00	5,00
Odnos managera prema zaposlenicima	35	4,17	0,38	4	5	4,00	4,00	4,00
Sigurnost posla	35	4,34	0,48	4	5	4,00	4,00	5,00
Novčane kompenzacije	35	**5,00**	0,00	5	5	5,00	**5,00**	5,00
Politika poduzeća	35	3,09	0,28	3	4	3,00	3,00	3,00

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 33: Usporedba ocjena ranga važnosti ekstrizičnih faktora

	Prosječan Rang
Radni uvjeti	4,03
Odnos managera prema zaposlenicima	2,66
Sigurnost posla	3,00
Novčane kompenzacije	4,31
Politika poduzeća	1,00

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Vidi se da najveći prosječan rang imaju novčane kompenzacije 4,31, a najmanji Politika poduzeća 1,00.

Tablica 34: Friedmanov test ekstrinzičnih faktora

N	35
Chi-Square	120,800
Df	4
Asymp. Sig.	**0,000**

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Friedmanov Test je pokazao da postoji statistički značajna razlika između ekstrinzičnih, faktora, odnosno njihovom povezanošću s motivacijom za radom, pri bilo kojoj signifikantnosti ($p \approx 0$) što potvrđuje hipotezu H1.1.

H 1.2. Mogućnost napretka na poslu je najjači intrinzični faktor motivacije zaposlenih u poduzeću

Ovom hipotezom nastoji se utvrditi da li je mogućnost napretka na poslu najjači intrinzični faktor koji djeluje na motiviranost zaposlenika u poduzeću. Za testiranje hipoteze korišten je Friedmanov test.

Tablica 35: Friedmanov test testiranja značajnosti intrinzičnih faktora

	N	Aritmetička sredina	St. dev.	Minimum	Maksimum	Percentili		
						25th	50th (Medijan)	75th
Izazovnost posla	35	3,80	,584	3	5	3,00	4,00	4,00
Ostvarenje postignuća i uspjeha	35	4,03	,568	3	5	4,00	4,00	4,00
Odgovornost kojom raspolažete	35	3,14	,733	2	5	3,00	3,00	3,00
Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća	35	**4,97**	,169	4	5	5,00	**5,00**	5,00
Samostalnost u obavljanju posla	35	3,23	,426	3	4	3,00	3,00	3,00

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Tablica 36: Usporedba ocjena ranga važnosti intrinzičnih faktora

	Prosječan rang
Izazovnost posla	3,06
Ostvarenje postignuća i uspjeha	3,56
Odgovornost kojom raspolažete	1,73
Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća	4,80
Samostalnost u obavljanju posla	1,86

Vidi se da najveći prosječan rang ima faktor zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća 4,80, a najmanji odgovornost kojom raspolažete 1,73.

Tablica 37: Friedmanov test intrinzičnih faktora

N	35
Chi-Square	111,543
Df	4
Asymp. Sig.	**0,000**

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Friedmanov Test je pokazao da postoji statistički značajna razlika između intrinzičnih faktora, odnosno njihovom utjecaju na motivaciju za radom, pri bilo kojoj signifikantnosti (p≈0) što potvrđuje hipotezu H1.2.

H 2. Zaposlenice su motiviranije za rad od zaposlenika u poduzeću Globalna hrana d.o.o.

Ovom hipotezom nastoji se ispitati jesu li ispitanici ženskog spola motiviraniji u obavljanju radnih aktivnosti od ispitanika muškog spola.

Tablica 38: Motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti s obzirom na spol

Muško	N	17
	Missing	0
	Aritmetička sredina	**4,06**
	Medijan	**4,00**
	Mod	4
	St. dev.	0,66
	Minimum	3
	Maksimum	5
Žensko	N	18
	Missing	0
	Aritmetička sredina	**4,11**
	Medijan	**4,00**
	Mod	4
	St. dev.	0,76
	Minimum	3
	Maksimum	5

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prosječna motiviranost ispitanih žena iznosi 4,11, a ujedno je polovica žena poprilično ili jako motivirana. Muški zaposlenici su u prosjeku ocijenili motiviranost 4,6 i također polovica njih je poprilično ili jako motivirana.

Tablica 39: Prosječan rang motiviranosti žena

	Spol	N	Prosječan rang	Zbroj rangova
Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti	Muško	17	**17,59**	299,00
	Žensko	18	**18,39**	331,00
	Total	35		

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

U ispitanom uzorku prosječan rang motiviranosti žena prilikom obavljanja radnih aktivnosti iznosi 18,39, dok prosječan rang muškaraca iznosi muškaraca 17,59.

Tablica 40: Mann-Whitney test motiviranosti muških i ženskih zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti

	Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti
Mann-Whitney U	146,000
Wilcoxon W	299,000
Z	-,253
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,800

b Grouping Variable: Spol

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Mann-Whitney test nije pokazao statistični značajnu razliku između motiviranosti za rad muških i ženskih zaposlenika (p=0,800 > 5%), dakle ne možemo prihvatiti H2, odnosno potvrditi da na primjeru odabranog poduzeća postoji statistički značajna razlika u obavljanju radnih aktivnosti s obzirom na spol.

H 3. Zaposlenici mlađih dobnih skupina su motiviraniji za rad od zaposlenika starijih dobnih skupina u poduzeću Globalna hrana d.o.o.

Ovom hipotezom ćemo ispitati motiviranost dobnih skupina prilikom obavljanja radnih aktivnosti. Istražit ćemo da li su zaposlenici mlađih dobnih skupina motiviraniji za rad od zaposlenika starijih dobnih skupina.

Tablica 41: Motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti s obzirom na dob

Mladi zaposlenici	N	29
	Missing	0
	Aritmetička sredina	**4,28**
	Medijan	**4,00**
	Mod	4
	St. dev.	,591
	Minimum	3
	Maksimum	5
Stariji zaposlenici	N	6
	Missing	0
	Aritmetička sredina	**3,17**
	Medijan	**3,00**
	Mod	3
	St. dev.	,408
	Minimum	3
	Maksimum	4

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prosječna motiviranost ispitanih zaposlenika mlađih od 35 godina iznosi 4,28, a ujedno je polovica zaposlenika poprilično ili jako motivirana. Zaposlenici stariji od 36 godina su u prosjeklu ocijenili motiviranost 3,17 i polovica njih je malo motivirana ili slabije.

Tablica 42: Mann-Whitney test rangova motiviranosti mlađih i starijih zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti.

	Mladi i stariji	N	Prosječan rang	Zbroj rangova
Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti	Mladi zaposlenici	29	**20,47**	593,50
	Stariji zaposlenici	6	**6,08**	36,50
	Total	35		

Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prosječan rang motiviranosti mlađih zaposlenika od 35 godina iznosi 20,47, a starijih od 35 godina 6,08.

Tablica 43: Mann-Whitney Test razlike motiviranosti mlađih i starijih zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti.

	Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti
Mann-Whitney U	15,500
Wilcoxon W	36,500
Z	-3,428
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001

b Grouping Variable: Mladi i stariji
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Mann-Whitney test pokazao statistični značajnu razliku između motiviranosti za rad mlađih i starijih zaposlenika pri bilo kojoj signifikantnosti (p=0,001), dakle možemo prihvatiti hipotezu H3, odnosno potvrditi da na primjeru odabranog poduzeća postoji statistički značajna razlika u razini motiviranosti ispitanika s obzirom na njihovu životnu dob.

6.4. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem

Nakon detaljne obrade podataka utvrđeno je da poslovnica McDonald's ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim resursima. Zaposlenici su zadovoljni načinom vođenja ljudskih resursa.

Testiranjem utjecaja ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora na motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti, utvrđeno je da ekstrinzični faktori imaju veći značaj na radnu motiviranost zaposlenika od intrinzičnih faktora. Navedena pretpostavka se nastojala dokazati hipotezom H1. Dakle, dokazalo se da su zaposlenici pri radu više motivirani faktorima sprječavanja nezadovoljstva, ekstrinzičnim faktorima, a ne intrinzičnim faktorima (motivatorima povećanja zadovoljstva). Hipotezom H.1.1. se dokazalo da su novčane kompenzacije najjači ekstrinzični faktor motivacije zaposlenika u poduzeću. U skupini ekstrinzičnih faktora, novac se pokazao kao faktor koji najbolje održava motivaciju. Hipotezom H.1.2. se nastojalo dokazati da je mogućnost napretka na poslu najjači intrinzični faktor motivacije zaposlenih u poduzeću, što se i dokazalo dakle, mogućnost napretka na poslu je faktor koji se najviše isticao pred drugim intrinzičnim faktorima.

Hipotezom H2. nastojalo se dokazati da su zaposlenice motiviranije za rad od zaposlenika, međutim ta je hipoteza odbačena. Na primjeru odabranog poduzeća zaposlenice jesu motiviranije za obavljanje radnih aktivnosti ali ne postoji statistički značajna razlika u obavljanju radnih aktivnosti s obzirom na spol.

Hipotezom H3. htjelo se dokazati da su zaposlenici mlađih dobnih skupina motiviraniji za rad od zaposlenika starijih dobnih skupina u poduzeću, što se i pokazalo istinitim. Ispostavilo se da su mlađi zaposlenici znatno motiviraniji za rad od starijih zaposlenika tako da je hipoteza H3 prihvaćena.

7. ZAKLJUČAK

Ovim radom se željelo istražiti što zaposlenici misle o ljudskim resursima i načinima kojima se njima upravlja te što ih motivira pri obavljanju radnih aktivnosti.

U teorijskom dijelu rada o upravljanju ljudskim resursima saznalo se da pojam ljudski resursi u današnje vrijeme izjednačava ljude s svim drugim resursima poduzeća, a uspjeh poduzeća ovisi o ljudskom kapitalu kojeg neko poduzeće posjeduje. Stoga je bitno ulagati u razvoj i napredak ljudskih resursa kao najvažnijeg potencijala poduzeća kako bi ono uspješno poslovalo. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća sve aspekte odnosa organizacije prema svojim zaposlenicima poput: selekcije prilikom procesa zapošljavanja, analize i povećanja produktivnosti radne snage, sustava motivacije, razvoja i edukacije zaposlenika, pravila ponašanja i zaštitu radne snage itd. Ako zaposlenici uz kvalitetu posjeduju i odgovarajuću motiviranost tada je uspjeh poduzeća zajamčen uz naravno, njihovu pravilnu eksploataciju.

Zaposlenici i pitanje njihove motivacije je pitanje koje se u posljednje vrijeme sve više postavlja i dobiva na značenju. Motiviranjem se potiče radna snaga na ostvarivanje osobnih ciljeva kao i ciljeva tvrtke, a pri tome je motivirana ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima. Okretanje prema pojedincu i njegovim potrebama dovelo je do shvaćanja da su svi različiti i da svakome treba individualno pristupiti. Ključni faktor uspjeha poduzeća je otkriti čime motivirati zaposlenika, intrinzičnim ili ekstrinzičnim faktorima. Iako se u većini naših kompanija ne provodi kontinuirano mjerenje motivacije, to se počelo mijenjati jer su menadžeri shvatili veličinu važnosti motivacije u upravljanju ljudskim resursima.

U istraživanju anketnim upitnikom u kojem je sudjelovalo 35 zaposlenika saznalo se koji motivacijski faktori više potiču zaposlenike na rad. Ispitivanje je provedeno u vodećoj poslovnici McDonald'sa na području grada Splita i zaključak je kako je spomenuta poslovnica ima dobar sustav upravljanja ljudskim resursima i svijetli je primjer kada se govori o brizi i ulaganju u ljudske resurse. Ispitivanjem motivacijskih faktora utvrđeno je kako ekstrinzični faktori imaju veći utjecaj na motivaciju radne snage od intrinzičnih faktora. Zaposlenici su više motivirani za obavljanje radnih aktivnosti ukoliko poduzeće ima dobro razvijene motivatore sprječavanja nezadovoljstva nego u slučaju dobre razvijenosti motivatora povećanja zadovoljstva. U grupi ekstrinzičnih faktora, novac se pokazao kao najveći motivator, dok se u grupi intrinzičnih fakora mogućnost napredovanja na poslu pokazala kao

najbolji motivacijski faktor, jer zaposlenici smatraju da će se povećanje novčanih kompenzacija ili mogućnosti napretka na poslu najbolje odraziti na njihovu radnu motiviranost.

Svako poduzeće bi trebalo ulagati u svoje zaposlenike i pravilno ih motivirati, jer će samo takvim načinom upravljanja postići željene ciljeve koji će voditi dugoročno uspješnom poslovanju. Što prije poduzeća shvate ovu činjenicu, to će brže postići željene rezultate, jer svi znamo da je samo zadovoljan radnik dobar radnik.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2004): Menažment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
3. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split.
4. Buble, M. (2006), Management, EFST, Split
5. Buble, M., Matić, I. (2011): Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
6. Deny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb.
7. Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb
8. Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2014./2015.): Management ljudskih resursa, Nastavni materijali za akad.god. 2014./2015., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
9. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998.
10. Jambrek, I., Penić, I.I. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci,
11. Lazibat, T., Dumičić, K. (2009): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
12. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, 4.izd., Adeco, Zagreb.
13. Maslow, A.H. (1982): Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd.
14. Petz, B. (1992): Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko.
15. Pivac, S. (2015), Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split
16. Pološki, N. (2003): Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled br. 54., Zagreb,
17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta.
18. Sladoljev, J. et al. (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik

19. Tipurić, D. et al. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb
20. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola, Čakovec
21. Vesić, D. (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010.“, Kruševac
22. Zekić, Z. (2000): Logistički menadžment, Glosa, Rijeka,
23. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

Internet izvori:

1. McDonald's ,[Internet], raspoloživo na: http://mcdonalds.hr/
2. McDonald's ,[Internet], raspoloživo na: http://mcdonalds.hr/mcdonalds-euro-cup/
3. McDonald's ,[Internet], raspoloživo na: http://mcdonalds.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/
4. McDonald's ,[Internet], raspoloživo na: http://mcdonalds.hr/o-nama/posao/otkrijte-tko-smo/
5. McDonald's ,[Internet], raspoloživo na: http://mcdonalds.hr/o-nama/posao/mcdonalds-stipendije/
6. Moodle ,[Internet], raspoloživo na: https://moodle.efst.hr/moodle2014/
7. Posao ,[Internet], raspoloživo na: http://www.posao.hr/oglasi/pripravnik-u-vodstvu-restorana-m-z/470454/
8. Wikipedija ,[Internet], raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s
9. Wikipedija: https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija
10. Wikipedija: https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Studentica sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Provodim istraživanje na temu ″UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA UZ OSVRT NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU GLOBALNA HRANA D.O.O.″. Ova anketa je napravljena za potrebe izrade Diplomskog rada. Anketa je u potpunosti anonimna, te će se podaci koristiti za dobivanje informacija o upravljanju ljudskim resursima i motivaciji zaposlenika unutar poduzeća.

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete izdvojiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Josipa Porobija

U Splitu, svibanj 2017. godine.

OPĆI PODACI O ISPITANIKU

Zaokružite odgovarajuću točku:

a) Spol
- Muško
- Žensko

b) Dob
- 18-25 godina
- 26-35 godina
- 36-45 godina
- 46-55 godina
- > 56 godina

c) Stupanj obrazovanja
- Bez kvalifikacije
- Srednja škola (KV,VKV, SSS)
- VŠS (i stručni prvostupnik)
- VSS (i magistar struke)
- Magistar ili doktor znanosti

d) Pozicija u poduzeću
- Uprava i najviši manager

- Srednji i niži management
- Zaposlenik bez managerskih odgovornosti

e) Godine radnog staža u McDonald's
   - do 5 godina
   - od 6 do 10 godina
   - od 11 do 20 godina
   - iznad 20 godina

LJUDSKI RESURSI U PODUZEĆU GLOBALNA HRANA D.O.O.

Odgovori na naredna pitanja će se odnositi na brigu poduzeća o ljudskim resursima, ocijenite ih prema osobnom mišljenju ocjenom na ljestvici od 1 do 5, pri čemu ocjena 1 predstavlja najmanji značaj, dok je ocjena 5 najvećeg značaja.

(1- nema, 2 - vrlo malo, 3- malo, 4 - poprilično, 5- jako)

a) Ocijenite važnost postojanja službe za ljudske resurse u poduzeću.

1 2 3 4 5

b) Smatrate li da se u vašem poduzeću dobro brine o ljudskim resursima?

1 2 3 4 5

c) Imaju li svi zaposlenici jasne i jednake informacije o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća?

1 2 3 4 5

d) Imaju li zaposlenici poduzeća prednost pri unapređivanju naspram vanjskih kandidata?

1 2 3 4 5

e) Smatrate li da je vaše poduzeće ostvarilo konkurentske prednosti na tržištu zahvaljujući brizi i ulaganju u ljudske resurse?

1 2 3 4 5

f) Ako zaposlenik ostvari dobre radne rezultate, biti će nagrađen od strane poduzeća?

1 2 3 4 5

g) Poduzeće redovito izvršava obveze prema zaposlenicima (plaća, druga prava zaposlenih...)

1 2 3 4 5

h) Poduzeće pruža zaposlenicima mogućnost napredovanja i usavršavanja

1 2 3 4 5

i) Smatrate li se motiviranim prilikom obavljanja radnih aktivnosti ?

1 2 3 4 5

MOTIVACIJSKI FAKTORI ZAPOSLENIKA GLOBALNE HRANE D.O.O.

U kojoj mjeri sljedeći motivacijski (ekstrinzični) faktori utječu na vašu motivaciju za radom i potiču bolje obavljanje radnih obveza.

(1-uopće ne utječu, 2-vrlo malo, 3- malo, 4- poprilično, 5- jako utječu)

Radni uvjeti (osvjetljenje, temperatura, radno vrijeme itd..)	1	2	3	4	5
Odnos managera prema zaposlenicima	1	2	3	4	5
Sigurnost posla (rad na neodređeno vrijeme)	1	2	3	4	5
Novčane kompenzacije (plaća, novčane beneficije)	1	2	3	4	5
Politika poduzeća	1	2	3	4	5

U kojoj mjeri sljedeći motivacijski (intrinzični) faktori utječu na vašu motivaciju za radom i potiču bolje obavljanje radnih obveza.

(1-uopće ne utječu, 2-vrlo malo, 3- malo, 4- poprilično, 5- jako utječu)

Izazovnost posla	1	2	3	4	5
Ostvarenje postignuća i uspjeha	1	2	3	4	5

Odgovornost kojom raspolažete	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća	1	2	3	4	5
Samostalnost u obavljanju posla (sloboda izvršavanja radnih zadataka)	1	2	3	4	5

POPIS SLIKA:

Slika1: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti

Slika2: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Slika 3: Hijerarhija potreba prema Maslowu

Slika 4: Organizacijska struktura poslovnice

Slika 5: Ljudski resursi u poslovnici

POPIS TABLICA I GRAFIKONA:

Tablica 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol

Tablica 2: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob

Tablica 3: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

Tablica 4: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću

Tablica 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u McDonald's

Tablica 6: Važnost postojanja službe za ljudske resurse

Tablica 7: Briga o ljudskim resursima u poduzeću

Tablica 8: Jasnoća i jednakost informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća

Tablica 9: Prednost pri unapređivanju zaposlenika naspram vanjskih kandidata

Tablica 10: Ostvarivanje konkurentske prednosti zbog brige i ulaganja u ljudske resurse

Tablica 11: Nagrađivanje zaposlenika zbog ostvarenih dobrih rezultata

Tablica 12: Redovito izvršavanje obveza prema zaposlenicima

Tablica 13: Mogućnost napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća

Tablica 14: Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti

Tablica 15: Deskriptivna statistika brige o ljudskim resursima

Tablica 16: Radni uvjeti

Tablica 17: Odnos managera prema zaposlenicima

Tablica 18: Sigurnost posla

Tablica 19: Novčane kompenzacije

Tablica 20: Politika poduzeća

Tablica 21: Deskriptivna statistika ekstrinzičnih faktora

Tablica 22: Izazovnost posla

Tablica 23: Ostvarenje postignuća i uspjeha

Tablica 24: Odgovornost kojom raspolažete

Tablica 25: Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i

napredovanja unutar poduzeća
Tablica 26: Samostalnost u obavljanju posla
Tablica 27: Deskriptivna statistika intrinzičnih faktora
Tablica 28: Koeficijent Cronbach alfa ekstrinzičnih faktora
Tablica 29: Koeficijent Cronbach alfa intrinzičnih faktora
Tablica 30: Wilcoxonov rang test utjecaja motivacije na ekstrinzične i intrinzične faktore
Tablica 31: Wilcoxonov test utjecaja motivacije na ekstrinzične i intrinzične faktore
Tablica 32: Friedmanov test testiranja značajnosti ekstrinzičnih faktora
Tablica 33: Usporedba ocjena ranga važnosti ekstrinzičnih faktora
Tablica 34: Friedmanov test razlike ekstrinzičnih faktora
Tablica 35: Friedmanov test testiranja značajnosti intrinzičnih faktora
Tablica 36: Usporedba ocjena ranga važnosti intrinzičnih faktora
Tablica 37: Friedmanov test intrinzičnih faktora
Tablica 38: Motiviranost zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti
Tablica 39: Prosječan rang motiviranosti žena
Tablica 40: Mann-Whitney test motiviranosti muških i ženskih zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti
Tablica 41: Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti s obzirom na dob
Tablica 42: Mann-Whitney test rangova motiviranosti mlađih i starijih zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti
Tablica 43: Mann-Whitney test razlike motiviranosti mlađih i starijih zaposlenika prilikom obavljanja radnih aktivnosti

Grafikon 1: Struktura ispitanika s obzirom na spol
Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na starosnu dob ispitanika
Grafikon 3: Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja
Grafikon 4: Struktura ispitanika s obzirom na poziciju u poduzeću
Grafikon 5: Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u McDonald's
Grafikon 6: Briga o ljudskim resursima u poduzeću
Grafikon 7: Jasnoća i jednakost informacija o mogućnosti napredovanja unutar poduzeća
Grafikon 8: Prednost pri unapređivanju zaposlenika naspram vanjskih kandidata

Grafikon 9: Ostvarivanje konkurentske prednosti zbog brige i ulaganja u ljudske resurse
Grafikon 10: Nagrađivanje zaposlenika zbog ostvarenih dobrih rezultata
Grafikon 11: Redovito izvršavanje obveza prema zaposlenicima
Grafikon 12: Mogućnost napredovanja i usavršavanja unutar poduzeća
Grafikon 13: Motiviranost prilikom obavljanja radnih aktivnosti
Grafikon 14: Radni uvjeti
Grafikon 15: Odnos managera prema zaposlenicima
Grafikon 16: Sigurnost posla
Grafikon 17: Politika poduzeća
Grafikon 18: Izazovnost posla
Grafikon 19: Ostvarenje postignuća i uspjeha
Grafikon 20: Odgovornost kojom raspolažete
Grafikon 21: Zadovoljstvo koje osjećam zbog mogućnosti razvoja, priznanja i napredovanja unutar poduzeća
Grafikon 22: Samostalnost u obavljanju posla

SAŽETAK

Upravljati poduzećem znači upravljati ljudima. Upravljanje ljudskim resursima jedna je od najvažnijih funkcija poslovanja poduzeća. Objedinjuje sve poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, odabir, obrazovanje i ostale aktivnosti poput osiguravanja i razvoja zaposlenih. U današnje vrijeme **ljudski resursi** su izjednačeni s svim resursima koje suvremeno poduzeće koristi u poslovanju jer su poduzeća počela shvaćati koliko ulaganje u ljudske resurse pridonosi opstanku i razvoju poduzeća. Fokus je na rastu i razvijanju zaposlenikovih potencijala i vještina jer se vrijednost zaposlenika povećava razvojem. Jedino povezivanjem materijalnih i ljudskih faktora na optimalan način poduzeće može ostvariti maksimalan rezultat. Pitanje zaposlenika i njihove motiviranosti pri radu jedno je od najučestalijih pitanja današnjice vezanih uz poslovanje poduzeća. **Motivacija** je poticanje zaposlenika na ostvarivanje ciljeva poduzeća kao i osobnih ciljeva. Uspješno poslovanje i profitabilnost odraz su visoke radne motivacije. Manageri trebaju svladati vještine pomoću kojih će motivirati svoje zaposlenike, jer će samo tako voditi poduzeće prema uspjehu. Stoga je motiviranost zaposlenika ispitana u i jednoj od poslovnica McDonald's Split kako bi se vidjelo što motivira zaposlenike u njihovom radu, jer će samo pravilno motivirani zaposlenici ostvarivati bolje poslovne rezultate.

Ključne riječi: ljudski resursi, motivacije

SUMMARY

Managing a company means managing people. Human Resource Management is one of the most important business functions of the company. It combines all jobs and tasks related to people, their acquisition, selection, education and other activities such as providing and developing employees. Nowadays, human resources are equal with all the resources that a modern company uses in business, as businesses have started to realize how much investment in human resources contributes to the survival and development of the company. The focus is on growth and the development of employee potentials and skills as the value of employees increases with development. Only by linking material and human factors to the optimum way the company can achieve the maximum result. The employee's question and their motivation at work is one of the most common issues of today's business-related business. Motivation is to encourage employees to achieve the goals of the company as well as personal goals. Successful business and profitability are a reflection of high work motivation. Managers need to master skills that will motivate their employees because that's the only way how to lead the company to success. Therefore, employee motivation was tested in one of McDonald's Split outlets to see what motivates employees in their work, because only properly motivated employees will achieve better business results.

Key words: human resources, motivation