ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA TOMMY d.o.o.

Čaljkušić, Marijan

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:124:693469

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA TOMMY d.o.o.

Mentor: prof.dr.sc. Srećko Goić **Student: Marijan Čaljkušić**

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 2

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE 4

2.1. Definicija motivacije i uloga motivacije u upravljanju poslovanjem 4

2.2. Determinante motivacije 5

2.3. Teorije motivacije 6

2.3.1.Sadržajne teorije motivacije 8

2.3.2. Procesne teorije motivacije 12

2.4. Motivacija kao skup alata upravljanja ljudskim resursima 13

2.5. Faktori motivacije 16

2.5.1. Ekstrinzični faktori motivacije 16

2.5.2. Intrinzični faktori motivacije 20

2.6. Motivacijske tehnike 22

2.6. Mjerenje motivacije 23

2.7. Povezanost strateškog upravljanja ljudskim resursima i motivacija zaposlenih 24

3. ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU TRGOVAČKOG LANCA TOMMY d.o.o. 26

3.1. Rezultati analize 26

3.2. Stavovi o preduvjetima kvalitete funkcije ljudskih resursa i motivacija 32

3.3. Kritički osvrt 39

4. ZAKLJUČAK 40

SAŽETAK 41

SUMMARY 41

LITERATURA 42

Popis tablica i grafikona 43

Prilog- anketni upitnik 44

1. UVOD

Motivacija je poticaj na određeno djelovanje ili na ostvarenje određenog djelovanja. Ona je postala sastavni dio strategije djelovanja i upravljanja poslovanjem jer ima sinergijske učinke ne samo unutar poduzeća već i kroz output izvan poduzeća. Pojedince motiviraju različiti faktori što je determinirano njihovim sustavom vrijednosti i vjerovanja ali i karakterom. Bez obzira na to faktori motivacije se mogu grupirati u dvije grupe i to u intrinzične i ekstrinzične tj. na nematerijalne i materijalne poticaje.

Motivacija nije samo postala okosnica upravljanja poslovanjem, već je u fokusu struke i predmet je analiza kako ocjene uspjeha poduzeća tako i kao područje različitih istraživanja menadžmenta kao znanstvene discipline.

Upravljanje motivacijom ne znači kratkotrajno motivirati nekoga na nešto već osigurati razvijanje motivacije kao osjećaja i upravljanje motivacijom. Za to je potreban kontinuitet, dobro poznavanje organizacije i zaposlenika te njihovo povezivanje u jednu cjelinu sa sustavom vrijednosti koji dijele svi pojedinci te cjeline.

Upravo je motivacija i upravljanje motivacijom tematika kojom se bavi ovaj rad. Više o samim faktorima motivacije i upravljanju motivacijom bit će riječ u nastavu rada. Analizom motivacije kao pojave u organizaciji istražit će se kako se ona razvija te kako se njome upravlja kao i to na koji način se koriste pojedini faktori motivacije u upravljanju poduzećem i ostvarenju ciljeva poslovanja.

Cilj rada je ukazati na ulogu motivacije i upravljanje motivacijom zaposlenika u poduzeću bez obzira na veličinu te status i razvijenost same funkcije ljudskih resursa. Motivacija je postala način djelovanja organizacije sačinjene od različitih individua koji unutar iste moraju djelovati zajedno. Motivacija postaje vještina i ključ uspješnog djelovanja organizacija.

Uz glavni cilj rada koji kategorizira motivaciju kao sveprisutni dio djelovanja organizacije; kao cjeline sačinjene od pojedinaca, i taj da se istaknu ključni faktori motivacije s obzirom na određene probleme s kojima se organizacija susreće je bitno definirati efektivne načine kombiniranja tih faktora u ostvarenju ciljeva poslovanja.

Kroz teorijski dio rada definirat će se motivacija i ukazati na njezin položaj u organizaciji, a potom će se izdvojiti ključne faktore motivacije i teorije motivacije kojima se koriste menadžeri u upravljanju motivacijom. Nakon toga će se u praktičnom dijelu rada prezentirati rezultati istraživanja motivacije na primjeru zaposlenika trgovačkog lanca Tommy d.o.o. Analiza motivacije istražit će stupanj motivacije zaposlenika u prodavaonicama definiranjem najznačajnijih faktora motivacije kroz stavove zaposlenika. Potom će se dati osvrt na uočeno stanje motiviranosti zaposlenika kao i ukazati na moguća unapređenja sustava motivacije kroz organizaciju i uređenje funkcije ljudskih resursa. Rad završava zaključkom koji daje osvrt kroz koji povezuje iznesene odrednice i spoznaje struke u domeni motivacije te na prezentirane rezultate istraživanja motivacije na praktičnom primjeru.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE

2.1. Definicija motivacije i uloga motivacije u upravljanju poslovanjem

Motivacija se može objasniti kao svaki poticaj ili utjecaj koji potiče i usmjerava te održava ciljno ponašanje ljudi. Motivacija daje odgovor zašto se netko ponaša na određeni način te tako ostvaruje ili ne ostvaruje poslovne zadatke i ciljeve. Motivacija je u stvari stanje koje stvaraju unutarnje potrebe, porivi, težnje i motivi te tako usmjerava na postizanje nekog cilja koji nas izvana potiče na određeno ponašanje.[1]

Motivacija se definira kao potreba za nečim što nedostaje i za čime osoba traga. To što nedostaje je ostvarenje niza potreba koji čine cjelinu i dodatno razvijaju zadovoljstvo kod pojedinca koji je motiviran. Motivacija se može opisati kao unutarnji i vanjski poticaji koji uzrokuju entuzijazam, želju, svrhu i upornost u postizanju određene aktivnosti. Motivacija zaposlenika ima pozitivne efekte na poslovni rezultat, stoga je zadatak menadžera poticati motivaciju i usmjeravati je prema ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Analiza motivacije zaposlenika i istraživanje motivacije u svrhu upravljanja poslovanjem okupira pažnju mnogih menadžera i područje je koje još uvijek nije u potpunosti objašnjeno. Motivacija se odražava kroz moral zaposlenika, output, apsentizam, poduzete napore, stopu fluktuacije, lojalnost i predanost ili postignuće.

Uloga same motivacije i njezinih alata je da se:[2]

• poveća proizvodnost, efikasnost i kreativnost rada,

• unaprijedi kvaliteta radnog života u organizacijama,

• osnaže konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Motivacija nije jednokratan proces. Ona zahtijeva kontinuitet i ostvaruje se uključivanjem čitavog lanca reakcija od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune do same satisfakcije kao rezultata ostvarenja želja. Ako zadovoljenje potreba i želja izostane dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije. Upravo stoga je lanac motivacije kompleksan i kontinuiran proces koji se uvijek nastavlja na ranije napore i cikluse zadovoljenja potreba i ostvarenja ciljeva.

[1]Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005., str. 275.
[2] Ibidem, str. 277.

Početak lanca motivacije započinje uočavanjem i definiranjem potreba i želje da se one ostvare što stvara tenzije i akcije koje uslijed ostvarenja željenog cilja za rezultat imaju satisfakciju.



Slika 1: Lanac potrebe-želje-satisfakcija

Izvor: Koontz, H., Weihrich, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 413.

Potrebe mogu biti one za hranom i pićem, postignućem i novčanim dobitkom te se nazivaju egzistencijalne. One potiču na specifično ponašanje kako bi bile zadovoljene. Neegzistencijalne potrebe su potrebe za samoostvarenjem, pripadnošću, prihvaćenosti, socijalizacijom i sl.

Kada određeno ponašanje i specifična akcija rezultiraju zadovoljenjem potrebe tada je osoba nagrađena jer je potreba zadovoljena. Konačna nagrada tj. osjećaj zadovoljenja potrebe ukazuje na uspješnost djelovanja te efektivnost ponašanja stoga se takvo isto očekuje i u budućnosti.

Same nagrade su u skladu s outputom procesa zadovoljavanja potreba ekstrinzične ili intrinzične. Sama nagrada ima dvojaki efekt jedan kroz zadovoljenje potrebe, a drugi kroz zadovoljstvo ostvarenja cilja koji je doveo i do ostvarenja potrebe. Dakle, intrinzične nagrade se očituju kroz zadovoljstvo zbog izvršenog zadatka, postignuće, autonomiju u radu ili osobni razvoj, dok se one ekstrinzične odražavaju najčešće kroz određenu materijalnu korist koju menadžer daje osobi koja je uspješno obavila neku aktivnost, primjerice, novčane nagrade, zdravstveno osiguranje, interpersonalne nagrade (priznanja, pohvale, status), promocija i sl.

2.2. Determinante motivacije

Prije detaljnijeg analiziranja same motivacije važno je napomenuti da na nju utječu individualne karakteristike ali i karakteristike posla te organizacijske karakteristike. Individualne karakteristike odraz su potreba, stavova, preferencija, očekivanja i interesa koje odlikuju pojedinu osobu. Management stoga mora biti svjestan razlika između pojedinaca, upravo zato što te razlike utječu na efektivnost strategije i alata motivacije te u konačnici na motiviranost zaposlenika i odražavaju se tako na doprinos ka ostvarenju ciljeva.

Karakteristike posla čine atributi posla, poput kompleksnosti posla i radnih zadataka, autonomnosti u obavljanju posla, zanimljivosti procesa određenog posla, vještina koje zahtjeva posao i procesi koji ga čine, raznolikost aktivnosti i zadataka koji ga čine i sl. Odlike posla također su bitne u ocjeni i provođenju motivacije zaposlenika stoga menadžment također treba voditi računa da prilikom dodjele poslova razmotri odlike posla i pojedinca te da uspostavi balans individualnih karakteristika i karakteristika posla.[3]

Organizacijske karakteristike čine pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta, sustav nagrada (koji ponajviše doprinosi efikasnosti poduzeća), neposredna radna okolina (kroz odnose sa suradnicima, menadžerima te kroz radne uvjete).

Svaka od tri dimenzije koje određuju pojedince i organizacije te njihovu interakciju moraju biti oblikovani i usklađeni tako da privlače nove i zadržavaju postojeće zaposlene. U protivnom dolazi do fluktuacije ljudskih resursa, faza i razdoblja deficita resursa na određenim pozicijama što vodi rastu troškova regrutacije i obuke te utječe na smanjenje efektivnosti i efikasnosti uslijed integracije pojedinaca izvan organizacije. Dugoročno gledano važno je da se kvalitetan kadar privuče te zadrži jer zaposlenici rastu s organizacijom kao i njihov doprinos i uloga stoga je trajno napuštanje ne samo problem za menadžment ljudskih resursa već djeluje na troškove regrutiranja, obuke i ima efekte na interpersonalne odnose unutar organizacije.[4]

Analiza motivacije i mogućnost grupiranja triju dimenzija koje utječu na motivaciju vodilo je ka podjeli motivacije kao pojave te su razvijene teorije motivacije.

2.3. Teorije motivacije

Kako je motivacija kao pojava zaokupljala misli stručnjaka iz teorije ali i gospodarstvenika tj. menadžera iz prakse sve više se i analizirala. Motivacija je tako oblikovana skupom alata koji će omogućiti upravljanje motivacijom te ju učiniti mjerljivom. Mjerenje motivacije osigurava ocjenu stanja i efektivnosti ali i efikasnosti strategije motivacije te utječe na upravljanje procesima i ostvarenje ciljeva.

[3] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006., str. 324.
[4] Ibidem

Promatranje motivacije kao pojave, faktora koji potiču na motivaciju i njihovih efekata na pojedince doveli su do određenih zaključaka koji su standardizirani jer su prepoznati kao uzorak koji se ponavlja na većini pojedinaca i organizacija čija se motivacija analizirala. Tako su razvijene različite teorije motivacije koje odlikuje specifičan pristup samoj motivaciji ali i cilj koje ponašanje da pobudi jer zadovoljava različite potrebe. Dvije glavne grupe teorija motivacije se dijele na sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije čini više teorije kojima je zajedničko to što za cilj imaju detektirati i klasificirati potrebe koje potiču pojedince na određeno djelovanje. One su više orijentirane ka onim varijablama i faktorima koji utječu na ponašanje ljudi, a manje na procese kroz koje to pojedinci čine. Koncept na kojem se grupa ovih teorija motivacije temelji je koncept potreba. Samo ponašanje i konačni cilj kojima je motivacija usmjerena osnova su donošenja zaključaka o potrebama.[5]

Sadržajne se teorije nazivaju i individualnim teorijama jer zanemaruju odlike posla i radne okoline u determiniranju same motivacije rada naglašavajući tako karakteristike pojedinaca usmjeravajući se najviše na analizu značenja individualnih potreba za radno ponašanje.

Grupu sadržajnih teorija motivacije čine:[6]

- Teorija hijerarhije potreba tj. tzv. Maslowljeva hijerarhija potreba,
- Teorija trostupanjske hijerarhije ili Alderferova hijerarhija potreba,
- Teorija motivacije postignuća ili McClellandova/Atkinson teorija,
- Dvofaktorska teorija motivacije, odnosno Herzbergerova teorija, te
- Teorija motivacije uloga, odnosno Minerova teorija motivacije.

Više o svakoj teoriji motivacije ove grupe teorija bit će u nastavku rada.

Druga velika grupa teorija motivacije jesu procesne teorije motivacije. Njih odlikuje to da polaze od činjenice da same potrebe i njihov koncept nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije. Upravo stoga one u analizu uključuju i neke druge faktore, kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.

[5] Ibidem, str. 230.
[6] Ibidem, str. 338.-345.

Procesne teorije pokušavaju razjasniti ključne procese i glavne razloge koji pobuđuju i potiču na određeno ponašanje pojedinaca u radnim i drugim situacijama. Prema ovoj grupi teorija čovjek procjenjuje moguće posljedice različitog ponašanja te svjesno odabire između različitih alternativa.

Grupu procesnih teorija motivacije čine[7]:

- Vroomom kognitivni model motivacije,
- Porter-Lawlerov model očekivanja,
- Lawlerov model očekivanja te
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

2.3.1.Sadržajne teorije motivacije

Maslowljeva hijerarhija potreba

Autor teorije hijerarhije potreba je Abraham Maslow te je ova teorija jedna od najpopularnijih u objašnjenju potreba ljudi. Koncept teorije se temelji na stavu o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje ova teorija stavlja unutar hijerarhijske strukture. Hijerarhija potreba polazi od fizioloških potreba, a završava potrebama za samoaktualizacijom.[8]



Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Oblikovano prema: Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2006., str. 339.

[7] Ibidem, str. 345.-348.
[8] Ibidem, str. 338.

Maslowljeva hijerarhija potreba se temelji na pet razina potreba koje su hijerarhijski postavljene kako je prikazano na slici 2. Svaka razina hijerarhije predstavlja niz specifičnih potreba koje se zadovoljavaju različitim faktorima.[9]

Hijerarhija tj. piramida potreba započinje fiziološkim potrebama, nakon kojih slijede potrebe za sigurnošću te potom potrebe za ljubavlju, poštovanjem te na vrhu potrebe za samoaktualizacijom. Zadovoljenje svakog nižeg stupnja hijerarhije potreba potiče ka težnji za ostvarenje i zadovoljenjem potreba više hijerarhije. Zadovoljenje potreba i zadovoljstvo izostaje ako je neka razina potreba nezadovoljena. Dakle, nije moguće da se pojedinac osjeća sigurno ako nisu zadovoljene fiziološke potrebe ili pak da se samoostvari.

Fiziološke potrebe predstavljaju početnu točku teorije motivacije jer su esencijalne potrebe i čine ih potrebe za hranom, vodom, zrakom, mjestom stanovanja i sl. Ljudi teže najprije zadovoljiti te potrebe, a nakon što njih zadovolje, teže zadovoljenju drugih tzv. „viših" potreba.

Potrebe za sigurnošću podrazumijevaju potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnošću patnje, prijetnje ili bolesti.

Potrebe za ljubavlju ili pripadanjem jesu potrebe za prijateljstvom, ljubavlju drugih pojedinaca i pripadanjem nekome.

Potrebe za poštovanjem se odražavaju kroz mogućnost vlastite ocjene tj. samopoštovanje ali i poštovanje drugih ljudi. Kroz to pojedinci vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, što vodi ka osjećaju samopouzdanja, vrijednosti, sposobnosti.

Potrebe za samoaktualizacijom predstavljaju potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom do potpunog osobnog potencijala. Ova razina potreba je najviši stupanj potreba. Njegovom realizacijom se realizira manifestacija načela da „čovjek mora biti što želi biti." Dakle, kroz ostvarenje ove razine potreba pojedinac se ostvaruje i osjeća da je ono čemu teži tj. onomu što ga definira kroz sve njegove sustave vrijednosti, stavova i težnji.[10]

[9] Ibidem, str. 340.
[10] Ibidem, str. 339.-341.

Postavka ove teorije je relativna nadmoć potreba složenih u hijerarhijskoj strukturi jer ona podrazumijeva da je pojava neke potrebe uvjetovana prethodnim zadovoljavanjem ranije (niže) razine potreba kao i to da se nijedna potreba ili želja tj. razina potreba ne mogu promatrati izolirano jer su povezane stanjem zadovoljstva ili nezadovoljstva ranije razine. Prema ovoj teoriji nezadovoljena potreba izaziva određeno ponašanje koje je usmjereno prema cilju, a ostvarivanje tog cilja vodi zadovoljenju potreba što stvara težnju da se ostvari i zadovolji potrebe sljedeće razine.[11]

Trofaktorska teorija motivacije

Ova teorija temelj je pojašnjenja odnosa ljudskog ponašanja i potreba te time i motivacije. Ipak ona ne ulazi u dubinu međuodnosa i produkte tih procesa. Tako je, promatrajući dodatne slojeve kompleksnog sustava motivacije, Alderder doradio i dopunio Maslowljevu teoriju formiravši novi model tzv. teoriju trostupanjske hijerarhije. Model je razvio 1976. ističući tri kategorije potreba i to potrebe egzistencije, povezanosti, te rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe jesu one potrebe i želje koje se zadovoljavaju novcem tj. plaćom za rad. Stupanj zadovoljenja egzistencijalnih potreba determiniran je sposobnošću i upravljanjem dohotkom ali i percepcijom na to kako sebe i zadovoljenje egzistencijalnih potreba vidi u odnosu na ono što drugi dobivaju.

Potrebe povezanosti predstavljaju međuljudske odnose koje odlikuje proces uzajamnosti razmjene. Proces razmjene može imati pozitivan ili negativan ishod tj. rezultirati razvojem povjerenja ili nepovjerenja, prihvaćanja ili neprihvaćanja, odnosno razumijevanja ili nerazumijevanje.

Potrebe rasta i razvoja usmjerene su na one potrebe koje se nalaze u stvaralačkom djelovanju pojedinca. Zadovoljenje tih potreba razvija i potiče na korištenje ljudskih potencijala te kod pojedinca budi i razvija osjećaj cjelovitosti i punoće.

Trofaktorska teorija motivacije sažima Maslowljeve hijerarhije na tri razine kako bi se lakše razumjela povezanost između pojedinih razina potreba te uloga jedne razine na ostvarenje i težnju ka drugoj. Daljnjim analizama i zanimanjem za dubinu te složenost ljudske motivacije

[11] Bahtijarević - Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 575.

dovelo je do formiranja teorije motivacije postignuća koja naglasak stavlja na zadovoljenje bioloških potreba, ali je prije svega usmjerena na područje motivacije za rad.

Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća definira radno ponašanje objašnjava kroz značenje pojedinačnog motiva kojeg smatra determinantom ponašanja, stečenog i razvijenog u procesu socijalizacije[12]. Naglasak na faktorima motivacije za rad nedovoljno analizira one dugoročne aspekte motiviranosti koji se ostvaruju kroz najviše razine potreba u vidu samoostvarenja te nedovoljno analizira međuodnose i djelovanje te efekte na menadžment.

Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorsku teoriju razvija Herzberg u težnji da ukaže na značaj upravljanja te potrebama pojedinaca da utječu, kontroliraju i upravljaju ponašanjem drugih. On ističe potrebu odgovornosti i doprinosa kroz utjecaj i upravljanje. Upravo stoga ova teorija ima važnu ulogu u objašnjenu menadžerske pozicije i motivacije menadžera te ka usmjeravanje zaposlenicima. Herzbergova teorija je više usmjerena na motivaciju menadžera razvijajući alate koji potiču na postizanje ciljeva koji povezanih sa zadacima upravljanja i rukovođenja te nisu pogodni za motivaciju pojedinaca na ponavljajućim i rutinskim poslovima.

Klasifikacija faktora za rad se prema Herzbergovoj teoriji temelji na mjerenju zadovoljstva poslom. Dvije su glavne postavke Herzbergove teorije[13]:

- U prvoj postavci se ističe da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu krajevi jednog kontinuuma, već da su oni suprotstavljeni osjećaji različitih kontinuuma na čijem je svakom suprotnom kraju izostanak samog osjećaja.
- Druga postavka naglašava dvije grupe motivacijskih faktora i to intrinzične i ekstrinzične. Ekstrinzične se povezuje sa situacijama u kojima pojedinac djeluje, dok se intrinzične faktore povezuje uz sam posao koji pojedinac obavlja.

[12]Bahtijarević - Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 583.
[13]Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 342.-344.

Minerova teorija motivacije

I dok Herzbergova teorija fokus stavlja krajeve kontinuuma s potrebom prilagođavanja različitim situacijama i boljem shvaćanju motivacije tijekom dolaska do cilja samog zadovoljenja i spoznaje da li je cilj ostvaren se javlja teorija motivacije uloga. Nju je razvio John Miner koji potrebe i ishode analizira s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. Time stavlja naglasak na radne uvjete, zadatke i atmosferu te međuodnose. On razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji predstavljajući različite motivacijske strukture potreba[14]. Doprinos ove teorije razumijevanju motivacije se očituje kroz definiranje različitih motiva i različitih strategija motivacije za zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

Različite sadržajne teorije naglasak su stavljale isključivo na opipljive faktore ne uzimajući u obzir očekivanja, vrijednosti i percepcije. Upravo to u definiranje sustava motivacije i hijerarhije potreba stavljaju teorije iz grupe procesnih teorija motivacije o kojima će detaljnije biti u nastavku rada.

2.3.2. Procesne teorije motivacije

Prema procesnim teorijama motivacije potrebe ljudi nisu dovoljne da bi se objasnila motivacija općenito, a posebno radna motivacija. Zbog toga one u analizu uključuju i druge faktore kao što su to percepcija, očekivanja, vrijednosti i interakcija te efekti međuutjecaja dodatnih faktora.

Procesne teorije tumače ključne procese kao one koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama stoga se nazivaju procesne. Najpoznatiji modeli iz skupine procesnih teorija motivacije su: Vroomov kognitivni model motivacije, Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov model očekivanja te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Vroomov model

Vroomov model kreće od pretpostavke da svaki čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor birajući između različitih ponašanja. U toj selekciji on ocjenjuje efekte i posljedice koje ti efekti imaju na njega, pri tom preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative[15]. Glavna mana te

[14]Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 344.
[15]Ibidem, str. 346.

teorije je u tome da ona ne mari niti ukazuje na to zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji ponaša tako da odabire jednu, a odbacuje drugu alternativu.
Zbog nedostataka Vroomova modela, Porter i Lawler, 1968. godine, ga proširuju dodajući mu nove faktore.

Porter-Lawrov model očekivanja i Lawrov model očekivanja

Kreatori modela ističu motivaciju kao samo jedan od faktora radnog ponašanja te stoga u model uključuju i druge relevantne faktore poput sposobnosti i karakteristika pojedinca, percepcije uloge i zadovoljstva.
Lawlerov model ističe različite vrste očekivanja bitne za motivaciju za rad i to:[16]

1. očekivanje da moguće uspješno obaviti zadatak uslijed većeg zalaganja,

2. očekivanje vezano za vjerojatnost – uspješno obavljanje zadatka i

3. faktor valencija ili privlačnost nagrade za pojedinca.

Očekivanja definiraju dvije kategorije faktora: prve su povezane s individualnim osobinama, a druge su određene objektivnom situacijom i njenim različitim aspektima. Osnovna ideja modela je da ljudi odabiru one akcije koje maksimiziraju određene efekte tj. koje imaju najveću motivacijsku snagu u danom trenutku.

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni u prvi plan stavlja i analizira uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju s kojom se pojedinac susreće u radnoj situaciji. Startna točka istraživanja je doživljaj ili percepcija nejednakosti.

2.4. Motivacija kao skup alata upravljanja ljudskim resursima

Zadaća i uloga motivacije je ta da se uz pomoć supa motivacijskih alata te razvojem strategija motivacije zaposlenika postigne željeno ponašanje zaposlenika kako bi se na taj način ostvarili postavljeni ciljevi. Motivaciju i sami motivacijski sustav organizacije je definiran brojnim

[16]Ibidem, str. 348.

faktorima, stoga bi se u težnji ostvarenja određenih ciljeva trebalo osigurati da ga odlikuju tri glavne odlike funkcionalnog motivacijskog sustava i to:[17]

- privlačenje i zadržavanje ljudskih resursa,
- ostvarivanje radnih zadataka na odgovarajući način koji zadovoljava standarde organizacije i
- razvijanje inovativne i kreativne aktivnost.

Navedene odlike su ključne za uspješno djelovanje i ostvarenje ciljeva te samo funkcioniranje koncepta motivacije. Da bi se opisano postiglo važna je da sustav osigurava financijske i nefinancijske faktore motivacije kako bi se zadovoljile potrebe različitih pojedinaca koji tvore organizaciju i omogućuje kohezijsko djelovanje svih njezinih dijelova i procesa.

Iz opisanog u ranijim poglavljima može se istaći motivacija kao jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Ipak, formirati sustav motivacije i razviti njegovu fleksibilnost, dinamiku i kvalitetu je složen i zahtjevan zadatak, a još je teži osigurati efektivno i efikasno djelovanje istoga u motivaciji zaposlenika i upravljanju ljudskim resursima općenito.

Za razvoj efektivnog i efikasnog sustava motivacije nužno je da u organizaciji ne djeluju konflikti i da nema velikih jazova u određenim aspektima djelovanja te konflikata. Nadalje u skladu s organizacijskim vrijednostima, pravilima i resursima te prema postavljenim ciljevima formira se sustav motivacije koji djeluje unutar funkcije ljudskih resursa. Na menadžerima je da njegove alate unapređuju i mijenjaju u skladu s promjenama unutar i izvan organizacije uvijek s ciljem održivog ostvarenja ciljeva organizacije.

Pri tome si menadžeri postavljaju određena pitanja kako bi lakše formirali i prilagođavali sustav motivacije promjenama u okruženju organizacije, a neka od njih su:[18]
• zašto neki zaposlenici rade puno i dobro, dok drugi rade minimalno,
• kako kao menadžer mogu doprinijeti promjeni ponašanja podređenih i povećati njihovu uspješnost te
• koji su uzroci toga da se pojedini zaposlenici promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

[17] http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, [17.05.2018.]
[18] Bahtijarević - Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, 1999., Zagreb, Golden marketing, str. 557.

Odgovori na ta putanja dio su problematike sustava motivacije organizacije te razumijevanja samog koncepta motivacije. Da bi sustav motivacije bio održiv on zahtijeva ulaganje i prilagodbe te prije svega kvalitetne menadžere koji svojim vještinama kvalitetno alate istog koriste te ostvaruju motivaciju zaposlenika kao i doprinose samom sustavu motivacije. Shvaćanje koncepta motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja te doprinose tome da menadžeri razumiju te se lakše nose s problemima u domeni motivacije.

Za uređenje kvalitetnog sustava motivacije neophodno je da menadžeri razumiju potrebe svojih zaposlenika. Složenost sustava motivacije proporcionalno povećava pristup istome s pažnjom te karakteristike i visoke standarde menadžera svih razina. Nužne predispozicije za efektivan i efikasno funkcioniranje sustava motivacije su: egzaktno mjerenje performansi, nepristrano ocjenjivanje, osiguranje mogućnosti napredovanja u poslu i daljnjeg školovanja, te da sve razine menadžmenta posjeduju značajke kao što su psihološka znanja i organizacijske sposobnosti.

Sustav motivacije organizacije ne može biti kvalitetan ako menadžment poduzeća ne koristi njegove alate u svrhu motivacije te ako se isti ne prilagođava promjenama unutar i izvan poduzeća (novi trendovi, potrebe, propisi, mogućnosti i sl.).

Menedžment svojim idejama treba razvijati i unapređivati sustav čitavi sustav motivacije pa i oblikovati sustav nagrada čija struktura ovisi o tome koliko se složen ili jednostavan sustav motivacije želi razviti te da li se preferira sustav baziran na kolektivnim ili individualnim čimbenicima i sl.

Za stabilnost i kvalitetu sustava motivacije ključno je[19]:
1. spoznati razlike u stavovima pojedinaca organizacije, osobnostima, potrebama zaposlenih,
2. rasporediti zaposlenike na prava radna mjesta u skladu s poslovima,
3. voditi se ciljevima kao orijentacijom u određivanju zadataka kao i ocjene uspješnosti postizavanja istih za definiranje kvalitete rada,
4. formirati mjerive i ostvarive ciljeve,
5. sustav nagrada oblikovati individualiziranim nagradama,
6. povezati nagrade s radnim učinkom,

[19] Ibidem. Str. 559.

7. omogućiti i zadržati pravednost sustava, te ukazati na značaj plaća za motivaciju zaposlenih.

Kvaliteta i prilagodljivost sustava motivacije ovisi o sposobnostima menadžera, znanjima stilu vođenja, otvorenosti ka novome i promjenama te prije svega tome koliko su oni u stanju procijeniti situacije te stanja i odnose među ljudima te u određenim situacijama primijeniti alate sustava motivacije. Svojim vještinama i znanjima, a posebno poznavanjem prirode psihologije ljudi trebaju nastojati stvoriti povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite potrebe izvršavajući zadatke i obavljajući posao u težnji za ostvarenje ciljeva koji su odraz uspješnosti poduzeća. Menadžeri trebaju potaći najbolje kod svakog zaposlenika uz minimum stresa što ne ovisi isključivo o sustavu motivacije ali svakako isti osigurava mnoge alate za to da se u kombinaciji s pristupom i karakterom menadžera osigura maksimum pojedinaca organizacije.

2.5. Faktori motivacije

Motivacijski sustav se temelji na faktorima ili čimbenicima motivacije. To su različiti načini djelovanja prema zaposlenicima, organizacija poslova i procesa te naknade za rad kao i nagrade koji se koriste u stvaranju željenih motivirajućih uvjeta za ostvarenje ciljeva. S obzirom formu i ono što razvijaju kod zaposlenika faktori se motivacije dijele na ekstrinzične i intrinzične.

2.5.1. Ekstrinzični faktori motivacije

Ekstrinzični faktori su materijalni faktori koji su naknada za rad i naknada za visinu ostvarenog rezultata ili relativni doprinos ostvarenju cilja. Oni utječu na ekonomski status zaposlenika i preduvjet su zadovoljenja nekih potreba poput potreba za hranom i pićem te potreba stanovanja i ostalih egzistencijalnih potreba.

Materijalni faktori su osnova sustava motivacije jer su odraz naknade za rad i preduvjet mogućnosti realizacije rada pojedinaca. Grupa ekstrinzičnih faktora je pod direktnim utjecajem organizacije te njezinih politika i praksi. Njihova je uloga poboljšati materijalni položaj zaposlenika te im osigurati zadovoljenje potreba koje zahtijevaju financijsku sposobnost. Te faktore oblikuje organizacija i njezino vodstvo. Na upravi i menadžmentu je da u skladu s promjenama u okolini, potrebama zaposlenika i ciljevima kvalitete ljudskih resursa prilagođavaju ove faktore kako bi poslovali uspješno, zadržali kvalitetni kadar te osigurali pripadnost organizaciji i održivi rast.

S aspekta razine izravnosti materijalnih tj. financijskih primanja ističu se dvije kategorije financijskih kompenzacija i to kao:

1. izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u „novcu“
2. neizravni materijalni dobici koji doprinose povećanju materijalnih standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći tj. u formi novca.

Prvu kategoriju čine izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti (očituju se kao materijalne beneficije).

Dakle, uz plaću koju zaposlenici dobivaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi jer povećavaju ukupnu korisnost koju zaposlenici dobivaju od dane količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rješavanju stambenih problema i sl.). Poduzeća trebaju prepoznati što žele postići nabavom pojedine koristi i razumjeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlenike.

Jedan od glavnih ekstrinzičnih faktora motivacije je naknada za rad tj. plaća. Plaća se sastoji od osnovne plaće, stimulativnog dijela i dodataka plaći te se smatra naknadom za rad. Uz to zaposlenici u skladu s rezultatima dobivaju naknade plaće, te udio u dobiti.[20] Osnovna laća je glavna naknada tj. kompenzacija za rad radnika na koji se nadograđuju svi ostali oblici kompenzacija. Regulirana je Zakonom o radu.

Stimulativni dio plaće za cilj ima povećati posvećenost poslu i sami učinak tj. produktivnost radnika. Dvije su osnovne dvije vrste stimulativnog plaćanja: stimulativni dio plaće po osnovi učinka i stimulativni dio plaće po osnovi premija. Sustavi plaćanja po učinku su različiti te se mogu svrstati u četiri osnovne grupe i to progresivne, degresivne, proporcionalne i diferencijalne.

Dodaci na plaću jesu dodaci koji se manifestiraju kao uvećana osnovna plaća u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod standardnim uvjetima. Dodaci se daju za rad koji može imati štetne učinke i posljedice za radnike ili radnu grupu, a regulirani su kolektivnim ugovorima i

[20] Buble M. Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., str. 289.

zakonskim propisima koji definiraju ograničenja za takvu vrstu rada.[21] Vrste dodataka su: dodatka za rad noću, odvojen život, prekovremeni rad i sl.

Plaća se stoga smatra funkcijom proizvodnosti rada jer u principu rast plaće potiče na veću sposobnost i spremnost ulaganja određenog rada. Svakako to načelo vrijedi do granice fizičke i vremenske mogućnosti svakog pojedinca. Valja istaći da efekt plaće treba promatrati uz faktore kao što su stanje u poduzeću te trenutna ostvarenost te karakterne odlike pojedinog radnika jer nemaju svi jednak sustav vrijednosti niti iste potrebe i prilike u životu.

To znači da svaki faktor motivacije nema jednak utjecaj niti snagu utjecaja na motivaciju zaposlenika ali promjena snage utjecaja je u određenim fazama pripadnosti nekoj organizaciji kod svih relativno jednaka.

Uz primarnu plaću, jedan od popularnijih alata, motivacije iz grupe ekstrinzičnih faktora jesu kompenzacije nevezane za sami rad. One se definiraju kao naknade koje zaposlenici dobivaju temeljem ostvarenih rezultata rada. Postoje i neke kompenzacije koje se odnose na samu pripadnost poduzeću ali su izražene za pojedine poslovne pozicije.

Kompenzacije iz udjela u dobiti su postale popularne sredinom 20. stoljeća jer su imale pozitivne učinke na orijentiranost zaposlenika na rezultate poslovanja poduzeća te na pripadnost poduzeću kao i na smanjenje fluktuacija zaposlenika te poboljšanje društvenih odnosa unutar poduzeća. Od kompenzacija iz udjela u dobiti se ističu četiri osnovna i to:[22]

1. sustav indirektnog udjela u dobiti kojem je cilj poticanje zaposlenika na štednju bez obzira da li je poduzeće ostvarilo dobit ili ne,
2. sustav direktnog udjela u dobiti koji se bazira na poticanju zaposlenika na ostvarenje što veće dobiti jer se isplate vrše upravo iz dobiti kao odgovarajući dio,
3. sustavi dioničarstva zaposlenih čiji je cilj da zaposleni postanu vlasnici ili suvlasnici s ciljem povećanja požrtvovnosti i pripadnosti poduzeću,

[21] Buble M. Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., str. 293.
[22] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., Tehnički glasnik: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013., str. 56.-62.

4. sustavi štednje zaposlenih koji formira posebni fond u koji poslodavac izdvaja dio profita, a zaposlenik dio svoje plaće kako bi se prikupljana sredstva tretirala kao štednja i njima se upravlja kolektivno.

U kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću spadaju kompenzacije koje ne dolaze od izvršenog rada već one na koje zaposlenici imaju pravo zbog pripadnosti poduzeću. Njih čine naknade plaća, novčane pomoći i beneficije. Za neke od njih poput, naknada plaća, postoji zakonska obveza ili su regulirane kolektivnim ugovorom dok, druge poduzeća sama uvode. Uloga tih kompenzacija je da zajedno s drugim faktorima doprinesu povećanju stupnja socijalizacije zaposlenika koja se smatra sve važnijim uvjetom efikasnijeg rada.[23]

Naknade plaća predstavljaju formu plaće i kada zaposlenici ne rade aktivno te su regulirane zakonom, a tu spadaju: naknade plaće tijekom godišnjeg, bolovanja, pregleda i sl. Novčane pomoći uglavnom regulira organizacija, a isplaćuju se jednokratno i neovisno o radu i radnom učinku. Primjer naknada jesu novčane naknade za školovanje djece, ishrane, prijevoza na posao i s posla i sl.

Beneficije čine različite pogodnosti koje poduzeće omogućuje zaposlenicima zadovoljenje potreba te mogu biti definirane pozicijom, a javljaju se u različitim materijalnim koristima od novca, preko uslužnih formi do imovinske koristi kroz pravo korištenja. Najčešće beneficije su: nagrade (jubilarne), prigodni pokloni, kolektivno osiguranje zaposlenika, otpremnine i sl.

Kako je i ranije istaknuto, materijalne naknade su neophodne forme motivacije i preduvjeti razmjene rada ali ipak nisu dostatan i jedini uvjet shvaćanje motivacije i upravljanje istom. U razvijenim organizacijama koje potječu iz razvijenih ekonomija sa standardom koji odlikuje kvaliteta življenja sve veći značaj imaju intrinzični faktori motivacije. To znači da nakon određene razine materijalni faktori nisu presudne determinante motivacije i doprinosa zaposlenika jer sve intenzivnije postaju potrebe razvoja i samoostvarenja koje nisu uvjetovane materijalnim sredstvima.

U slabije razvijenim ekonomijama dominiraju ekstrinzični faktori jer je zbog nižeg standarda postoji stupanj rizika rješenja određenih egzistencijalnih potreba stoga ostale potrebe nisu

[23] Buble M. Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006., str. 297.

izražene niti imaju značajan efekt intrinzični faktori motivacije. Jedna od takvih zemalja je još uvijek i Hrvatska čije gospodarstvo još uvijek ne uspijeva osigurati dostatan standard življenja na razini čitavog gospodarskog sustava. Upravo stoga je plaća kao faktor motivacije u samom vrhu sve od 1993. kada je povedeno istraživanje Ekonomskog instituta. Na žalost značajnije se poredak faktora motivacije nije izmijenio te se ističe uz plaću kao najvažniji faktor sigurnost posla i poštovanje kolega i nadređenih.

Takvi su stavovi i potrebe posljedica kulture općenito, poduzetničke klime i stanja u gospodarstvu te dosadašnjim iskustvima i povjerenju građana u sustav. Jačanjem gospodarstva, rastom i povećanjem standarda pojedini faktori postaju značajniji te se mijenja klima unutar organizacija uočavajući potrebu za pružanjem mogućnosti razvoja te ulaganje u zaposlenike.

2.5.2. Intrinzični faktori motivacije

Intrinzični faktori motivacije su nematerijalni faktori koji doprinose trajnosti motivacije te povezivanju pojedinca s organizacijom. Nematerijalne kompenzacije čine nagrade koje su vezane uz određene situacije, a da nisu obuhvaćene kroz materijalno nagrađivanje. Ovaj je tip kompenzacija dio novije poslovne prakse. Usprkos tome sve više intrinzični faktori dolaze do izražaja i imaju sve veći značaj u motivaciji zaposlenika. Toga su sve svjesnija i sama poduzeća i menadžeri koji nastoje stoga posvetiti pažnju i upravljati tim aspektima poslovanja, motivacije i upravljanja zaposlenicima.

Osnova koncepta motivacije za rad je upravo u tome da sa zadovoljenjem više potreba se povećava i motivacija. Uz zadovoljenje egzistencijalnih i materijalnih potreba čovjek teži zadovoljenju i drugih potreba višeg reda poput: potvrđivanje vlastitih sposobnosti, autonomije u poslu, uvažavanje i status.

Dva su ključna aspekta prema kojima se dijele nematerijalne kompenzacije, a to su posao i radna okolina. Promatrane s aspekta posla, nematerijalne kompenzacije čine: odgovornost, izobrazba, napredovanje, interesantne i atraktivne zadaće, postignuće, izazov i slično. S aspekta radne okoline u nematerijalne kompenzacije spadaju: rukovođenje, status, suradnici, radni odnosi, politika poduzeća, rad kod kuće i dr.[24]

[24] Marušić, S., Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb, 1999., str. 116.

Uz opisane, razvijene su i mnoge druge nematerijalne strategije poput: fleksibilnog radnog vremena, upravljanja pomoću ciljeva, participacije zaposlenika, priznavanja uspjeha, povratnih informacija i dizajniranja posla.[25]

Dizajniranje posla je vrlo učinkovit i atraktivan način motivacije jer omogućuje povremene rotacije, širenje radnih zadataka horizontalno i vertikalno osiguravajući postupno povećanje traženih vještina ali i omogućujući učenje, stjecanje prakse i ostalih iskustava u poslu.

Fleksibilno radno vrijeme posljedica je sve ubrzanijeg ritma življenja te je više prikladno za menadžerske i rukovoditeljske pozicije nego za neke rutinske koje zahtijevaju stalno i striktno prisustvo zaposlenika na rodnom mjestu. Uvođenje fleksibilnog radnog vremena svakako omogućuje lakše usklađivanje privatnog i poslovnog života te time doprinosi motivaciji zaposlenika.

Jedna od atraktivnijih oblika kompenzacija jest upravo i participacija zaposlenika te povratna informacija jer osiguravaju jačanje značaja pojedinca i njegova rada te ukazuju na njegov direktni doprinos poslovanju i organizaciji stoga imaju solidne rezultate u motivaciji zaposlenika.

Svaki od oblika motivacije ima svoje prednosti i nedostatke, a na menadžmentu je da kombiniranjem svakog od njih u skladu s prilikama, položajem poduzeća, stanjem i prilikama u poduzeću te postavljenim ciljevima osigura najefektivniju strategiju motivacije u postizanju ciljeva. Upravo stoga je važan pristup i upravljanje kompenzacijama što se ostvaruje pomnim planiranjem, ocjenom učinaka zaposlenika te usklađivanjem ciljeva i resursa poduzeća.

Na intrinzične faktore motivacije poduzeća ne mogu direktno utjecati ali im se mogu pokušati prilagoditi i osigurati pozitivne radne odnose, klimu i sustav vrijednosti s kojim se zaposlenici mogu poistovjetiti.

Usprkos tome što je svaka organizacija i pojedinac koji ju čini individua, postoje određena pravila kojih bi menadžeri trebali pridržavati pri oblikovanju motivacijskog sustava[26]:

[25] Bahtijarević – Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,1999., str. 235.
[26] Ibidem, str. 561.

1. naglasak na timskom izvršenju i nagrađivanju te ukupnoj organizacijskoj uspješnosti,
2. jednostavna raspodjela bonusa,
3. plaće vodećih pozicija trebaju biti visoke, ali i prve kod rezova pri podbačaju u poslovanju i ostvarenju loših poslovnih rezultata.

Poseban naglasak treba staviti na značaj spoznaje da zaposlenici moraju imati povjerenje u čitavi sustav kompenzacija i njegovu pravednost jer u protivnom dolazi do urušavanja čitavog sustava i on gubi svoju ulogu i snagu. Dobre međuljudske odnose trebaju pratiti privlačne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom i to izrazito do određene točke (zadovoljenja egzistencijalnih potreba kao minimum).

Sustav nagrađivanja treba biti na razini radnog mjesta ili zadatka (prema složenosti radnog mjesta i uvjeta rada, prema uspješnosti, prema komadu, bonusi, provizija i unapređenje) ali i na razini poduzeća (udjeli zaposlenika u dobiti poduzeća, dioničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi).

2.6. Motivacijske tehnike

Upravljanje i motivacija ljudskih resursa dolazi u centar procesa upravljanja poslovanjem zbog jačanja spoznaje značaja motivacije i njezinih efekata. Postojeći koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i razvijati i usvajati nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, te tako osigurati uspješno poslovanje[27].

Iako postoji niz teorija motivacije, kao tri glavne se ističu:[28]

1. Teorije potreba, koju je razvio Maslow 1954., a dopunio Alderfer, 1969. One polaze od specifičnih potreba i zadovoljenja istih kao osnova za ravnotežu i opstanak ljudi općenito. Te teorije ukazuju na to zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste reakcija i akcija koje ljudi moraju primijeniti kako bi zadovoljili te potrebe.

[27]Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 338.
[28]Ibidem, str. 352.-355.

2. Teorije vrijednosti koju je, 1973. g., razvio McClelland ne uzimaju u obzir ono što je potrebno za opstanak već ono što netko želi. Prema ovoj teoriji su tri glavna tipa potreba, potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Pojedinac s visokom potrebom za moći daje veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, a pojedinac s velikom potrebom za povezivanjem ostvaruje zadovoljstvo i biva motiviran onda kada je prihvaćen i voljen. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, a koji se istovremeno boje neuspjeha.

3. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja ističu važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinaca i te njihove reakcije.

2.6. Mjerenje motivacije

Ključnu ulogu za uspješnost menadžmenta ima motivacija i njezina efektivnost. Ta uloga motivacije se očituje u tome da svaka dijagnoza uzroka ostvarene efikasnosti rada zahtjeva i propitivanje motivacije za rad, kako menadžera, tako i ostalih zaposlenika poduzeća.

S obzirom na kompleksnost ponašanja ljudi i sama motivacija je također složena kao i njeno mjerenje stoga je važno da je ono što potpunije kako bi se osigurala preciznost te da ga odlikuje kontinuitet i visok stupanj egzaktnosti. S ciljem pojednostavljenja mjerenja motivacije u psihologiji su razvijena određena pravila. Ona se bave izborom indirektnog puta mjerenja motivacije i primjeni projektivne tehnike. U skladu s tim razvijene su i različite tehnike i indikatori te mjere i instrumenti koji se klasificiraju na:[29]

- dubinske psihološke tehnike u koje spadaju: projektivne tehnike se zasnivaju u tome da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran. U grupi dubinskih psiholoških tehnika najpopularnije su: dubinski intervju, test tematske aprecijacije (TAT), test nedovršenih rečenica, asocijacija riječi, Roschachov test mrlja, ček- lista svojstava, testovi vizualizacije, Rosenzweigov test frustracije, semantički diferencijal.

[29] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 357.-359.

- indirektne tehnike koje se temelje na stavu da veća motivacija za rad osigurava veće radne rezultate te mjeri kroz ocjenu radnog učinka. Ako radnici rade na normu, tada realizacija norme predstavlja mjerilo razine učinka. U slučaju premašaja norme predstavlja ujedno i mjerilo motiviranosti za rad. Ako pak dođe do podbačaja tj. neizvršenja norme, tada se aktiviraju postupci koji ispituju faktore utjecaja i to oni na strani posla i radne sredine, kao i oni na strani izvršitelja. Uz te koriste se i neki drugi pokazatelji za mjerenje i ocjenu učinka, a odnose se na opseg proizvodnje, kvalitetu proizvoda, stupanj iskorištenja kapaciteta, uštede u energiji i sl.

Korištenje indirektnih tehnika mjerenja motivacije ograničeno je na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje istih, stoga se one koriste kao dopuna psihološkoj tehnici koja se koristi kao glavna.
- psihološke tehnike se temelje na samoopisu, a najznačajnije su s aspekta praktičnog mjerenja motivacije. Putem posrednih tehnika prikupljanja podataka o iskustvenim sadržajima usmenom ili pismenom komunikacijom se dolazi se do potrebnih podataka i informacija koje su osnova mjerenja radne motivacije i dio logističkog sustava motivacije organizacije. Tri su osnovne psihološke tehnike koje se temelje na samoopisu, a to su: tehnike intervjua, tehnike upitnika ili ankete i tehnike skaliranja.

2.7. Povezanost strateškog upravljanja ljudskim resursima i motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenika kontinuiran je i dugotrajan proces koji ima sinergijske efekte na poslovanje kroz održivi rast te odanost organizaciji. Motivacijski sustav determiniran je, prije svega, organizacijskom kulturom i vrijednostima, ali i ciljevima te resursima organizacije.

U fokus suvremenog menadžmenta dolazi motivacija i zadovoljstvo zaposlenika kao posljedica održivih konkurentskih prednosti i rasta jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti izvrsnost, standard i prednost organizacije spram konkurenata.

Odnos i motivacija zaposlenika posljedica su stila i pristupa djelovanja poduzeća prema društvu i zajednici. Menadžeri ljudskih resursa te top menadžment treba osigurati kvalitetnu infrastrukturu i organizacijske vrijednosti koje će biti osnova razvoja sustava motivacije koji se mijenja i raste s organizacijom te osigurava upravljanje tj. motivaciju i razvoj klime koja će djelovati motivirajuće na zaposlenike. Klima i odnosi u organizaciji trebaju poticati na

zalaganje i zajedničko djelovanje svih u ostvarenju ciljeva organizacije i pojedinačnih ciljeva njenih članova.

Alate i tehnike sustava motivacije treba prilagođavati prilikama i trendovima te ciljevima i mogućnostima poduzeća i zaposlenika kako bi se povećali rezultati i dosegli ciljevi. Faktore motivacije nije potrebno samo rangirati već i odrediti njihovu strukturu i doziranje za postizanje optimalnih uvjeta motivacije svih zaposlenika. To je vještina koja zahtjeva znanja ali i osjećaj za ljude. Menadžeri trebaju izoštriti sposobnost procjene situacija i donošenja odluka koje imaju efekte na veći broj pojedinaca koji trebaju djelovati kao jedno s organizacijom.
Plaća treba biti fer i u skladu sa stanjem u ekonomiji, priznanje i rast zaposlenika u domeni struke treba biti naglašeno, a kao odraz povjerenja delegiranje i participacija izvor su upravljanja predanosti poslu i organizaciji i osnova uspješnog upravljanja motivacijom.

Sustav motivacije organizacije treba biti konzistentan dinamičan i fleksibilan sustav čija logistička platforma omogućuje egzaktno mjerenje radnih učinaka te djelovanje motivacijskih alata kao i mjerenja motivacije. U praksi se sama motivacija ne mjeri dosljedno i nerijetko tek površno kroz razgovor i djelomične ankete zaposlenika. Svakako je to pomak u odnosu na ranije prakse koje su zadovoljstvo zaposlenika stavljale na zadnje mjesto.

3. ANALIZA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU TRGOVAČKOG LANCA TOMMY d.o.o.

Prezentirano u ranijim poglavljima istražit će se u praksi na primjeru poduzeća Tommy d.o.o. Najprije će se prezentacijom sustava i ustroja upravljanja zadacima, poslom i ljudima ukazati na ulogu motivacije te njezinu prisutnost i u organizaciji bez formalno razvijene funkcije ljudskih resursa kao nužnosti svakog zajedničkog djelovanja što organizacija u svojoj biti i jest. Ispitivanje faktora motivacije ukazat će na mogućnosti i značaj strukture te fleksibilnosti motivacijskog sustava u ostvarenju ciljeva poduzeća kao cjeline ali i njegovih dijelova.

Analiza motivacije će se provesti anketiranjem zaposlenika u segmentu maloprodaje ocjenom stavova i potreba zaposlenika te zadovoljstva pojedinim aspektima posla i rukovodstvom. Razina zadovoljstva mjerit će se uz pomoć Likertove ljestvice u rasponu od 1 do 5.

Prikupljeni podaci će se prezentirati u skladu iznesenim dostignućima struke i uz osvrt na praksu u realnom sektoru. Istaknut će se moguća unapređenja kvalitete istoga te ključni aspekti pri njegovoj integraciji unutar funkcije ljudskih resursa koja je u svojim začecima. Iz toga će se uvidjeti potrebne prilagodbe postojećeg sustava motivacije kako bi se ostvarilo harmonično djelovanje svih podsustava s poduzećem koje je već ostvarilo poprilično složenost zbog svoje veličine. To će ukazati no moguće rizike i nedostatke koji se javljaju kao posljedica kronološkog jaza razvoja pojedinih aspekata djelovanja organizacije i njezinih funkcija.

3.1. Rezultati analize

Nakon uvida u značaj upravljanja ljudskim resursima te zadaće funkcije ljudskih resursa u nastavku će se kroz ocjenu stanja i motivacije zaposlenika maloprodajnog lanca Tommy d.o.o. istražiti motivacija te ukazati na probleme i prepreke s kojima se suočava novoformirana funkcija ljudskih resursa.

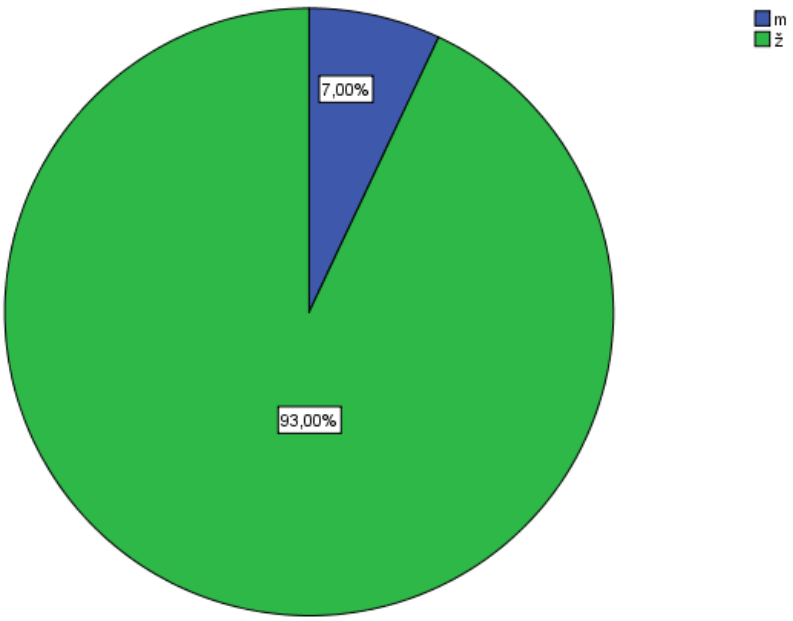
U tu svrhu je provedeno istraživanje tek manjeg dijela zaposlenika Tommya i to u segmentu maloprodaje tj. u poslovnicama. Anketa je provedena na 3% zaposlenika. Cilj ankete je bio ukazati na razinu motivacije prodajnog osoblja u Tommya te istaknuti faktore motivacije kao i percepciju i iskustva zaposlenika po pitanju odnosa, komunikacije, vrednovanja i sl.

Anketa je oblikovana na način da su pitanjima anketnog upitnika obuhvaćene demografske informacije poput spola, dobi, staža u Tommya i ukupnog staža te kao i o načinu i aspektima vrednovanja i nagrađivanja te motivacije ali i komunikacije i odnosa nadređenih, radne atmosfere i sl. Pitanja o percepciji i ocjeni stanja pojedinih aspekata ljudskih resursa, uvjeta te odnosa su formirana u vidu slaganja s tvrdnjama na skali od 1 (ako se s tvrdnjom u potpunosti ne slažu) do 5 (ako se s tvrdnjom u potpunosti slažu), donosno u vidu ocjena od 1(nedovoljan) do 5 (odličan).

U anketi je sudjelovalo sto zaposlenika (dakle, iako je u postotnom smislu obuhvaćeno tek 3% zaposlenika, uzorak je dosta veliki) u kojima dominantan udio s 93% imaju žene. To je i očekivano s obzirom na trendove i odlike trgovačkog sektora u nas u kojem dominira zapošljavanje žena po prodavaonicama. U svakoj poslovnici ima zaposleno od 1 do 3 zaposlenika na pozicijama mesara i skladištara. Veće poslovnice imaju mesnicu te trebaju mesara u svakoj smjeni po jednoga te po jednoga za skladište u svakoj smjeni. Manje poslovnice nemaju mesnicu te imaju manja skladišta za koja čak ne zapošljavaju nužno muškarce već se robom rukuje u manjim količinama i uz pomoć ručnih viličara kojima rukuju i žene. U takvim poslovnicama dominiraju ženske zaposlenice u potpunosti.

Poslovnice koje su anketirane su kategorije hipermarket i supermarket te su locirane u izrazito turističkim lokacijama te urbanim gradskim područjima. Poslovnica na Meterizama te poslovnica u centru Joker su veće poslovnice smještene u gradu, dok su sezonske poslovnice u Makarskoj te na otoku Visu. Zaposlenici u gradovima se lakše nalaze te dulje ostaju. Sezonske poslovnice ljeti imaju izraženu potrebu za radnicima te ih teže nalaze zbog sezone jer se lokalno stanovništvo bavi turizmom, a zimi nema izražene potražnje za radnom snagom te u slučaju onih poslovnica, koje ostaju aktivne i zimi, zapošljavaju znatno manje radnika uglavnom iz lokalnih mjesta.

Iako se povećava udio muškaraca u ukupnom broju zaposlenika i dalje je visok broj ženskih zaposlenika u maloprodaji tj. u samim poslovnicama trgovačkog lanca. Udio muškaraca raste unutar tehničke, informatičke, marketinške i komercijalne funkcije dok je udio na radnim mjestima prodavaonica i dalje udio žena visok. Spolna struktura zaposlenika anketiranih poslovnica dana je na grafikonu 1.



Grafikon 1: Struktura zaposlenika prodavaonica trgovačkog lanca Tommy d.o.o.

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Kada je u pitanju dob ispitanika tada se uočava da je prosječna dob oko 38 godina, a najčešća dob je 40 godina. Iako se povećava udio mladih zaposlenika i šanse mladima za zaposlenje su velike jasno je da u stabilnom poduzeću sve više zaposlenika ostaje dulje što povećava prosječnu dob zaposlenika. U analiziranom uzorku zaposlenika najmlađa dob je 22, a najstarija 55. U poslovnicama zapošljavaju, posebno tijekom sezone, studente te učenike koji tako realiziraju stručnu praksu za koju im Tommy isplaćuje učeničku naknadu za praksu.

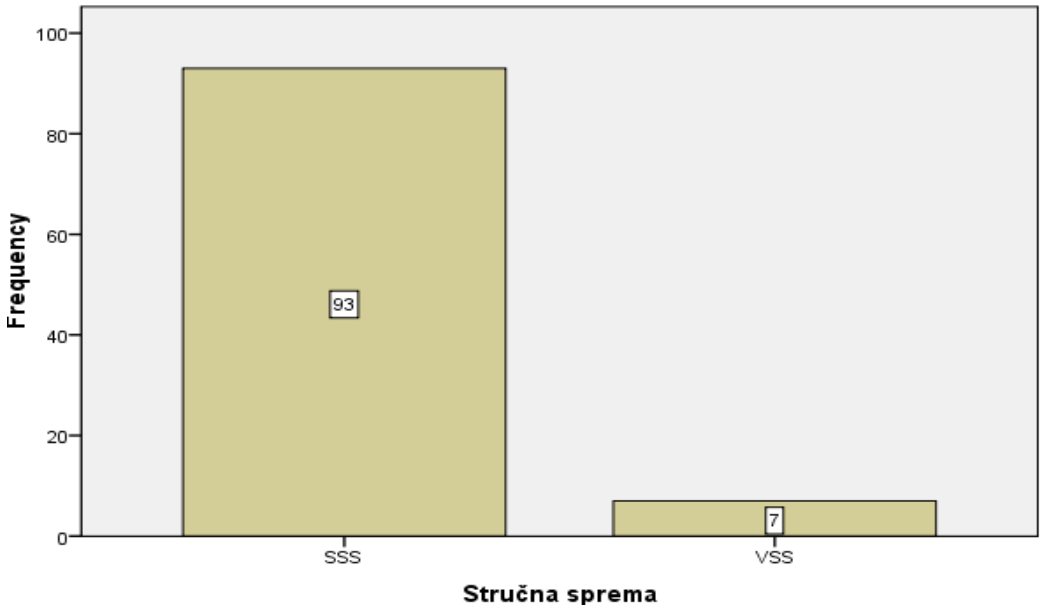
Prosječni radni staž je oko 18 godina što je s obzirom na prosječnu dob ispitanika pokazatelj zadržavanja zaposlenika u Tommya. Jedan od ključnih faktora jest sigurna plaća, zaposlenje i stalan posao. Najčešća duljina radnog staža je 15 godina dok je radni staž u Tommya 10, a prosječni staž čak 11 godina.

Tablica 1: Srednje vrijednosti dobi zaposlenika, radnog staža te staža u Tommya

		dob	Radni staž	Radni staž u Tommya
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean		38,58	17,89	11,09
Mode		40	15	10
Std. Deviation		7,828	7,839	7,007
Minimum		22	2	1
Maximum		55	35	30

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Stručna sprema koja dominira u trgovini tj. poslovnicama je srednja stručna sprema jer se zapošljava pripadajući profil zaposlenika radnim mjestima. Iz grafikona 2 je vidljivo da u uzorku ima čak sedam zaposlenika s višom stručnom spremom. To je pak posljedica velike potražnje za poslovima na tržištu rada te potrebe za sve složenijim profilima zaposlenika i unutar poslovnica. Voditelji poslovnica imaju sve složenije zadatke. Zaposlenici u prodavaonicama mogu napredovati do mjesta voditelja poslovnice ili regije. Iznad voditelja poslovnica su voditelji regija.

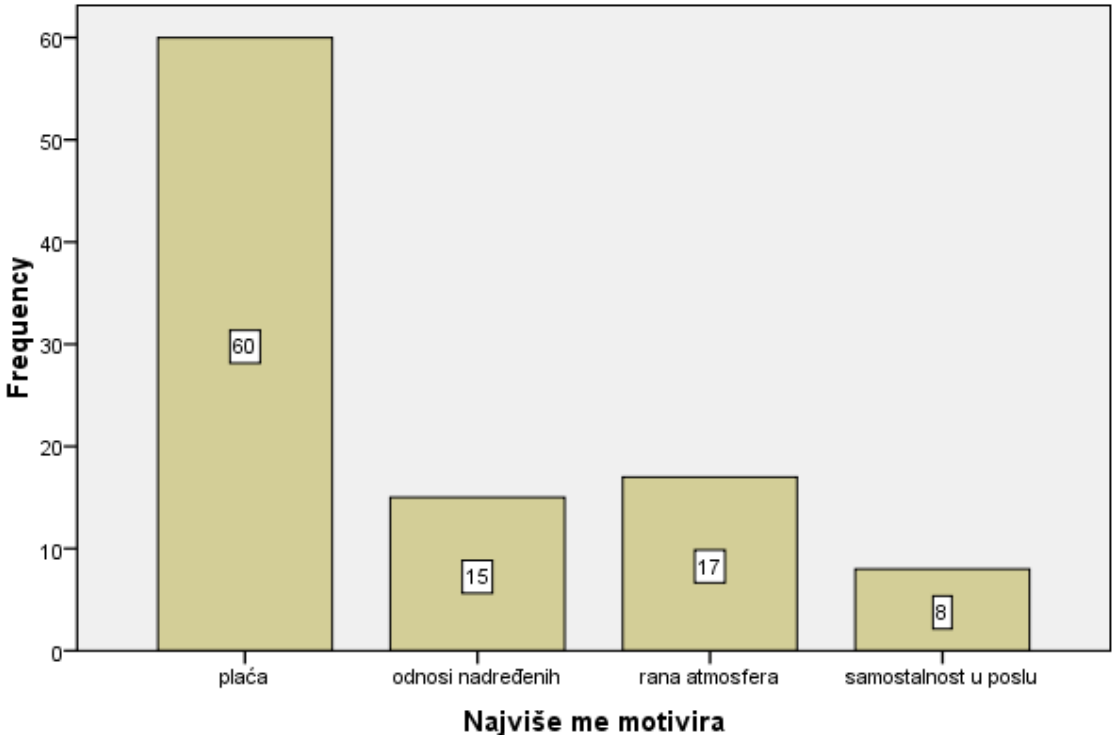


Grafikon 2: Struktura ispitanika prema stručnoj spremi u poslovnicama Tommy d.o.o.

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Iz grafikona 3 koji prikazuje frekvencije faktora motivacije uočava se da zaposlenike prije svega motivira plaća. Relativno niske plaće u sektoru trgovine ali i općenito nedostatne za pokriće egzistencijalne potrošačke košarice posljedica su toga. To ukazuje na značaj prilagodbe strategije upravljanja ljudskim resursima i prilikama u okruženju te na tržištu rada. Zanimljivo je istaći da je plaća motivator jednako bitna zaposlenicima svih poslovnica bez obzira na lokaciju poslovnice.

Nakon plaće najvažnija je radna atmosfera te odnosi nadređenih, a na posljednjem je mjestu samostalnost u poslu. To je pokazatelj bijega zaposlenika od veće odgovornosti zbog stavova nedovoljne novčane vrijednosti za rizik i odgovornost koji u toj situaciji snose.

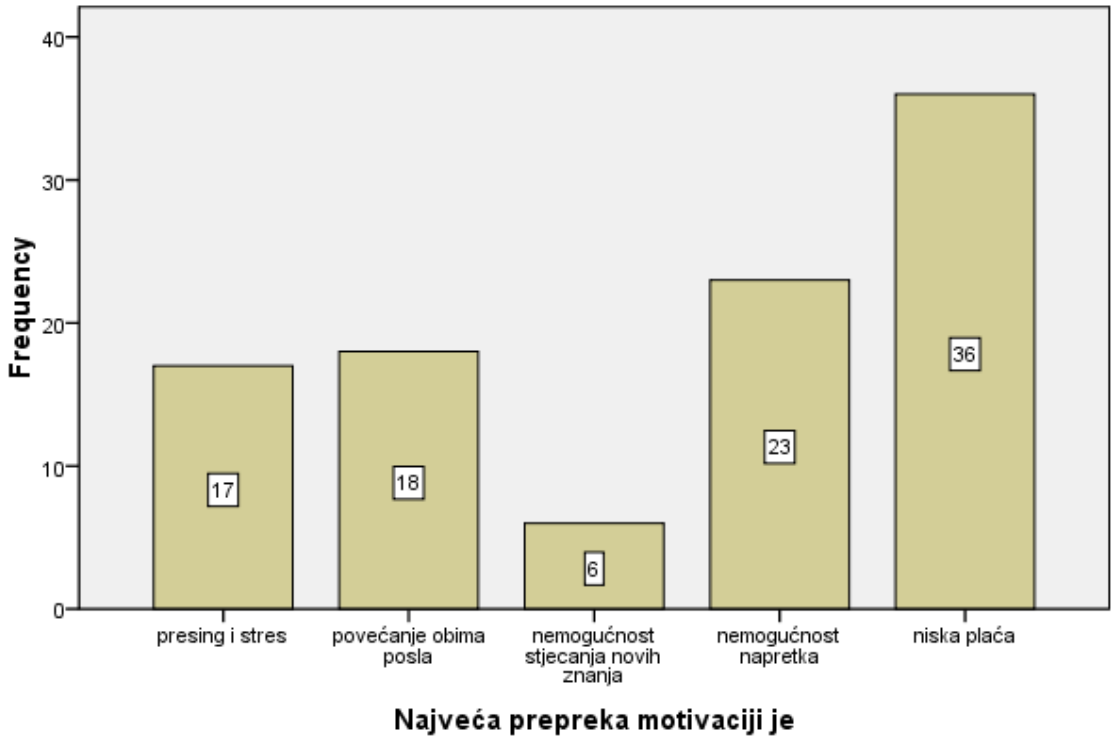


Grafikon 3: Faktori motivacije zaposlenika trgovačkog lanca Tommy d.o.o.

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Kao prepreku motivaciji zaposlenici ističu prije svega nisku plaću koju smatraju nedostatnom za rad koji obavljaju. Taj stav dijeli 36% zaposlenika dok je za njih 23% najveći „ubojica“ motivacije nemogućnost napretka. To se odnosi na relativno malene mogućnosti napretka u trgovini te nizak stupanj povjerenja u fer evaluaciju i sustav nagrađivanja koji u biti ne postoji

stoga se promocija nerijetko vezuje uz poznanstva i veze. Sustav motivacije je u procesu oblikovanja jer Tommy posljednjih nekoliko mjeseci realizira implementaciju i formalnu organizaciju funkcije ljudskih resursa.



Grafikon 4: Prepreke motivaciji zaposlenicima u Tommy d.o.o.

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Prezentacija osnovnih odlika ljudskih resursa u poslovnicama trgovačkog lanca Tommy d.o.o. ukazala je na tipične trendove u ovom poduzeću kao i u ostatku industrije, a to je dominacija zaposlenika ženskog spola srednje stručne spreme. S aspekta zadovoljstva te ključnih faktora motivacije jasno je da su po pitanju plaća slični iako još uvijek ispred nekih konkurenata. Usprkos tome da se tijekom sezone plaće blago povećaju to povećanje nije stalno te je tek privremena motivacija za prilagodbu promjeni uvjeta rada.

Kako bi se detaljnije ispitalo stanje ljudskih resursa te s kojim se preprekama suočava novoformirana funkcija ljudskih resursa u Tommya u nastavku su prezentirani stavovi zaposlenika kada je u pitanju upravljanje, radni uvjeti i okruženje što će dati uvid u to koja su ključna područja za reorganizaciju i upravljanje ljudima bitni u budućnosti.

3.2. Stavovi o preduvjetima kvalitete funkcije ljudskih resursa i motivacija

Zaposlenici su istakli da je jedan od glavnih faktora koji uništava motivaciju kod zaposlenika nemogućnost napretka. Mogućnosti i prilike za napredak u Tommya ocjenjuju svega prosječnom ocjenom 3 (na skali od 1 - nedovoljan do 5 – odličan). S obzirom na vrijednosti minimuma i maksimuma analizirane varijable jasno je da je bilo ispitanika koji su perspektive za napredak ocijenili ocjenom 1 ali i onih koji su prilike ocijenili s 5.

Kvalitetu i efektivnost komunikacije nadređenih ocijenili su najčešće također s ocjenom 3 dok je minimalna ocjena koja se javila bila 2, a najveća 5. Komunikacija je uglavnom top down te se ne preskače hijerarhijske razine u komunikaciji što otežava razvoj zajedništva, lojalnosti i mogućnost participacije ali i isticanja u poslu. To mlade to često demotivira te stvara kontra efekt.

Tablica 2: Srednje vrijednosti ocjene prilika i stanja ljudskih resursa u poduzeću Tommy

		Mogućnosti i prilike za napredak u Tommya su	Komunikaciju nadređenih je	Radni uvjeti i atmosfera su	Ulaganje u razvoj je
N	Valid	100	100	100	99
	Missing	0	0	0	1
Mean		2,91	3,17	3,49	2,96
Median		3,00	3,00	3,00	3,00
Std. Deviation		1,026	,697	,959	,925
Minimum		1	2	1	2
Maximum		5	5	5	5

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Radni uvjeti i atmosfera ocijenjeni su nešto više s prosječnom ocjenom od čak 3,5 te najčešćom ocjenom od 3. Radni uvjeti determinirani su zahtjevima posla te se nastoje urediti razvojem procesa i ulaganjem u opremu kako bi se osigurala sigurnost i ugodan rad u poslovnicama.

Pojedine prakse koje nemaju svrhu, zaposlenike pogađaju najviše, a to je stajanje na nogama tijekom čitave smjene bez obzira da li ima ili nema kupaca u poslovnici. Blagajnice stoje na nogama tijekom čitavog radnog dana što kupcima zaista nema nikakav utjecaj na kvalitetu usluge ili sami proces obrade. Neke prakse poput te trebali bi ukinuti ili prilagoditi kako bi zaposlenici zaista osjetili da se mari za njih te da se nastoji olakšati određene procese i radne zadatke. Jednako tako povećanje udjela muškaraca doprinijet će bržem izvršenju fizički više zahtjevnih radnih zadataka što će doprinijeti uštedi vremena pojedinih procesa.

Ulaganje u razvoj je vjerojatno, kao posljedica ranije opisanih stavova o suvišnim i nelogičnim praksama, dobilo relativno nisku ocjenu od 2,96 te najčešću ocjenu 3, ali i minimalnu 2. Ulaganje je izraženije s aspekta tehnologija po pitanju samih procesa kako bi se unaprijedila usluga kupcima dok je ulaganje u zaposlenike skromnije.

Obuke koje se provode su one regulirane propisima i standardima djelatnosti poput zaštite na radu, sanitarnih pregleda te obuke za rukovanje u skladištu. Na funkciji ljudskih resursa je da osigura veću kvalitetu usluga kroz standardizaciju procesa, ulaganje u obuku zaposlenika s aspekta struke kako bi se osiguralo formiranje standarda te izgradile konkurentske prednosti. Usavršavanje zaposlenika povećava zadovoljstvo poslom, jača motivaciju te u kombinaciji s prilikama za napredak doprinosi razvoju lojalnosti. Sinergijski efekti uslijed toga neće izostati jer su takvi radnici požrtvovniji, a mogućnost participacije vodi inovativnosti, timskom radu, zajedničkom djelovanju i kvalitetnoj radnoj atmosferi te jača razvoj vrijednosti unutar poduzeća.

Participacija, kao značajna odlika upravljanja ljudima, je na relativno niskoj razini uz prosječnu ocjenu od svega 2,72 te najčešću ocjenu 3. Nemogućnost participacije djeluje demotivirajuće na duge staze bez obzira na ostale prilike poput mogućnosti napretka (koja je također dobila srednju ocjenu od 3). Zaposlenici se ne osjećaju prihvaćeni niti ravnopravni. Nemogućnost participacije se doživljava kao neuvažavanje od strane nadređenih. Zaposlenike se ne pita ništa niti po reorganizaciji procesa koje provode oni sami i koje najbolje poznaju. Rukovodioci najčešće dovoljno ne poznaju posao niti procese stoga je uz demotivaciju zaposlenika neprikladno upravljanje ljudima uzrok smanjenju konkurentske snage što uzrokuje nemire unutar organizacijske strukture poduzeća i konflikte te povećava fluktuaciju radnika što vodi povećanju troškova regrutacije i selekcije te povećanu potrebu za obukama što troši resurse poput vremena.

Iako je vidljivo da postoji nerazumijevanje i nedovoljna suradnja unutar hijerarhije zaposlenici se međusobno povezuju stoga je zajedničko djelovanje i kolegijalnost ocijenjena nešto većom prosječnom ocjenom od 3,42. Zajedništvo i suosjećanje kolega doprinosi zalaganju i očuvanju timskog rada ako i u razdobljima kada postoji netrpeljivost prema promjenama koje se uvode.

Međuljudski odnosi su bitan faktor za zadržavanje zaposlenika te preduvjet upravljanja ljudskim resursima. Ocjena kvalitete međuljudskih odnosa je 3,31 te na njima treba poraditi kako bi se odnosi razvili i ojačali te pretočili u stabilne vrijednosti i postali dio organizacijske kulture koja će Tommy učiniti poželjnim poslodavcem za nove te postojeće zaposlenike koji će vidjeti svoj razvoj unutar iste.

Tablica 3: Ocjena komunikacije i prilika te zadovoljstva zaposlenika Tommya

		Razinu participacije je	Promoviranje zajedničkog djelovanja i kolegijalnosti je	Međuljudski odnosi su	Organizacija posla me motivira	Stupanj mog zadovoljstva je
N	Valid	100	98	100	100	100
	Missing	0	2	0	0	0
Mean		2,75	3,42	3,31	2,92	3,23
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Std. Deviation		,857	,836	1,107	,907	,737
Minimum		1	2	1	1	2
Maximum		5	5	5	5	5

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

U upravljanje odnosima treba biti uklopljena i organizacija posla te ostali uvjeti jer motivacija samim poslom je ispod 3 za većinu zaposlenika što ukazuje na nedostatke prilagodbe posla i zadataka u skladu s ciljevima poduzeća. Upravo stoga je i sama motivacija zaposlenika skromna te iznosi tek blago iznad 3 s prosječnom ocjenom od 3,23.

Nakon uvida u zadovoljstvo određenim aspektima odnosa te komunikacije i samog zadovoljstva poslom ispitanicima je postavljeno 15 pitanja o slaganju s pojedinim tvrdnjama koje su predstavljale stanje u Tommya u segmentu ljudskih resursa.

Iz rezultata tablice 4 je vidljivo da kod analize problematike u domeni ljudskih resursa polazna točka treba biti upravo i glavni motivator tj. plaća. Ljudi se osjećaju preopterećeno te nedovoljno plaćeno za svoj rad što je osnovni urok nezadovoljstva. Plaća u skladu s radnim zadacima i prilikama omogućuje zadovoljenje osnovnih potreba bez kojih zaposlenici ne mogu biti motivirani.

Slaganje s tvrdnjom da su za rad plaćeni proporcionalno zahtjevima posla i uloženim naporima konvergira ka slaboj razini slaganja s prosječnom razinom od 2,91 (1 je označavalo potpuno neslaganje, a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom).

Slično se slažu s tvrdnjom da je sustav motivacije u Tommya kvalitetan i djelotvoran. Motivacija zaposlenika je samoinicijativna po pitanju intrinzičnih faktora te ovisi o kolegama, a ona s viših razina je nešto rjeđa. Potonje potvrđuje i slaganje s tvrdnjom o pohvalama i priznanjima od strane nadređenih kao uobičajenoj praksi čija je razina niska te konvergira neslaganju s tvrdnjom (tablica 5).

Ekstrinzični motivatori također nisu formalno oblikovani te se primjenjuju u pojedinim prilikama na promet poslovnica. Ipak, važno je istaći da se ne provodi prikladna i pouzdana evaluacija stoga motivacija te nagrađivanje nije u skladu s ostvarenjima pa može voditi i suprotnim efektima kao i konfliktima između zaposlenika.

Tablica 4: Prosječna razina slaganja s tvrdnjama o motivaciji u poduzeću Tommy

		Za rad sam plaćen/a proporcionalno uloženom trudu i zahtjevima posla	Sustav motivacije u Tommya je kvalitetan i djelotvoran	U odnosu organizacije prema meni sam se često osjetio/la zakinut/a	Unutar motivacijskog sustava Tommya nedostaje jasan sustav pravila i vrijednosti.	Komunikacija i odnos nadređenih bi trebala odlikovati pristupačnost i dosljednost.
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,91	2,57	2,5	4,59	4,90
Median		3,00	3,00	2,5	5,00	5,00
Std. Deviation		,767	,946	1,254	,494	,302
Minimum		2	1	1	4	4
Maximum		4	5	5	5	5

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Zbog nedostatka dosljednosti unutar sustava motivacije te nepostojanja mjera praćenja učinaka zaposlenici se osjećaju zakinutima jer se nagrađivanje ne provodi u skladu sa zalaganjem stoga je i slaganje s tvrdnjom o tome da su se osjetili zakinuti od strane organizacije konvergira ka srednjoj ocjeni što je pokazatelj da unutar sustava motivacije Tommya nedostaje jasan sustav pravila i vrijednosti koji bi bili osnova za provođenje mjera motivacije te standarda evaluacije.

Na novoosnovanoj funkciji ljudskih resursa je da što bolje upozna postojeće stanje i problematiku što je moguće isključivo ispravnim pristupom i komunikacijom sa zaposlenicima. Takav pristup osigurava uvid i preciznost ocjene stanja, motivira te jača inovativnost i participaciju zaposlenika.

Stavovi zaposlenika po pitanju plaće i rada te spremnosti na požrtvovnost te žrtvovanju plaće za napredak ukazuju na to da zaposlenici nisu spremni na takvo nešto jer je plaća osnova za zadovoljenje glavnih egzistencijalnih potreba koje moraju biti zadovoljene da bi se zaposlenike moglo motivirati nekim drugim faktorima. Sigurnost posla je bitna (prosječna razina slaganja s tvrdnjom je 3,68) ali nije značajno ispred samoostvarenja (prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,41). Iz toga se zaključuje da je za uspostavljanje sustava motivacije i upravljanja ljudskim

resursima bitno prije svega provesti reorganizaciju posla, ljudskih resursa na radna mjesta, podjelu zadataka te evaluaciju zaposlenika kako bi se osiguralo ispravno vrednovanje rada i cijena rada te kako bi se moglo pristupiti formiranju materijalnih faktora motivacije koji će doprinijeti ciljevima bez pojave pratećih negativnih efekata i mogućih nejednakosti u procjenama i vrednovanju. To je preduvjet razvoja povjerenja i predanosti organizaciji.

Tablica 5: Srednje vrijednosti o slaganju ispitanika s tvrdnjama o sustavu motivacije u Tommya

		Razvoj funkcije ljudskih resursa doprinio bi sustavu motivacije i upravljanju motivacijom.	Bio/la bi spreman(a raditi više za istu plaću ako je to na radnom mjestu koje je veće od ovog na kojem trenutno radim	Sigurnost radnog mjesta mi je jako bitna	Visinu plaće bih žrtvovao/la za unapređenje	Priznanja i pohvale su uobičajena praksa
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,53	1,94	3,68	2,60	1,66
Median		5,00	2,00	4,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,627	1,071	1,270	1,385	,714
Minimum		3	1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	3

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Kod uređenja sustava evaluacije važna je objektivnost i mjerljivost te ravnopravnost na što ukazuje neslaganje ispitanika s tvrdnjom da prema svima vrijede jednaka i fer pravila s prosječnom razinom slaganja od 1,89.

Mogućnost napretka je bitna te je mnogima, do određene razine, ispred odnosa s kolegama stoga na ovaj rezultat treba gledati dvojako. Pozitivna strana toga je mogućnost razvoja pozitivne konkurencije među zaposlenicima i poticanje na zalaganje, dok je negativna mogućnost pojave konflikata te neetičnih poteza na štetu posla uslijed težnje za ostvarenjem od strane zaposlenika. Upravo tu dolazi do izražaja uloga pristupa i primjer nadređenih u hijerarhiji

kao i sustav vrijednosti koji se treba izgraditi nanovo da bude u skladu s ciljevima funkcije ljudskih resursa.

Menadžment također treba biti svjestan i toga da prilagodba pojedinih uvjeta mijenja stavove i prioritete zaposlenika te da kod formiranja normi i standarda trebaju voditi računa o mogućim efektima svake od opcija za usmjerenje funkcije ljudskih resursa.

Tablica 6: Srednje vrijednosti o slaganju ispitanika s tvrdnjama o sustavu motivacije u Tommya

		Za samoostvarenje mi je jako važan položaj	Odnos s kolegama mi je važniji od vlastitog probitka	Od nadređenih mogu učiti te su oni spremni i vješto prenose znanje	Prema svima vrijede jednaka i fer pravila	Moji stavovi bi bili različiti da imam dodatni izvor prihoda
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,41	2,92	2,50	1,89	3,68
Median		3,00	3,00	2,00	2,00	4,00
Std. Deviation		,996	1,186	1,124	,723	1,205
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	3	5

Izvor: Izrada autora na temelju istraživanja

Zaključno se može istaći da upravljanje ljudskim resursima u Tommya odlikuje nedovoljna razina organiziranosti posljedica čega je niža razina motivacije. Posljedica je to nepostojanja integralne funkcije ljudskih resursa koja je u procesu organizacije tek posljednjih nekoliko mjeseci. Brzi rast i širenje poslovanja vodi povećanju stresa i opterećenja zaposlenika stoga se javlja smanjuje motivacija uslijed izostanka sustava ekstrinzičnih i intrinzičnih mjera motivacije.

Pozitivni aspekti se uočavaju po pitanju međuljudskih odnosa i stažu zaposlenika što ukazuje na uhodanost i međusobnu prilagodbu zaposlenika te to treba biti osnova za upravljanje ljudskim resursima te razvoj sustava vrijednosti i timski rad što treba ojačati primjerima, komunikacijom, motiviranjem i samoostvarenjem zaposlenika kako bi se razvio kvalitetan sustav vrijednosti i zajedništva unutar organizacije.

3.3. Kritički osvrt

Srednja razina motivacije te negativni stavovi zaposlenika, kada je u pitanju mogućnost napretka u poduzeću kao i vrijednost njihova rada, odraz su zanemarivanja značaja funkcije ljudskih resursa i posljedica nedostatka organizacije i standarda kada je u pitanju sustav nagrađivanja i evaluacije. Stoga se kao ključna područja koja treba osigurati mogu istaći: jasno postavljanje ciljeva i definiranje potreba za ljudskim resursima i profilima, sistematizacija radnih mjesta, mjere i način evaluacije, motivacija te pristup i odnos menadžmenta funkcije ljudskih resursa. Polazna točka je da se plaće prilagode ciljevima poduzeća i prilikama jer su one ključan faktor upravljanja ljudima.

Pred menadžmentom je da se osigura stabilnost poslovanja po pitanju zahtjeva za ljudskim resursima uslijed intenziviranja investicijskih aktivnosti te da se provede standardizacija procesa, radnih zadataka te sistematizacija radnih mjesta i njihov opis kako bi se uspostavio stabilan i pouzdan sustav evaluacije. Takva evaluacija osnova je motivacije i upravljanja zaposlenicima.

Područja na koja treba obratiti pažnju jesu komunikacija, stil i pristup menadžmenta, prilike za razvoj i ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika kao i razvoj karijera. Mogućnosti ljudskih resursa treba uskladiti s prilikama i ciljevima poslovanja te u skladu s time provoditi glavne odrednice strategije ljudskih resursa. Samo će se na taj način osigurati temelji za održivo poslovanje.

Participacija zaposlenika treba poticati na inovativnost i reakciju te biti osnova rješavanja konflikata i problema ali i izvor novih prilika za poslovanje. Razmjena informacija i učenje unutar organizacije osigurat će prihvaćanje i priznavanje unutar organizacije što će razviti lojalnost i predanost zaposlenika. Prijenos iskustava i znanja bit će dio intrinzičnih faktora motivacije i povećati suradnju zaposlenika.

Sve promjene koje slijede imat će dalekosežne i dugoročne efekte stoga je ozbiljnost i preciznost u uspostavljanju osnovne infrastrukture neophodna za uspjeh funkcije ljudskih resursa te buduće rezultate poslovanja trgovačkog lanca Tommy.

4. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima osnova su vođenja svakog poslovanja. U vrijeme kada je održivo poslovanje budućnost i cilj sve više dionika gospodarskog sustava ističe značaj ljudskih resursa u ostvarenju tog cilja.

Tommy je velika organizacija koja poslovanje temelji na ljudskim resursima jer zaposlenici odrađuju sve procese i u direktnom su kontaktu s kupcima. Problemi s kojima se suočavaju posljedica su nedovoljnog ulaganja u razvoj i organizaciju funkcije ljudskih resursa u svom razvoju od osnutka u skladu s poslovanjem i veličinom poduzeća. Ključna područja unapređenja koja se ističu jesu: pristup nadređenih, participacija zaposlenika i bottom up komunikacija, motivacija i uređenje procesa te radnih zadataka.

Istraživanje stavova i motivacije zaposlenika ukazalo je na srednju razinu zadovoljstva te pojavu negativnih stavova stoga je nužno uspostaviti novi sustav vrijednosti i dati primjer zaposlenicima kako bi se izgradilo povjerenje u sustav i organizaciju te razvila lojalnost. Zanimljivo je istaći da su se zaposlenici izjasnili da bi u prosjeku vrlo vjerojatno njihovi stavovi bili različiti ukoliko bi imali veća i dodatna primanja. To je bitno za funkciju ljudskih resursa jer je plaća polazna točka nove organizacije i neophodna je za kvalitetno upravljanje koje će polučiti sinergijske efekte.

Za uspješno upravljanje ljudima važno je osiguranje stabilnosti posla barem u određenoj mjeri te plaća proporcionalna zahtjevima radnog mjesta. Nakon zadovoljenja osnovnih potreba do izražaja dolaze faktori motivacije poput mogućnosti napretka te pohvala i priznanja. Pronalazak i zadržavanje zaposlenika na pojedinim područjima nije jednako stoga je poznavanje lokalnih prilika osnova efektivnosti procesa regrutacije te zadržavanja zaposlenika i upravljanja. Na funkciji ljudskih resursa je da procese regrutacije, selekcije te organizacije i rasporeda ljudskih resursa provodi prateći promjene i prilike unutar i izvan poduzeća.

Kvalitetno upravljanje ljudima zahtijeva kontinuitet ulaganja kako u infrastrukturu funkcije ljudskih resursa te poslovne procese tako i u razvoj zaposlenika. Kombiniranje pojedinih faktora motivacije (ekstrinzičnih i intrinzičnih) uz praćenje promjena te oblikovanje strategija u skladu s ciljevima organizacije preduvjet je održivosti.

SAŽETAK

Motivacija ljudskih resursa je dio zadataka funkcije ljudskih resursa. Motiviranost je odraz uspješnosti menadžmenta u upravljanju ljudskim resursima. Praćenje motiviranosti je bitno kako bi strategije upravljanja bila efikasna i efektivna. U skladu s ciljevima i promjenama u okruženju treba prilagođavati strategije za ostvarenje ciljeva poslovanja.

Motivacija zaposlenika u trgovačkom lancu Tommy je na srednjoj razini i nužna je reorganizacija procesa i poslovnih zadataka. Kada je u pitanju funkcija ljudskih resursa, potrebne su prilagodbe te se kao ključna područja ističu: komunikacija, participacija te reorganizacija radnih zadataka i posla kao i evaluacija radnih mjesta. Sustav motivacije treba uspostaviti na preciznim standardima evaluacije učinaka. Upravljanje motivacijom zahtijeva kombiniranje različitih faktora s ciljem razvoja zaposlenika te stvaranja sinergijskih efekata na poslovanje.

Ključne riječi: ljudski resursi, motivacija, Tommy

SUMMARY

Motivation of human resources is part of the human resources function. Motivation is a reflection of the success of management. Motivation monitoring is essential to managing the strategies effectively. In accordance with goals and changes in the environment, various motivating factors should be combined to achieve business goals.

Employee motivation in the Tommy chain is at the middle level and it is necessary to reorganize processes and business tasks. When it comes to the human resource function, key areas are: communication, participation and reorganization of work tasks and jobs as well as job evaluation. The motivation system should be established on precise performance evaluation standards. Managing motivation requires combining different factors to develop employees and create synergistic effects on business.

Key words: human resources, motivation, retail chain Tommy

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Bahtijarević-Šiber, F. Strategijski menedžment i upravljanje ljudskim potencijalima, Hrvatska gospodarska revija, časopis za ekonomiju i pravo. 46 (1997), 3 ; str. 317-324.
3. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., Tehnički glasnik: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 2013., str. 56.-62.
4. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
5. Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, Psihologijski rječnik, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.
6. Gutić, D., Rudelj, S., Menadžment ljudskih resursa, Grafika, Zagreb, 2012.
7. Koontz, H., Weihrich, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1998.
8. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izmijenjeno i dopunjeno izd., Zagreb, Adeco, 2006.
9. Marušić, S.: Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju /Privredna kretanja i ekonomska politika / (2001), 88 ; str. 29.-51.
10. Marušić, S., Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb, 1999.
11. Petar, S., Ljudska strana upravljanja ljudima : [kako upravljati ljudskim potencijalima novog doba?], Zagreb, Mozaik knjiga, 2004.
12. Tintor, J. Analiza ljudskih potencijala /Ekonomski analitičar : časopis orijentiran upravljanju / (1995), 4 ; str. 36.-45.
13. Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

Popis tablica i grafikona

Tablica 1: Srednje vrijednosti dobi zaposlenika, radnog staža te staža u Tommya 29
Tablica 2: Srednje vrijednosti ocjene prilika i stanja ljudskih resursa u poduzeću Tommy 32
Tablica 3: Ocjena komunikacije i prilika te zadovoljstva zaposlenika Tommya 34
Tablica 4: Prosječna razina slaganja s tvrdnjama o motivaciji u poduzeću Tommy 36
Tablica 5: Srednje vrijednosti o slaganju ispitanika s tvrdnjama o sustavu motivacije u Tommya 37
Tablica 6: Srednje vrijednosti o slaganju ispitanika s tvrdnjama o sustavu motivacije u Tommya 38

Grafikon 1: Struktura zaposlenika prodavaonica trgovačkog lanca Tommy d.o.o. 28
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema stručnoj spremi u poslovnicama Tommy d.o.o. 29
Grafikon 3: Faktori motivacije zaposlenika trgovačkog lanca Tommy d.o.o. 30
Grafikon 4: Prepreke motivaciji zaposlenicima u Tommy d.o.o. 31

Prilog- anketni upitnik

Poštovani,

molim Vas da izdvojite dio vremena da odgovorite na anketu. Cilj ove ankete je razumjeti način motivacije te ukazati na njezin značaj. Kroz iskazivanje stavova i kritika ali i onoga čime ste zadovoljni, kada je motivacija u pitanju, doprinijet će te oblikovanju smjernica za unapređenje motivacije u upravljanju poslovanjem i boljem shvaćanju njezinih aspekata u specifičnim situacijama. Anketa je anonimna te se provodi u edukativne svrhe Ekonomskog fakulteta u Splitu. Zahvaljujem se na sudjelovanju u anketi i izdvojenom vremenu.

Ocijenite na skali od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) koliko se slažete s tvrdnjama: (zaokružite razinu slaganja)					
Za rad sam plaćen/a proporcionalno uloženom trudu i zahtjevima posla	1	2	3	4	5
Sustav motivacije u Tommya je kvalitetan i djelotvoran	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
U odnosu organizacije prema meni sam se često osjetio/la zakinut/a	1	2	3	4	5
unutar motivacijskog sustava Tommya nedostaje jasan sustav pravila i vrijednosti.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Komunikacija i odnos nadređenih bi trebala odlikovati pristupačnost i dosljednost.	1	2	3	4	5
Razvoj funkcije ljudskih resursa doprinio bi sustavu motivacije i upravljanju motivacijom.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bio/la bi spreman(a raditi više za istu plaću ukoliko je to na radnom mjestu koje je veće od ovog na kojem trenutno radim	1	2	3	4	5
Sigurnost radnog mjesta mi je jako bitna	1	2	3	4	5
Visinu plaće bih žrtvovao/la za unapređenje	1	2	3	4	5

Priznanja i pohvale su uobičajena praksa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Za samoostvarenje mi je jako važan položaj	1	2	3	4	5
Odnos s kolegama mi je važniji od vlastitog probitka	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Od nadređenih mogu učiti te su oni spremni i vješto prenose znanje	1	2	3	4	5
prema svima vrijede jednaka i fer pravila	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Moji stavovi bi bili različiti da imam dodatni izvor prihoda	1	2	3	4	5

Ocijenite ocjenom od 1 (nedovoljan) do 5 (odličan): (zaokružite ocjenu)					
Mogućnosti i prilike za napredak u Tommya su	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Komunikaciju nadređenih je	1	2	3	4	5
Radni uvjeti i atmosfera su	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ulaganje u razvoj je	1	2	3	4	5
Razinu participacije je	1	2	3	4	5
Promoviranje zajedničkog djelovanja i kolegijalnosti je	1	2	3	4	5
Međuljudski odnosi su	1	2	3	4	5
Organizacija posla me motivira	1	2	3	4	5
Stupanj mog zadovoljstva je	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Demografska i motivacijska pitanja (zaokružite ili upišite Vaš odgovor)					
Spol	M	Ž			
Dob					
Rdni staž					
Radni staž u Tommya					
Stručna sprema	OS	SSS	VŠS	VSS, magisterij, doktorat	
Radna pozicija					
Da li se evidentira i mjeri radni učinak	DA	NE			
Mjerenje radnog učinka je (zaokružite Vaš odgovor):					
	*	Alat za stvaranje pritiska na radnike			
	*	Efektivan način za izjednačavanja rada svih zaposlenika i podjelu posla timova			
	*	Podloga za sustav nagrađivanja koji se ipak za sada ne koristi			
	*	Mjera koja pravda posao i plaću nekome zaposlenom u analizama te nema			
Osjećate li lojalnost prema poduzeću u kojem ste zaposleni	DA	NE			
Najviše me motivira:	* plaća	* odnosi nadređenih	* radna atmosfera	* samostalnost u poslu	* dodatne beneficije
Najveća prepreka motivaciji je	* presing i stres	* poveaćavanje posla	* nemogićnost stjecanja novih znanja	* nemogućnost napretka	* niska plaća