

# UTJECAJ RAZVOJA KARIJERE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U HOTELIMA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

---

**Beader, Dino**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:331581>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-25**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ RAZVOJA KARIJERE NA  
MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U HOTELIMA  
SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Dino Beader, 2151669**

**Split, kolovoz, 2017. godina**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>5</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>6</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.6. METODE ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA</b> .....	<b>14</b>
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1. POJAM MOTIVACIJE</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2. TIPOVI MOTIVACIJE</b> .....	<b>17</b>
2.2.1. Intrinzična motivacija .....	17
2.2.2. Ekstrinzična motivacija .....	18
2.2.3. Poticaji .....	19
2.2.4. Posljedice .....	19
2.2.5. Kazna .....	20
2.2.6. Nagrade .....	21
<b>2.3. MOTIVACIJSKE TEORIJE</b> .....	<b>22</b>
2.3.1. Maslowljeva teorija motivacije .....	22
2.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	24
2.3.3. McGregorova teorija X i teorija Y .....	25
2.3.4. McClellandova motivacijska teorija .....	26
2.3.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa .....	26

<b>2.4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA .....</b>	<b>27</b>
2.4.1. Materijalno nagrađivanje .....	28
2.4.2. Nematerijalno nagrađivanje .....	29
<b>2.5. SUVREMENO SHVAĆANJE STRATEGIJE MOTIVIRANJA .....</b>	<b>30</b>
<b>2.6. UPORABA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>31</b>
2.6.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija .....	32
2.6.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija .....	33
<b>2.7. ULOGA VOĐENJA PRI MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>34</b>
<b>2.8. GREŠKE KOD MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>36</b>
<b>3. UTJECAJ RAZVOJA KARIJERE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA UTJECAJA RAZVOJA KARIJERE NA RAZINU MOTIVACIJE .....</b>	<b>38</b>
<b>4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>41</b>
4.1.1. Amfora Hvar .....	42
4.1.2. Amor Supetar .....	43
4.1.3. Atrium Split .....	43
4.1.4. Dalmacija Hvar .....	44
4.1.5. Le Meridien Lav .....	44
4.1.6. Life Zečevo .....	44
4.1.7. Medena Trogir .....	44
4.1.8. President Split .....	45
4.1.9. Radisson Blu Split.....	45
<b>4.2. DESKRIPTIVNA STATISTIKA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>46</b>
<b>5. TESTIRANJE HIPOTEZA.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1. UTJECAJ RAZVOJA KARIJERE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U HOTELIMA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE .....</b>	<b>64</b>

<b>5.2. RAZLIKA IZMEĐU RAZINE MOTIVACIJE I ZAPOSLENIKA NA RAZLIČITIM RAZINAMA MANAGEMENTA.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>68</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>72</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>75</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>76</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>79</b>

## SAŽETAK

Osnovna svrha ovog diplomskog rada je prikazati važnost razvoja karijere zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije a time i važnost povećanja motivacije među zaposlenicima. U radu su obrađeni teoretski aspekti motivacije zaposlenika i to pojam, tipovi motivacije i motivacijske teorije. Također su iznesene strategije motiviranja, suvremeno shvaćanje strategije motiviranja te uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima. S teorijskog aspekta još je obrađen pojam karijere. Tako je opisano upravljanje karijerom te životni ciklus karijere, a na kraju poglavlja dan je pregled razvoja karijere i razine motivacije.

Empirijsko istraživanje temelji se na anketnom upitniku koji je proveden među zaposlenicima Splitsko-dalmatinske županije. Anketnim upitnikom su ispitana mišljenja i stavovi o razvoju karijere te utjecaju razvoja karijere na razinu motivacije. Analizom rezultata došlo se do zaključka da razvoj karijere pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. S druge pak strane odbacila se hipoteza da postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini top managementa u odnosu na middle management te se prihvatila hipoteza da postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini middle managementa u odnosu na lower management.

**Ključne riječi:** razvoj karijere, motivacija zaposlenika, hoteli Splitsko-dalmatinske županije.

## SUMMARY

The main purpose of this graduate thesis is to show the importance of career development of the employees of the Split-Dalmatia County Hotel, and thus the importance of increasing motivation among employees. The paper deals with theoretical aspects of employee motivation and that concept, types of motivation and motivational theory. Motivation strategies, a contemporary understanding of the motivational strategy and the use of motivational techniques in human resources management were also presented. From a theoretical point of view, the concept of career is still being considered. Career management and career life cycle are described here, and at the end of the chapter is an overview of career development and motivation level.

Empirical research is based on a survey questionnaire conducted among employees of the Split-Dalmatia County. The survey questionnaire examined opinions and opinions about career development and the impact of career development on the level of motivation. By analyzing the results, it was concluded that career development positively influences the motivation of employees in the hotels of the Split-Dalmatia County. On the other hand, it has rejected the hypothesis that there is a statistically significant difference in top management motivation compared to middle management and accepted the hypothesis that there is a statistically significant difference in middle management motivation compared to lower management.

**Keywords:** career development, employee motivation, hotels Split-Dalmatia County.

# 1. UVOD

## 1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Navedeni i opisani problem istraživanja određuje predmet istraživanja, a vezan je uz evaluaciju različitih načina razvoja karijere u sferi upravljanja motivacijom s ciljem povećanja razine motivacije među zaposlenicima u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. U radu će se teorijski i empirijski istražiti različiti načini razvoja karijere i njihov utjecaj na razinu motivacije zaposlenika. Dakle, na temelju prethodno navedenog može se definirati predmet istraživanja koji glasi: istražiti i utvrditi da li su zaposlenici svjesni utjecaja razvoja karijere na njihovu razinu motivacije, te istražiti u kojoj mjeri razvoj karijere utječe na razinu motivacije.

Hoteli Splitsko-dalmatinske županije imaju određenih sličnosti s aspekta razvoja karijere u cilju povećanja razine motivacije zaposlenika, tako da ovo istraživanje može dati korisne smjernice za širu primjenu.

U fokusu predmeta istraživanja bit će uzroci i posljedice nedovoljnog razvoja karijere zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanjem će se nastojati ponuditi argumentirane smjernice djelovanja u tom cilju. Za razliku od standardiziranih politika hotela Splitsko-dalmatinske županije, motivaciji zaposlenika se treba pristupati personalizirano nudeći različite mogućnosti za razvoj karijere s obzirom da nemaju svi zaposlenici iste preferencije.

U skladu s problemom i predmetom istraživanja u nastavku će se definirati ciljevi, istraživačke hipoteze i doprinos istraživanja.



## 1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi "movere" što znači pomicanje. Postoji mnogo različitih definicija riječi motivacija. Prema sljedećim autorima su:<sup>1</sup>

- Motivacija je sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe.
- Motivacija obuhvaća niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod utjecajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja.
- Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve među zaposlenicima poduzeća. Pravilnim motiviranjem moguće je unaprijediti performanse i kvalitetu rada.

Često se postavlja pitanje što je to motivacija i na koji način se treba koristiti. To je i razlog da o motivaciji (o njenoj suštini, ulozi i značaju) postoje brojni, nerijetko različiti stavovi. Kao posebno karakteristični, odnosno interesantni, navode se sljedeći stavovi:<sup>2</sup>

- Motivacija je opći pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila.
- Motivacija je skup unutrašnjih snaga pojedinca koje pojačavaju njegov napor u izvršavanju zadatka.
- Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utječe na stupanj predanosti pojedinca. Ona se sastoji od faktora koji izazivaju, kanaliziraju i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu. Motiviranje je upravljački proces kojim se utječe na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome "što izaziva određeno ljudsko ponašanje".
- Motivacija se odnosi na niz povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, vrstu, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina razumijevanja zadatka i ograničenja vezana uz okolinu konstanti.

---

<sup>1</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J.: Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 329.

<sup>2</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., op. cit., str. 329.

- Motivacija je skup stavova i vrijednosti koje utječu na osobu da se ponaša na specifičan i s ciljem određen način.
- Motiviranje se definira kao skup procesa koji potiču i održavaju ljudsko ponašanje prema nekom cilju.
- Motivacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji dovode u stanje ravnoteže intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje.
- Motivacija je traganje za onim što nedostaje ili onim što je potrebno osobi, odnosno ona je težnja da se zadovolje potrebe.

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih te istraživanih strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost kvalitete proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.<sup>3</sup>

Nematerijalne kompenzacije u svrhu motiviranja zaposlenika imaju sve veći značaj kao i svijest o potrebi njihova uvođenja, te se u tvrtkama sve više uvodi briga o kontinuiranom razvoju karijere zaposlenika. Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za umirovljenje. U svim navedenim faktorima primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto.<sup>4</sup>

Stoga će se u ovom radu istražiti kako razvoj karijere utječe na motivaciju zaposlenika. Dakle, osnovni problem istraživanja je utvrditi utjecaj razvoja karijere na motivaciju zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. Na provedbu ovog istraživanja potaknulo je

---

<sup>3</sup> Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011., str. 9-11.

<sup>4</sup> Varga, M.: op. cit., str. 9-11.

razmišljanje o tome koliko su zaposlenici svjesni utjecaja razvoja karijere na razinu motivacije u poslovnim organizacijama.

### **1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Nakon definiranih problema i predmeta istraživanja, postavit će se ciljevi istraživanja, i to znanstveni i istraživački.

Znanstvenim ciljevima će se:

- definirati pojam, tipovi i strategije motiviranja.
- utvrditi ulogu vođenja, motivacijskih tehnika i greške kod motiviranja zaposlenika.
- definirati pojam, upravljanje, razvoj i životni ciklus karijere.
- utvrditi intezitet utjecaja razvoja karijere na motivaciju zaposlenika.

Uz znanstvene, definirat će se i istraživački ciljevi kojima će se:

- ispitati pozitivan utjecaj razvoja karijere na motivaciju zaposlenika.
- utvrditi razlike u razinama motivacije na različitim razinama managementa.
- ustanovit razina utjecaja motivacije na razvoj karijera zaposlenika
- utvrditi odstupanja rezultata istraživanja na temelju empirijskog istraživanja provedenog nad hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Ostali ciljevi ovog rada mogu se manifestirati kroz dobivene konkretne informacije o razvoju karijere u hotelskoj djelatnosti, te uvelike mogu doprinjeti managerima u budućim strategijama rasta i razvoja karijera u hotelima te u načinima i metodama podizanja motivacije u navedenoj djelatnosti.

## **1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE**

Na temelju postavljenog problema i predmeta te definiranih ciljeva istraživanja postaviti će se istraživačke hipoteze koje će se nakon provedenog istraživanja potvrditi ili opovrgnuti, i to:

**H1: Razvoj karijere pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije**

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se utjecaj razvoja karijere na motivaciju zaposlenika, i utvrditi će se postoji li pozitivna veza između njih. Tako će se utvrditi u kojoj mjeri ulaganja u razvoj karijere utječu na razinu motivacije u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

**H2: Postoji statistički značajna razlika između razine motivacije i zaposlenika na različitim razinama managementa.**

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se postojanje razlike u razini motivacije između različitih hijerarhijskih razina managementa, i ustanoviti će se koji su razlozi za postojanje navedenih razlika. Također u kontekstu navedenih hipoteza istražiti će se u kolikoj mjeri navedene razlike u motivaciji utječu na razvoj karijere u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

**H2a: Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini top managementa u odnosu na middle management.**

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji između top i middle razine managementa. Također temeljem postavljene hipoteze ustanoviti će se razlozi za postojanjem razlike u razini motivacije na navedenim razinama.

**H2b: Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini middle managementa u odnosu na lower management.**

Temeljem postavljene hipoteze istražiti će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji između middle i lower razine managementa. Također na temelju postavljene hipoteze ustanoviti će se razlozi za postojanjem razlike u razini motivacije na navedenim razinama.

## 1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Nakon postavljenih hipoteza, objasniti će se doprinos istraživanja. Ovo je posebno važno iz razloga što zaposlenici često nisu svjesni koliko razvoj karijere utječe na njihovu motivaciju. Također, potrebno je sagledati i koliko su rukovoditelji unutar poduzeća svjesni utjecaja razvoja karijere na razinu motivacije svojih zaposlenika.

Znanstvenim doprinosom će se:

- istražiti uloge vođenja, tehnike motiviranja i moguće prepreke u motiviranju zaposlenika.
- utvrditi trenutnu razinu motivacije zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.
- istražiti faktore utjecaja na razvoj karijera zaposlenika na različitim razinama managementa.

Uz znanstveni doprinos, istraživačkim doprinosom će se:

- utvrditi utjecaj motivacije na razvoj karijere zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.
- empirijskim istraživanjem utvrditi statistički značajna razlika u razini motivacije na različitim razinama managementa.
- doprinjeti boljem izboru motivacijskih tehnika kod razvoja karijera zaposlenika.

Doprinos ovog rada također se ogleda u sistematizaciji teorijskih aspekata i stranih istraživanja vezanih uz tematiku rada. Ovo se smatra vrlo važnim doprinosom s obzirom da se radi o području koje je slabo istraženo na području Republike Hrvatske na konkretnim poduzećima. Također, doprinosi se mogu promatrati i s empirijskog aspekta gdje se u radu na temelju testiranja postavljenih hipoteza utvrđuje utjecaj razvoja karijere na razinu motivacije te tako doneseni zaključci mogu služiti kao smjernice za buduće analize razine motivacije.

## 1.6. METODE ISTRAŽIVANJA

Teorijski dio rada se temelji na prikupljanju i analiziranju relevantne stručne i znanstvene literature. Ti podaci koristiti će se isključivo kao sekundarni podatci. U izradi teorijskog dijela koristiti će se sljedeće metode znanstveno-istraživačkog rada:

- *metoda analize* – proces raščlanjivanja složenih misaonih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove.
- *metoda sinteze* – proces objašnjavanja složenih misaonih cjelina pomoću jednostavnih misaonih tvorevina.
- *metoda klasifikacije* – način raščlanjivanja općeg pojma na posebne, tj. jednostavnije pojmove.
- *metoda eksplantacije* – način objašnjavanja osnovnih pojava te njihovih relacija.
- *metoda deskripcije* – postupak opisivanja činjenica, te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa.
- *metoda komparacije* – način uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, tj. utvrđivanje njihove sličnosti, odnosno različitosti.
- *metoda kompilacije* – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Empirijski dio rada temelji se na anketiranju zaposlenika hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Za empirijski dio rada koristiti će se sljedeće metode:

- *metoda anketiranja* - postavlja određena pitanja određenoj i odabranoj vrsti i broju jedinki na točno isplaniran način sa svrhom i ciljevima (kvantitativni podaci).
- *metoda intervjuja* – direktan razgovor s ispitanicima prema unaprijed isplaniranim pitanjima.
- *metoda obrade podataka* – prikupljanje informacija nophodnih za dobivanje odgovora na pitanje zbog kojeg se istraživanje poduzima.

## 1.7. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA

Diplomski rad podijeljen je u šest poglavlja.

U uvodnom poglavlju definiran je problem i predmet istraživanja, ciljevi i doprinosi rada, istraživačke hipoteze, metode istraživanja. Također je ukratko prikazan sadržaj rada.

Drugi dio rada objašnjava pojam motivacije. U ovom poglavlju prikazani su tipovi motivacije, motivacijske teorije i strategije motiviranja. Također, poglavlje se sastoji od prikaza suvremenog shvaćanja strategije motiviranja kao i pojašnjenja uporabe motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima. S obzirom da je jako bitno znati motivirati zaposlenike, na kraju poglavlja prikazana je uloga vođenja pri motivaciji zaposlenika te najčešće greške koje se javljaju kod motiviranja zaposlenika.

Treće poglavlje objašnjava pojam karijere te načine upravljanja karijerom. Također, opisan je životni ciklus karijere. U nastavku je prikazan razvoj karijere i razina motivacije s teorijskog aspekta te su iznesena dosadašnja istraživanja utjecaja razvoja karijere na razinu motivacije.

Četvrto poglavlje prikazuje osnovne podatke hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji koji su se promatrali kroz istraživački dio rada.

Peto poglavlje namijenjeno je empirijskom dijelu rada u kojemu su detaljno statistički analizirani rezultati provedenog anketnog upitnika među zaposlenicima hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Na temelju iznijetih rezultata provesti će se testiranje hipoteza na temelju čega će iste biti prihvaćene ili odbačene. Uz sve to prikazati će se i ograničenja ovog istraživanja te će biti prikazana odstupanja rezultata istraživanja od teorijskog dijela.

Šesto poglavlje namijenjeno je zaključnim razmatranjima te objedinjuje zaključna razmatranja teorijskog i istraživačkog dijela rada. Sažeto će se prezentirati odstupanja zaključnih razmatranja istraživačkog dijela od onog teorijskog te će se iznijeti prijedlozi za daljnja istraživanja.

Na kraju diplomskog rada prikazati će se korištena literatura, detaljan pregled slika i tablica korištenih za potrebe istraživanja, anketni upitnik kao prilog rada te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku koji će ukratko opisati predmet istraživanja te doprinose istog.



## 2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

### 2.1. POJAM MOTIVACIJE

Motivacija je unutarnji nagon koji zaposlenika potiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba, motivacija usmjerava ljudsko ponašanje.<sup>5</sup>

Motivacija je stanje, utjecaj ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje ljudi prema određenom cilju. Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i iznutra djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam volje, koji se ubraja u psihologiju moći (moć govora, moć volje i sl.).<sup>6</sup> Jedna od osnovnih funkcija menadžera glasi: „motivacija je aktivnost u složenom sustavu menadžerske funkcije vođenja“.<sup>7</sup>

Interes za motivaciju radnika prilično je stara problematika, no sistematska razmišljanja o ovom problemu pojavljuju se tek od 1930. godine. Znanje koje radnik posjeduje nije više problem, koliko samo njegovo motiviranje za rad i primjenu tog znanja na radnom mjestu. Postoji nekoliko velikih razloga zbog čega je interes za motivaciju kao nezaobilazni dio poslovne kulture, tako snažno izražen, a to su:<sup>8</sup>

- poboljšava kreativnost, efikasnost i produktivnost;
- jača kvalitet radnog života u organizacijama;
- konkurentne sposobnosti jednog poslovnog subjekta rastu.

Motivaciju je moguće promatrati kao lančanu reakciju gdje su potrebe temelj motivacije na osnovi kojih se rađaju želje, tvoreći u psihi čovjeka intelektualnu, intencionalnu, emocionalnu i vrijednosnu komponentu koje ga potiču na akciju.<sup>9</sup>

---

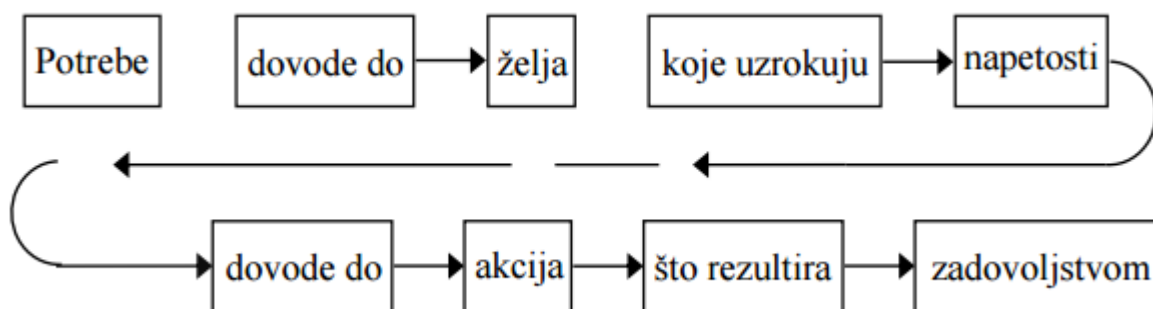
<sup>5</sup> Tudor, G.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str. 12.

<sup>6</sup> Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (17.05.2017.)

<sup>7</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 617.

<sup>8</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J.: Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 330.

<sup>9</sup> Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 111.



**Slika 1: Lančani slijed elemenata motivacije**

Izvor: Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 111.

## 2.2. TIPOVI MOTIVACIJE

Potrebe su jedna od specifičnih vrsta motiva. Postoji mnogo vrsta potreba, poput fizioloških, psiholoških i društvenih potreba. One stvaraju motivacijska stanja unutar samog čovjeka. Ponekad se dogodi da ljudima potrebe nisu u prvom planu, jednostavno se stišaju. Primjerice, na poslu su zaposlenici ponekad bezvoljni i usporeni. Iz ovoga se može zaključiti da ljudi nisu uvijek motivirani iznutra. Postanu pasivni i očekuju da ih netko drugi motivira. Recimo, poslodavci koriste plaću, dodatne novčane nagrade, nadzor, kompeticiju ili prijetnju otkazom da motiviraju svoje zaposlenike. Na ovaj način stvara se ekstrinzična motivacija. No, aktivnostima se može pristupiti i s intrinzičnom motivacijom. Stoga se može zaključiti da postoje intrinzična i ekstrinzična motivacija. Razlika između ova dva tipa leži u izvoru energiziranja i usmjeravanja ponašanja.<sup>10</sup>

### 2.2.1. Intrinzična motivacija

Prirodna sklonost čovjeka da se bavi svojim interesima i uvježbava svoje sposobnosti te da za vrijeme toga traži optimalne izazove i svlada ih, naziva se intrinzična motivacija. Spontano proizlazi iz psiholoških potreba, osobne znatiželje i prirodene težnje za rastom i razvojem. Ljudi se u ovom slučaju bave aktivnostima koje ih zanimaju, koje su zabavne i nude izazov.

<sup>10</sup>Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 136.

Ovo se ponašanje ne odvija iz ekstrinzičnog razloga. Intrinzična motivacija je urođena motivacija s kojom čovjek slijedi svoje interese i ulaže napor u traženje izazova koji će mu omogućiti da razvije svoje vještine i sposobnosti. Psihološke potrebe uzrok su intrinzične motivacije. Kada ih neka aktivnost uključuje i podržava, proizvode osjećaj zadovoljstva. Osjećaj zadovoljstva ljudi doživljavaju kada se bave njima zanimljivim aktivnostima. Također, tijekom bavljenja nekom aktivnošću javlja se osjećaj kompetentnosti i samoodređenja. Tada osoba izražava intrinzičnu motivaciju izjavama poput: „Ovo je zanimljivo“ ili „Uživam u ovome što radim“. Na primjer, interes, osjećaj slobode, kompetentnosti i uživanje mogu osobu navesti na rješavanje zahtjevnih zadataka.<sup>11</sup> Prednosti intrinzične motivacije su ustrajnost, kreativnost, konceptualno razumijevanje i subjektivni osjećaj dobrobiti. Što je intrinzična motivacija veća, osoba će ustrajati u određenom zadatku. Zatim povećava se kreativnost jer je osoba najkreativnija kada je motivirana interesom, uživanjem, zadovoljstvom i izazovom samog posla, a ne vanjskim pritiscima. Tijekom učenja osoba pokazuje veću fleksibilnost u načinu razmišljanja. Tada osoba ne uči napamet nego na konceptualnoj razini. Također, ljudi optimalno funkcioniraju, imaju pozitivan osjećaj dobrobiti kada slijede ciljeve koji odražavaju intrinzičnu motivaciju, na primjer kompetenciju, povezanost i autonomiju.<sup>12</sup>

### 2.2.2. Ekstrinzična motivacija

Okolinski poticaji i posljedice, poput hrane i novca, uzrok su ekstrinzičnoj motivaciji. Osobe se u ovom slučaju ne bave nekom aktivnošću radi zadovoljstva, nego zbog neke posljedice odvojene od same aktivnosti. Kad god se radi nešto kako bi se dobilo unaprjeđenje, dobila povišica, ispunila kvota, zadivilo kolege ili završio posao prije roka, riječ je o ekstrinzičnoj motivaciji. S obzirom da se teži pozitivnim posljedicama i nastoji izbjeći nepoželjne, prisutnost poticaja i posljedica stvara unutar čovjeka želju da se ponaša na način koji će izazvati pozitivne posljedice. Kod ekstrinzične motivacije izjave su poput „Učini ovo i dobit ćeš ono“ ili „Napravi ovo kako bi dobio ono“. Ovdje se pojavljuje tip motivacije „Što ja imam od toga?“. Iz ovoga se zaključuje da je ekstrinzična motivacija okolinski stvoren razlog kako bi se započela neka aktivnost, odnosno izazvalo određeni obrazac ponašanja.<sup>13</sup> Tradicionalno,

---

<sup>11</sup> Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 137.

<sup>12</sup> Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 155.-156.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 137.

na ekstrinzičnu motivaciju istraživači gledaju kao na suprotnost intrinzičnoj motivaciji. No suvremeni istraživači su prepoznali više tipova ekstrinzične motivacije. Neki tipovi su i dalje odgovaraju okolinski konstruiranim oblicima motivacije, do ostali postoje unutar osobe i predstavljaju usvojene motive koji se izvršavaju svojevrijemno.<sup>14</sup>

### 2.2.3. Poticaji

Kod proučavanja ekstrinzične motivacije sve se vrti oko jezika i perspektive operantnog uvjetovanja, odnosno oko učenja kako djelovati u određenoj okolini. Znači osoba uči koja ponašanja imaju pozitivne posljedice, a koja ne i ponaša se na taj način. Okolinski događaj koji navodi ili odbija osobu da započne određeni tijek ponašanja ili odustane od njega naziva se poticaj. Poticaji prethode ponašanju nakon čega se kod osobe pojavljuje očekivanje da slijede pozitivne ili negativne posljedice. Pozitivni poticaji mogu biti, recimo prisutnost kolega i otmotnica u kojoj je novac, a negativni prisutnost suparnika i smanjivanje plaće. Poticaji ne uzrokuju ponašanje, nego samo signaliziraju da li slijedi kažnjavajuće ili nagrađujuće posljedice. Iskustvo nas uči o poticajnoj vrijednosti nekog podražaja. Primjerice, pojava neke osobe nije privlačna ni odbojna, dok ne naučimo je li riječ o prijateljski ili neprijateljski nastrojenoj osobi.<sup>15</sup>

### 2.2.4. Posljedice

Poticaji i posljedice su vanjski događaji koji usmjeravaju ponašanje, ali se razlikuju po vremenskom periodu pojavljivanja i načinu na koji motiviraju ponašanje. Poticaji prethode ponašanju, a nakon toga slijede posljedice. Postoje dvije vrste posljedica nekog ponašanja. To su potkrepljivači i kazne.

#### 2.2.4.1. Potkrepljivači

Potkrepljivač je vanjski događaj koji povećava vjerojatnost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja. Sve dokle god čovjek dobiva dobru plaću ići će na posao. Stoga se može zaključiti da je dobra plaća potkrepljivač. Postoje dvije vrste potkrepljivača: pozitivne i negativne.

---

<sup>14</sup>Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 138.

<sup>15</sup>Ibidem., str. 138.

Istraživači naglašavaju dva aspekta potkrepljivača. Potkrepljivači se razlikuju s obzirom na vrstu i kvalitetu. Recimo, veći će efekt biti ostvaren ako se kao nagradu ponudi novac umjesto pohvale. Zatim, brzina potkrepljenja određuje njegovu učinkovitost. Primjerice, novac dan odmah, bit će učinkovitiji od onoga obećan za određeno vrijeme u budućnosti. Osim vrste i brzine, postoje još četiri karakteristike nagrade koje utječu hoće li ona biti potkrepljivač ili ne. To su prikladnost osoba/potkrepljivač, potreba za nekom nagradom od strane primatelja, intenzitet i percipirana vrijednost potkrepljivača od strane primatelja. One su važne jer potkrepljivač može biti djelotvoran kod jedne osobe, ali ne i druge.<sup>16</sup>

Kao što je spomenuto prije, razlikujemo pozitivne i negativne potkrepljivače. Pozitivni potkrepljivač je okolinski podražaj čija nazočnost povećava vjerojatnost budućeg pojavljivanja željenog ponašanja. Primjerice, to mogu biti pohvale, plaća, trofeji, pažnja, odobravanje, različite premije, javno priznanje, privilegije i slično. Oni imaju mogućnost da povećaju vjerojatnost ponavljanja ponašanja poput pristojnog ophođenja, marljivog rada ili višesatnog treniranja. Međutim, negativni potkrepljivač je okolinski podražaj čije uklanjanje povećava vjerojatnost budućeg pojavljivanja željenog ponašanja. Za razliku od pozitivnih, negativni potkrepljivači su averzivni, iritantni podražaji. Negativni potkrepljivači mogu biti prigovaranje, zanovijetanje, plakanje, nadgledavanje, rokovi, vremenska ograničenja i slično. Negativno potkrepljenje inače motivira ponašanje bijega i izbjegavanja. Izbjegava se ponovni susret s averzivnim podražajem.<sup>17</sup>

### 2.2.5. Kazna

Kazna je okolinski podražaj koji smanjuje vjerojatnost budućeg pojavljivanja nepoželjnog ponašanja. Kaznama se nastoji prekinuti određeno ponašanje. Često se kazne zamjenjuje sa negativnim potkrepljivačima jer jedno i drugo uključuje averzivne podražaje. Međutim, kazne smanjuju vjerojatnost pojavljivanja nepoželjnog ponašanja, a negativni potkrepljivači povećavaju vjerojatnost pojavljivanja poželjnog ponašanja, posredstvom bijega ili izbjegavanja. Postoje negativne i pozitivne kazne. Negativne podrazumijevaju zadavanje averzivnog podražaja kako bi se suzbilo neko ponašanje, dok pozitivne podrazumijevaju uklanjanje pozitivnih posljedica u svrhu suzbijanja nekog ponašanja.

---

<sup>16</sup>Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 139.

<sup>17</sup>Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 142.

Primjena kazni je raširena, a sa njima se nastoji kontrolirati tuđe ponašanje. Iz toga proizlaze kritike, prijekorni pogledi, žaljenje, oduzimanje privilegija i slično. Mnoga istraživanja pokazuju da su kazne zapravo neučinkovita strategija motiviranja. Iako je riječ o neučinkovitoj strategiji motiviranja koriste se kako bi se spriječila nepoželjna ponašanja u budućnosti, da se nekoga navede da odmah prekine nepoželjno ponašanje, služe kao „pravične nagrade“ jer su na neki način pravedne, da bi izrazili negativno emocionalno stanje i da se učini nešto glede nepoželjnog ponašanja.<sup>18</sup>

#### 2.2.6. Nagrade

Osim kažnjavajućih posljedica, postoje je i nagrađivane. No, postoji problem koji mnogi istraživači nastoje riješiti. Problem nastaje kada osoba počne dobivati ekstrinzične nagrade za bavljenje aktivnošću za koju je intrinzično motivirana. Ovakvo postupanje ima negativan utjecaj na buduću intrinzičnu motivaciju. Taj štetni utjecaj nagrade na intrinzičnu motivaciju naziva se „skrivenom cijenom nagrade“. Inače se nagrade koriste jer se smatraju korisne za motivaciju i ponašanje neke osobe, no zapravo to šteti intrinzičnoj motivaciji te osobe. Uglavnom, ljudi sve manje obavljaju određene zadatke sa zanimanjem. Primjerice, nagrađuje li se osoba privlačnom svotom novca za obavljanje nekog zadatka, njoj će se promijeniti viđenje uzroka zbog kojeg ga obavlja. Tada uzroke ne smatra više autonomnim, nego okolinskim.

Postoje dva faktora koja objašnjavaju koje vrste nagrada smanjuju intrinzičnu motivaciju: očekivanje i opipljivost. Ljudi se često ponašaju na određeni način jer žele biti nagrađeni. Također, u nekim situacijama se osobe ponašaju na određen način što rezultira neočekivanom nagradom. Očekivane nagrade se prepoznaju po ako-onda ili kako-bi orijentaciji i umanjuju intrinzičnu motivaciju, za razliku od neočekivanih nagrada. Drugi faktor je razlikovanje opipljivih i verbalnih nagrada. Opipljive nagrade, poput novca i trofeja smanjuju intrinzičnu motivaciju, za razliku od verbalnih nagrada, kao što je pohvala. Nažalost, u današnjem društvu koriste se opipljive i očekivane nagrade, kao što je novac, priznanje, plaća, povlastice, nagradno putovanje i slično, kako bi se motivirale druge osobe. Nagradama se mijenjaju ciljevi onoga koji uči, od želje kako bi se obavio zadatak da se stekne ekstrinzična dobit. Nagrade utječu na kvalitetu učenja sužavajući pažnju onoga tko treba nešto naučiti,

---

<sup>18</sup> Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 144.

ugrožavaju fleksibilnost u načinu razumijevanja i rješavanja problema i narušavaju kreativnost.

Kako bi se štetni utjecaji nagrada umanjili, potrebno je što više koristiti neočekivane i verbalne nagrade te ograničiti ekstrinzične motivatore samo na zadatke od društvene važnosti, a da su intrinzično manje privlačni. Kada je osoba nije intrinzično motivirana za obavljanje nekoga zadatka, tada ekstrinzični motivatori ne djeluju štetno na intrinzičnu jer nemaju što narušiti. Poticaji i potkrepljivači imaju dobre i loše strane. Nagrade mogu nezanimljiv zadatak učiniti zanimljivim i vrijednim truda. Dokle kod postoje nagrade osobe će se angažirati oko bilo kojega posla ili zadatka.<sup>19</sup>

## **2.3. MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji, među kojima možemo navesti: Alderferovu teoriju motivacije, Atkinsovu teoriju, Minerovu teoriju motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, B. F. Skinnerovu teoriju osnaživanja, Richard Hackmanovu i Greg Oldhamovu teoriju motivacije itd. S ciljem boljeg razumijevanja modernog shvaćanja i pristupa motivaciji, u nastavku rada se detaljnije obrazlažu sljedeće teorije:

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

### **2.3.1. Maslowljeva teorija motivacije**

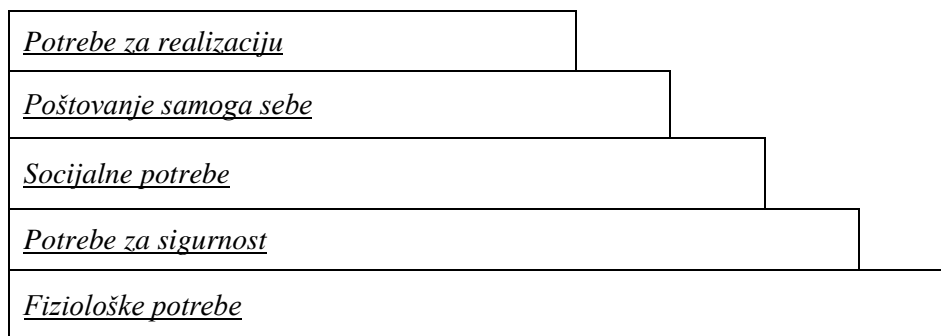
---

<sup>19</sup> Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011., str. 145.-150.

Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow, koji je u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost" razvio teoriju baziranu na teoriji potreba. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su:

- fiziološke,
- sigurnosne,
- socijalne,
- poštovanje samoga sebe,
- realizaciju sposobnosti.

Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica.<sup>20</sup> Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Sljedeća slika prikazuje redoslijed to jest hijerarhiju potreba.



## Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006., str. 322.

U svojim kasnijim radovima Maslow unosi određenu dozu fleksibilnosti naglašavajući kako nema konačnog i potpunog zadovoljenja određene potrebe, već da je svako zadovoljenje relativno i dovodi do nove potrebe, on ostaje pri strogo definiranoj hijerarhijskoj strukturi funkcioniranja potreba. Jačina i važnost svake potrebe određena je njezinom pozicijom u hijerarhiji i stupnjem u kojem su potrebe nižeg reda prve zadovoljene. Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje "viših potreba". Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006., str. 321.

<sup>21</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 563.



Brojni su autori kasnije modificirali Maslowljevu teoriju motivacije. Osim određenih nedostataka ona ukazuje i na neke bitne postavke. Primjerice, naglašava važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljiti radom, odnosno zadovoljenje osobnih potreba kroz dodirnu točku osobnih i organizacijskih ciljeva i njihovu realizaciju. Također upozorava da ljude motivira, osim zadovoljenja egzistencijalnih potreba i kontinuirani razvoj te bi organizacije o tome trebale voditi računa.

### 2.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.

Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični*, odnosno motivatori. Prvi su *situacijski ili kontekstualni* faktori, dok su drugi vezani uz *posao* koji čovjek obavlja.<sup>22</sup>



**Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija**

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 575.

<sup>22</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 564.

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

### 2.3.3. McGregorova teorija X i teorija Y

Douglas McGregor svoju teoriju motivacije zasniva na hipotezi da pretpostavke rukovoditelja određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit tvrtke. Pretpostavke teorije X su sljedeće:<sup>23</sup>

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje;
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke;
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;
- lakovjerman je, ne prepametna, ima sklonost demagogiji.

Pretpostavke teorije Y su potpuno suprotne u odnosu na gore navedene pretpostavke teorije X, te predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su ljudi kreativne, sposobne i dinamične ličnosti, a za njihovu motivaciju su odgovorni menadžeri. Pretpostavke teorije Y su sljedeće:<sup>24</sup>

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

---

<sup>23</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006., str. 326.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 326.

#### 2.3.4. McClellandova motivacijska teorija

David C. McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom stečenih potreba. Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe kako slijedi:<sup>25</sup>

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

Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motivira želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremni su na rizik ali ga oprezno procjenjuju, te prihvataju izazove i odgovornost. Potreba za moći iskazuje se kod pojedinaca koje motivira želja da utječu na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Potreba za pripadanjem uključuje sklonost timskom radu i suradnji kao motivacijski čimbenik.

#### 2.3.5. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Važnost Adamsove teorije pravednosti je u naglasku na percepciji ljudi, na to da se s njima postupa (ne)pravedno bitno utječe na njihovu motivaciju i radni učinak, te može dovesti do promjena u ponašanju. Prema Adamsu, osobe koje smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike reaguju na jedan od sljedećih načina:

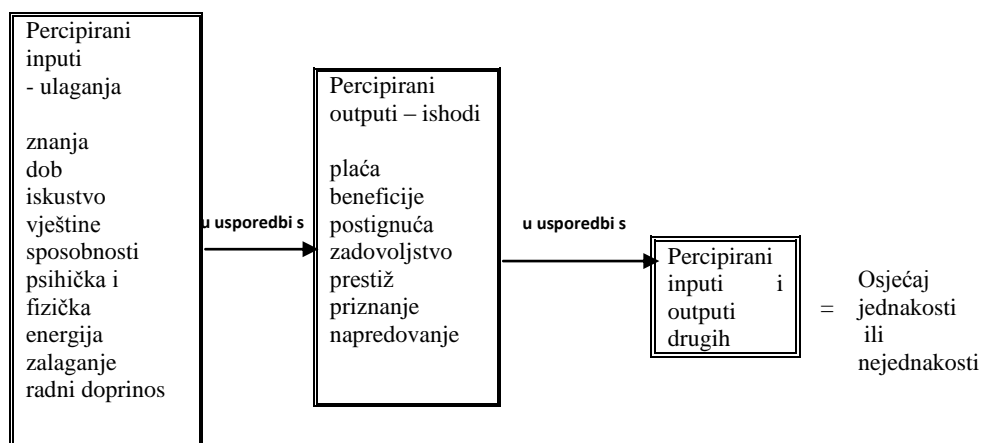
- Neki će radnici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.
- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravednosti.

---

<sup>25</sup> Certo, S., Certo, T.: Moderni menadžment, 10. izd., Zagreb, Mate, 2008., str. 388.

- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno.

Osnovne postavke teorije pravednosti mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga na rješavanje problema nejednakosti. Tu situaciju usporedbe osjećaja i percepcije jednakosti ili nejednakosti, možemo prikazati slikovito kao:



**Slika 4: Glavne komponente teorije pravičnosti**

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.

Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebice percepcije pravednosti nagrađivanja rada. Obveza je menadžera obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezano uz podjelu nagrada za rad, te davati zaposlenima povratne informacije o njihovu radu. Menadžeri moraju biti sposobni stalno pratiti signale zaposlenika, osobito negativne koji impliciraju nezadovoljstvo ljudi kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke, te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.

## 2.4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA

Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se

izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća.

#### 2.4.1. Materijalno nagrađivanje

Jedna od strategija motiviranja je materijalno nagrađivanje. Koristi se za smanjenje fluktuacije zaposlenih, za poboljšanje socijalnih odnosa u poduzeću te radi uspješnosti cjelokupnog poslovanja poduzeća. Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja; usmjerena je na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika. Postoje dvije vrste financijskih kompenzacija:

- izravni dobitak u novcu,
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koji se ne dobivaju u novcu.<sup>26</sup>

Izravni dobitak u novcu je izravna nagrada za rad. Neizravna materijalna kompenzacija stječe se samim zapošljavanjem i ne ovisi o radnom učinku. To su zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 710.

<sup>27</sup> Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 614.

**Tablica 1: Klasifikacija izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija za zaposlenike**

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

Izvor: Bahtijarević - Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 614.

#### 2.4.2. Nematerijalno nagrađivanje

Prema Bahtijarević – Šiber<sup>28</sup> nematerijalan sustav motivacije je sustav poticanja na rad bez korištenja financijskih sredstava. Ovakav sustav motivacije zadovoljava zaposlenike i dijeli se na dva čimbenika koji u velikoj mjeri određuju zadovoljstvo zaposlenika, to su radna okolina i posao. U nematerijalan sustav motiviranja s aspekta posla ubrajamo izazove, odgovornosti, zanimljive zadaće, samopotvrđivanje, naobrazbu, napredovanje, postignuće i kontakte. U nematerijalan sustav motiviranja s aspekta radne okoline ubrajamo politiku poduzeća, rukovođenje, suradnike, prehranu, podjelu posla, rad kod kuće, status, radne uvjete, klizno radno vrijeme i skraćen tjedan. Nematerijalno motiviranje je za većinu ljudi postalo važnije od materijalnog motiviranja. Stavovi prema poslu i zadovoljstvo bitno utječu

<sup>28</sup> Bahtijarević - Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 1998., str. 525.

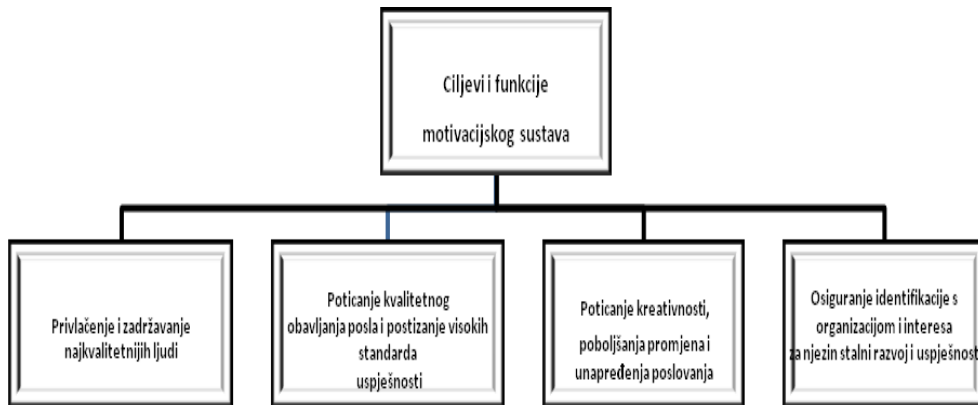
na radnu motivaciju. Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput stila managementa, fleksibilnog radnog vremena, povratnih informacija, upravljanja pomoću ciljeva i mnogih drugih koji s materijalnim sustavom nagrađivanja čine cjelokupan sustav motiviranja. Vrlo važan segment predstavlja oblikovanje posla. Posao se treba pokušati napraviti zanimljivim, izazovnim i raznolikim, sve kako bi se izbjegli dosadni i iscrpljujući poslovi jer poznato je da oni dovode do slabe produktivnosti rada. Značajnu ulogu predstavlja i rotacija radnih mjesta gdje djelatnici prelaze s jednog specijaliziranog radnog mjesta na drugo kako im posao ne bi bio monoton. Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadataka, važnost zadataka, autonomija i povratna informacija. Posao menadžera nije lagan, prilikom obogaćivanja posla mogu se javiti problemi, primjerice određenim zaposlenicima je posao zanimljiv i izazovan dok drugi zaposlenici svoj posao smatraju dosadnim i monotonim. Te probleme menadžeri moraju riješiti kako bi poboljšali situaciju. Kod grupnih poslova određenoj grupi se postavlja cilj koji moraju postići, a na njima je da sami smisle i izvrše zadatak, s tim da se međusobno moraju dogovarati o pauzama, načinu rada i mnogim drugim komponentama koje kod individualnog posla određuje neki menadžer. Menadžer i stil menadžmenta također su vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog motivacijskog sustava budući da oni shvaćanjem onog što ljudi žele bitno utječu svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zaposlenika.

U društvima s većim životnim standardom sindikati težište svog djelovanja prebacuju s povećanja plaća na poboljšanje uvjeta rada, kao što su: skraćenje radnog vremena, aktivniji pristup poduzeća u području dopusta i odmora zaposlenika, sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, stvaranje pretpostavki za povećanje proizvodnosti, kao i kvalitete rada što će rezultirati poboljšanim položajem zaposlenika u takvim poduzećima.

## **2.5. SUVREMENO SHVAĆANJE STRATEGIJE MOTIVIRANJA**

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju

i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti. Ciljeve i funkcije motivacijskog sustava možemo prikazati slikom.



**Slika 5: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava**

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 602.

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

## **2.6. UPORABA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav



nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.

### 2.6.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija

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

- izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“ i
- neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom materijalom standardu.<sup>29</sup>

Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobicima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Dok se pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka. Klasifikaciju materijalnih kompenzacija u nastavku ćemo prikazati tabelom, a u svrhu prikaza kako razvijen sustav motivacijskih tehnika djeluje i na razvoj strategije i uspješnost ciljeva organizacije.

---

<sup>29</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 613.-614.

## 2.6.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija

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

Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere.<sup>30</sup> Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke, a prikazuje ih sljedeća tablica. Neke od prednosti su pomoć zaposlenim roditeljima koji na taj način mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im je to najpotrebnije, voditi ih u školu, vrtić, smanjuje se nervoza tijekom vožnje i slično. Nedostatak fleksibilnog radnog vremena se može uočiti u proizvodnim tvrtkama gdje je zaposlenik „vezan“ uz svoje radno mjesto, te mora neprekidno biti blizu stroja ili proizvodne trake. Nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

---

<sup>30</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 667.-668.

**Tablica 2: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena**

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

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 702.

## 2.7. ULOGA VOĐENJA PRI MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA

Može se reći da su menadžment i motivacija dva neodvojiva pojma pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskoga sustava određuje i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju ciljeva. Sami menadžeri danas shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.

Za menadžment je od velike važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Produktivnost rada ovisi direktno od motivacije zaposlenih. Da bi ostvarili maksimalnu stepenicu motivacije zaposlenih, menadžeri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da osiguraju njihovo zadovoljstvo.<sup>31</sup>

Današnji menadžeri imaju složen zadatak da se i sami pripreme za nove promjene i da se tek onda mogu baviti motiviranjem svojih zaposlenih. U poslovnome svijetu svakodnevno se događaju nove promjene, kreće se u pravcu traženja mogućnosti za životom kojim bi čovjek u današnje vrijeme bio zadovoljan. Nerijetko se menadžeri pitaju zašto neki ljudi rade puno i odrađuju svoj posao korektno, osjećaju lojalnost prema tvrtki i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, dok drugi dođu na posao i odrade svoj fond sati jer moraju, bez u konačnici vidljivih rezultata njih kao pojedinca.<sup>32</sup>

Pitanje je može li menadžment utjecati na ponašanje i uspješnost svojih ljudi u radu i kako? Uspješnost na radu potiče zadovoljstvo zaposlenika, koje je danas je u najvećoj mjeri potaknuto direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema njima i upravo to uvelike

<sup>31</sup> Timothy, A., Stephen. P.: Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb, 2009., str. 98.

<sup>32</sup> Buble, M. et al.: Strateški menadžment. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 332.

utječe na obavljanje poslova koje i daje odgovore na pitanja zbog čega zaposlenici i jesu tamo. Odgovori na ta naizgled vrlo jednostavna pitanja nalaze se u vrlo zahtjevnoj sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Sprječavanje ili ublažavanje prijetećeg nezadovoljstva postiže se pravilno odabranim motivacijskim tehnikama, a koje su to, uvelike ovisi o samom zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaja lojalnosti tvrtki koja se veže na povjerenje koje menadžer ima u njega te svakako o potrebama svakog zaposlenog individualno.<sup>33</sup>

Motivacijske teorije pružaju menadžeru svojevrsnu psihologijsku slagalicu sastavljenu od niza objašnjenja i preporuka. Onaj tko upravlja kolektivom treba poznavati sve varijante i znati odabrati onu koja će mu pomoći u motivaciji prema potrebi kolektiva tj. pojedinca. Njemu je povjeren zadatak da pomno prouči situaciju u kojoj se nalazi i da odabere najprikladniji način ili kombinaciju načina kako bi uspješno motivirao.

Proces djelovanja menadžera na radno ponašanje i uspješnost, odnosno motivaciju zaposlenih, počinje s određivanjem radnih zadataka, ciljeva i standardnih izvršenja. Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak menadžmenta. Već se u toj fazi kroz opredjeljenje za različite koncepcije zadataka ugrađuje različit motivacijski potencijal u sam posao.

Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti i zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora za svoje izvršitelje. Na radnu uspješnost također djeluju objektivni uvjeti kao što su organizacija rada, sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne samo materijalne i objektivne resurse poput sirovina i slično. Sve je više radnih mjesta na kojima su ključni resurs znanje i informacije. Treća grupa zadataka menadžera vezana je neposredno uz poticanje kvalitetnoga izvršavanja zadataka, obveza i postavljenih ciljeva kroz uvođenje različitih motivacijskih faktora u radnu situaciju.

Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih „stereotipa o zaposlenima“, a ne stvarnoga poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija. Međutim, da bi stvarno mogli djelovati na povećanje motivacije, moraju poznavati i stalno analizirati ono

---

<sup>33</sup> Beck, R.: Motivacija, Naklada, Jastrebarsko, 2003., str. 59.

što njihovi zaposlenici žele jer su potrebe i motivi ljudi dinamična kategorija koja se razvija i mijenja.<sup>34</sup>

Još je jedno važno područje i razina djelovanja menadžera na motivaciju, a to je njihovo, uvjetno rečeno, svakodnevno ponašanje i odnos prema suradnicima. Zapravo, menadžeri na motivaciju zaposlenih stalno djeluju ne samo svjesno kroz niz aktivnosti koje trebaju poduzimati, nego i nesvjesno, onda kada uopće nemaju na umu motiviranje ljudi, nego se uobičajeno ponašaju. U tim svakodnevnim kontaktima oni daju na znanje koliko uvažavaju ljude i općenito dobar rad, koliko su stvarno zainteresirani za njihov rad, koliko uočavaju njihove sposobnosti i znanja, ali i njihove probleme i drugo.

Autorica F. B. Šiber<sup>35</sup> smatra kako davanje novih i izazovnijih zadataka, prenošenje znanja, uočavanje sposobnosti i interesa suradnika, usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva rada, uvažavanje i poticanje mišljenja i ideja, pokazivanje ljudima da ih se cijeni i uvažava, da se razumiju njihovi problemi i slično jest stalni proces motiviranja (ili obrnuto - demotiviranja) ljudi s kojima se radi. Sve to upućuje na presudnu ulogu menadžera u motiviranju ljudi kojima rukovode.

## **2.8. GREŠKE KOD MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA**

Menadžeri ponekad donose odluke koje narušavaju motivaciju kod zaposlenika. Neki njihovi postupci su svjesni, dok se neki dogode nesvjesno, zbog nepažnje ili žurbe.

Greška koja se javlja je stvaranje natjecateljskog okruženja. U nekim situacijama je dobro imati natjecateljski nastrojene zaposlenike, s iskustvom, koji se pokušavaju dokazati na način koji i doprinosi samom poduzeću. No ponekad takvo okruženje donosi gubitke za poduzeće, jer ako zaposlenik vidi samo sebe i ostvaruje ciljeve na štetu drugih zaposlenika, dolazi do sukoba među njima, a zajedno s tim i do sukoba sa menadžerom, a nakon toga je teško smiriti situaciju i doći do razine koja je bila prije nesporazuma. Menadžeri moraju znati koje su potrebe njihovih zaposlenika, a kako ih ne mogu uvijek zadovoljiti, ne smiju ignorirati njihove želje i potrebe. Ponekad se posao mora prilagoditi zaposlenicima, kako bi njima bilo ugodnije na radnom mjestu i kako bi bili efikasniji u obavljanju zadataka.

---

<sup>34</sup> Hunjet, A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014., str. 115.

<sup>35</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 692.

Zaposlenike koje se ističu po znanju ili po trudu, treba nagraditi, a ne svrstavati u isti rang kao i manje ili uopće ne marljive zaposlenike. Na taj način se potiče motivacija kod njih. Postoje zaposlenici koji su veoma marljivi i ostvaruju zadane ciljeve, a dijele se na dvije skupine. To su oni koji rade u tišini i oni koji se nazivaju hvalisavcima. Razlika je u tome da oboje zaposlenika ostvaruje iste rezultate, samo što ovi prvi nemaju sklonosti da sami hvale svoj trud. Menadžeri moraju prepoznati takve osobe koje rade u tišini i podjednako ih nagraditi, kako se ne bi osjećali diskriminirano ili manje vrijedim i tako ih poticati na daljnji rad.

Ako u poduzeću postoje osobe koje znaju ciljeve istog poduzeća i teže njihovom ostvarenju, ali možda ne znaju kako započeti ili dolaze do drugih nejasnoća vezanih uz posao, posao menadžera je da ih vodi kroz te ciljeve i usmjerava na pravi put, kako ne bi posao krenuo u neželjenom smjeru za poduzeće.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivacijuzaposlenika> (19.05.2017.)

### **3. UTJECAJ RAZVOJA KARIJERE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA**

Praksa pokazuje da kao što postoji niz različitih teorija o načinu i razradi sustava motivacije, tako i tvrtke svaka za sebe zasebno imaju razrađeni specifični sustav motiviranja i stimulacije za uspješno obavljanje posla i ostvarivanje ciljeva organizacije. Svim tvrtkama je zajedničko da shvaćaju potrebu definiranja sustava motivacije kao značajnog čimbenika poticanja produktivnosti i povećanja kvalitete rada, a time i povećanje uspješno realiziranih organizacijskih ciljeva, te kao krajnji rezultat i povećanje financijske koristi, odnosno dobiti.

#### **3.1. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA UTJECAJA RAZVOJA KARIJERE NA RAZINU MOTIVACIJE**

Iako postoje brojna istraživanja iz područja motivacije koja su rezultirala i mnogobrojnim teorijama motivacije, nema jednoznačnog odgovora na pitanje što zaposlenike motivira. Ponajprije zato jer se motivacija najčešće definira kao unutarnji osjećaj ili poticaj, što je u domeni psiholoških faktora. Takva pojava je onda neopipljiva i teško mjerljiva te podložna subjektivnoj procjeni.

Dosadašnja istraživanja utjecaja razvoja karijere na razinu motivacije u Republici Hrvatskoj pokazuju sljedeće rezultate.

**Tablica 3: Motiviranost prema pojedinim faktorima motivacije**

FAKTORI MOTIVACIJE	1 (ne motiviraju)		2 (slabo motiviraju)		3 (srednje motiviraju)		4 (jako motiviraju)		5 (vrlo jako motiviraju)		Prosječna ocjena
	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	
Politika poduzeća	20	12,12	34	20,61	56	33,94	27	16,36	28	16,97	3,05
Beneficije	19	11,52	24	14,55	44	26,67	41	24,85	37	22,42	3,32
Sigurnost posla	9	5,45	10	6,06	25	15,15	52	31,52	69	41,82	3,98
Menadžeri	26	15,76	34	20,61	38	23,03	34	20,61	33	20,00	3,08
Radni uvjeti	15	9,09	25	15,15	52	31,52	40	24,24	33	20,00	3,31
Priznanje i napredovanje	34	20,61	37	22,42	36	21,82	21	12,73	37	22,42	2,94
Mogućnost razvoja	23	13,94	31	18,79	44	26,67	32	19,39	35	21,21	3,15
Odgovornost	10	6,06	20	12,12	52	31,52	50	30,30	33	20,00	3,46
Postignuće i uspjeh	16	9,70	20	12,12	43	26,06	42	25,45	44	26,67	3,47
Izazovan posao	17	10,30	21	12,73	37	22,42	48	29,09	42	25,45	3,47

Izvor: Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj.: Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 2016., str. 114.

Iz prikazanih podataka u tablici 3. može se primijetiti da je faktor „mogućnost razvoja“ najveći udio ispitanika ocijenio ocjenom 3 (26,67%). 21,21% ispitanika je mogućnost razvoja ocijenilo ocjenom 5 (vrlo jako motiviraju). 19,39% ispitanika je navedeni faktor ocijenilo ocjenom 4 (jako motiviraju). 18,79% ispitanika navedeni faktor je ocijenilo ocjenom 2 (slabo motiviraju), dok je 13,94% ispitanika isti faktor ocijenilo ocjenom 1 (ne motiviraju).



**Tablica 4: Zadovoljstvo pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu**

FAKTORI ZADOVOLJSTVA (Zadovoljstvo ...)	1 (vrlo nezadovoljan)		2 (nezadovoljan)		3 (niti nezadovoljan niti zadovoljan)		4 (zadovoljan)		5 (vrlo zadovoljan)		Prosječna ocjena
	broj ispi- ta- nika	%	broj ispi- ta- nika	%	broj ispi- ta- nika	%	broj ispi- ta- nika	%	broj ispi- ta- nika	%	
prirodom posla	4	2,42	12	7,27	44	26,67	67	40,61	38	23,03	3,74
suradnicima	4	2,42	18	10,91	45	27,27	70	42,42	28	16,97	3,61
nadređenima	27	16,36	24	14,55	35	21,21	55	33,33	24	14,55	3,15
mogućnostima za napredovanje	33	20,00	47	28,48	42	25,45	34	20,61	9	5,45	2,63
visinom plaće	29	17,58	33	20,00	53	32,12	41	24,85	9	5,45	2,81

Izvor: Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj.: Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 2016., str. 115.

Zadovoljstvo mogućnošću za napredovanjem je najviše ispitanika ocijenilo ocjenom 2 (28,48%) što znači da su zaposlenici uglavnom nezadovoljni mogućnošću za napredovanjem.

Na upit provode li se ispitivanja o motivaciji i zadovoljstvu u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni, samo 13% odnosno 21 ispitanik je odgovorio potvrdno. U organizacijama u kojima se ispitivanje provodi 16 ispitanika je navelo da se provodi jednom godišnje, 2 ispitanika svake tri godine i 3 ispitanika su odgovorila da se rijetko provodi.

## 4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je ponuditi smjernice svima onima koji sudjeluju u kreiranju programa za razvoj karijere s naglaskom na povećanju razine motivacije te na taj način ponuditi jasniju sliku o tome što treba poboljšati kada je u pitanju razvoj karijere zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije.

Istraživanje je provedeno u srpnju 2017. godine anketom koja sadrži 16 pitanja. Anketa je namijenjena zaposlenicima hotela na području Splitsko-dalmatinske županije. Ukupan broj ispitanika N=50.

Anketni upitnik priložen je na kraju rada.

Pitanja su strukturirana na način da se u prvom dijelu prikupljaju podaci o spolu, dobi, obrazovanju. Većina pitanja je postavljena na način da se ispituju mišljenja i iskustva kako bi se što bolje mogli komparirati dobiveni rezultati. Da bi se mogle utvrditi smjernice za eventualno daljnje istraživanje na ovu temu, postavljene su hipoteze, a pitanja u anketi su usklađena sa postavljenim hipotezama kako bi se dobili određeni odgovori, odnosno kako bi se mogle utvrditi smjernice. Osim pitanja koja su direktno povezana s hipotezama, u anketnom upitniku pojavljuju se i druga pitanja koja su analizirana u cilju dobivanja jasnije slike o važnosti razvoja karijere zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije a sve to u cilju povećanja razine motivacije kod zaposlenika.

Ovim istraživanjem želi se postići sljedeće:

- ispitati pozitivan utjecaj razvoja karijere na motivaciju zaposlenika,
- utvrditi razlike u razinama motivacije na različitim razinama managementa,
- ustanoviti razinu utjecaja motivacije na razvoj karijera zaposlenika,
- utvrditi odstupanja rezultata istraživanja na temelju empirijskog istraživanja provedenog nad hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Prema Ceroviću,<sup>37</sup> hotelsku industriju čine:

- Mali nezavisni hoteli,
- Nezavisni hoteli,
- Hoteli u hotelskim poduzećima,
- Hotelski lanci i hotelski konzorcij.

U istraživanju su sudjelovali hoteli srednje veličine (50-249 zaposlenih) i veliki hoteli (250 i više zaposlenih) i to:

- Amfora Hvar,
- Amor Supetar,
- Atrium Split,
- Dalmacija Hvar,
- Le Meridien Lav,
- Life Zečevo,
- Medena Trogir,
- President Split,
- Radisson Blu Split.

#### 4.1.1. Amfora Hvar

Smještena u mirnoj uvali, tek desetak minuta šetnjom udaljena od centra grada, Amfora je jedinstveni cjeloviti resort na otoku, koji je zahvaljujući svojoj zanimljivoj i raznolikoj ponudi, a osobito spektakularnom kaskadnom bazenu, stekao status jednog od najpoželjnijih mjesta za odmor na Mediteranu. Prekrasno prirodno okruženje, neposredna blizina plaže i luksuznog kupališta Bonj 'les bains', te raznolik izbor restorana i barova čine Amforu podjednako atraktivnim odabirom za obiteljski odmor, ljetovanje s prijateljima, ali i romantični užitek u dvoje. Amfora nudi iznimne mogućnosti za održavanje poslovnih kongresa, konferencija, team-buildinga, i različitih događanja na visokoj razini. Suvremena tehnička opremljenost, multifunkcionalne dvorane i profesionalno osoblje udovoljit će svim profesionalnim potrebama i zahtjevima.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003., str. 58.

<sup>38</sup> Hotel Amfora, <http://www.suncanihar.com/hr/amfora-hvar-grand-beach-resort.html> (20.05.2017.)

U Sunčanom Hvaru, pa tako i u hotelu Amfora, provodi se transparentna politika ocjenjivanja svih sezonskih zaposlenika po završetku njihovih ugovora na kraju sezone, te se svakom pojedincu rezultati i zapažanja prezentiraju prije završetka radnog odnosa, od strane prvonadredene osobe. Ocjenjuje se radna efektivnost i etika, motiviranost za rad, te opći dojam, te se dodatno daju preporuke o promociji i daljnjem razvoju karijere unutar kompanije. Svi pozitivno ocijenjeni zaposlenici već po završetku svog sezonskog radnog odnosa znaju čeka li ih sigurno sezonsko radno mjesto i iduće sezone, te postoji li mogućnost za njihov daljnji napredak i promociju. S druge strane, svi zaposlenici koji na kraju sezone dobiju negativnu ocjenu znaju da iduće godine nažalost neće imati mogućnost za rad u kompaniji, što i njima daje dovoljno vremena da do iduće godine apliciraju kod drugih poslodavaca.<sup>39</sup>

#### 4.1.2. Amor Supetar

Moderan hotel s imenom Amor osnovan je na temeljima prethodno postojećeg hotela Lučica. Amor je kreativna kombinacija stakla, drva i kamena. Moderan interijer i eksterijer s umirujućim zelenim tonovima i daškom drva sa zanimljivim minimalnim detaljima, stvara udobno mjesto koje omogućuje uživanje u cjelokupnom okruženju.<sup>40</sup>

#### 4.1.3. Atrium Split

Atrium hotel je jedini hotel s pet zvijezdica u gradu Splitu čije zdanje mramorom i staklom odražava modre boje mediteranskog neba. Izrastao je na temeljima antičkog Splita nedaleko od Dioklecijanove palače. Ispod hotela se prostiru očuvani ostaci Dioklecijanovog akvadukta.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Sunčani Hvar, <http://www.suncanihar.com/hr/ocjenjivanje-rada-zaposlenika.html> (20.05.2017.)

<sup>40</sup> Hotel Amor, <http://www.velaris.hr/hotel-amor.html> (20.05.2017.)

<sup>41</sup> Hotel Atrium, <http://www.hotel-atrium.hr/index-hr.html> (23.05.2017.)

#### 4.1.4. Dalmacija Hvar

Hotel Villa Dalmacija smješten je u antiknoj kući sagrađenoj od hvarskog kamena, smještenoj na šetnici uz more, u malenoj uvali nedaleko od središta grada. Iz hotela se pruža pogled na Franjevački samostan, Paklinske otoke i hvarski zaljev, što intimnom i ugodnom ambijentu Dalmacije dodaje neodoljiv šarm autentičnog mediteranskog ugođaja.<sup>42</sup>

S obzirom da i hotel Dalmacija spada pod grupaciju Sunčani Hvar, kao i hotel Amfora, provodi transparentnu politiku ocjenjivanja svih sezonskih zaposlenika po završetku njihovih ugovora na kraju sezone te se ocjenjuje radna efektivnost.

#### 4.1.5. Le Meridien Lav

Hotelski kompleks Lav s Hotelom Le Meridien Lav, otvoren krajem 2006. godine, smješten je osam kilometara južno od grada Splita, a ima 381 smještajnu jedinicu. Površina objekata u hotelskom kompleksu iznosi oko 60 000 četvornih metara, a zelene površine, šetnice, plaže i velika luksuzna marina prostiru se na 40 000 četvornih metara. Hotelski kompleks pruža bogate sadržaje, uključujući kongresne, zabavni centar s kasinom, marinu kapaciteta do 80 vezova, zdravstvene i rekreativne sadržaje itd.<sup>43</sup>

#### 4.1.6. Life Zečevo

Hotel Life je moderan i elegantan hotel u privatnom vlasništvu. Smješten je između Rogoznice i Primoštena u malom mirnom zaljevu.<sup>44</sup>

#### 4.1.7. Medena Trogir

Hotel Medena smješten je u blizini starog grada Trogira, svega 7 km od zračne luke Split (30 km od grada Splita), a šetnicom dugom 1 km povezan je s ribarskim mjestom Seget Donji. Sam hotel smješten je u mirnom ruralnom području okružen gustom borovom šumom.

---

<sup>42</sup> Hotel Dalmacija, <http://www.suncanihvar.com/hr/hotel-villa-dalmacija.html> (23.05.2017.)

<sup>43</sup> Hotel Le Meridien Lav, <http://croatia.hr/hr-HR/Pretrazivac-smjestaja/Wellness-centri/Mjesto/Podstrana/Hotel/Kongresni-centar/Hotel-Le-Meridien-Lav?bGNcMTg2LHBcMzI2> (23.05.2017.)

<sup>44</sup> Hotel Life, <http://hotel-life.hr/hr/> (23.05.2017.)

Zemljište na kojem je smješten hotel nalazi se na samoj obali te se s njega pruža pogled na trogirski zaljev i staru gradsku jezgru.<sup>45</sup>

#### 4.1.8. President Split

Hotel President Split smješten je u samom centru grada, podno velebnog Marjana. Komforan gradski hotel karakterizira blizina povijesnog središta i upečatljiva kultura stare jezgre grada koja nikoga ne ostavlja ravnodušnim. Spoj vrhunske usluge i udobnosti omogućuju nezaboravne trenutke provedene u Hotelu President Split.<sup>46</sup>

#### 4.1.9. Radisson Blu Split

Radisson Blu Resort u Splitu je luksuzan hotel smješten na samoj obali Jadranskog mora s prekrasnim panoramskim pogledom na otoke Brač i Šoltu dio je lanca Carlson Rezidor Hotel grupe.<sup>47</sup>

Unutar svakog odijela zaposlenici pohađaju treninge o tome kako što bolje obavljati svoj posao i kako se razvijati na osobnom i profesionalnom planu. U programu obuke i razvoja velika pozornost se pridaje i motivacijskim programima, koji uključuju pogodnosti za zaposlenike, nagrade i stimulacije.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Hotel Medena, <http://www.hotelmedena.com/uber-das-hotel/> (23.05.2017.)

<sup>46</sup> Hotel President, <http://www.hotelpresident.hr/split/hr/> (23.05.2017.)

<sup>47</sup> Lažeta, B.: Rekrutiranje i selekcija u Radisson Blu Resortu Split, Ekonomski fakultet Split, 2016., str. 26.

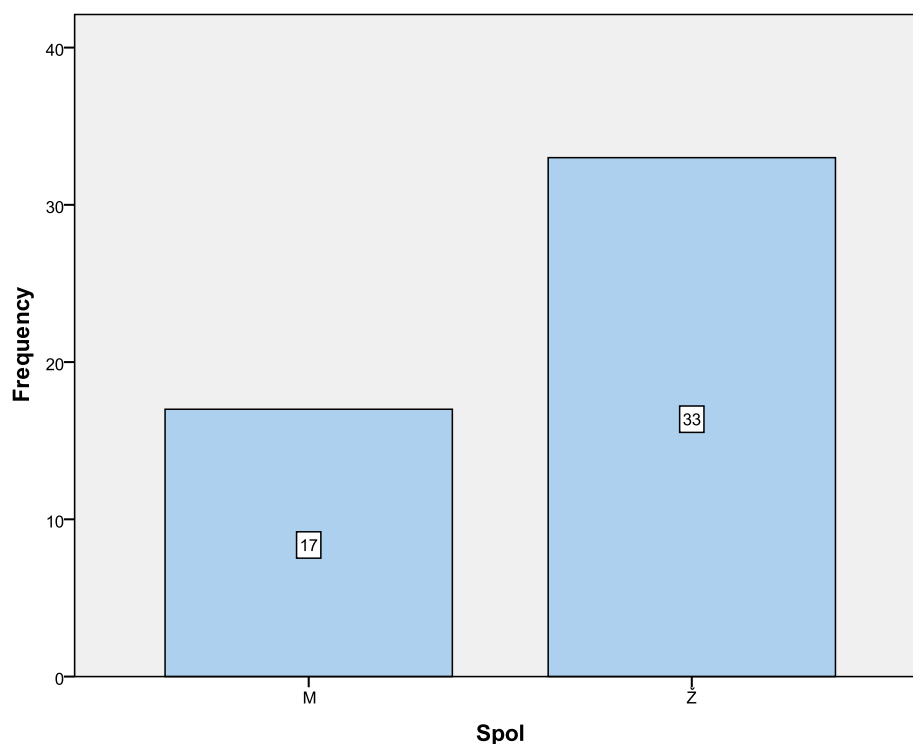
<sup>48</sup> Lažeta, B.: Rekrutiranje i selekcija u Radisson Blu Resortu Split, Ekonomski fakultet Split, 2016., str. 31.

## 4.2. DESKRIPTIVNA STATISTIKA ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada analizirati će se uzorak na način da će se grafički prikazati ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju i to s obzirom na spol, dob, obrazovanje te hotel (s obzirom na veličinu) u kojem rade. Također, biti će analizirana neka osnovna mišljenja ispitanika po pitanju razvoja karijere.

Sljedeći grafikon prikazuje ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na spol.

**Grafikon 1: Spol**

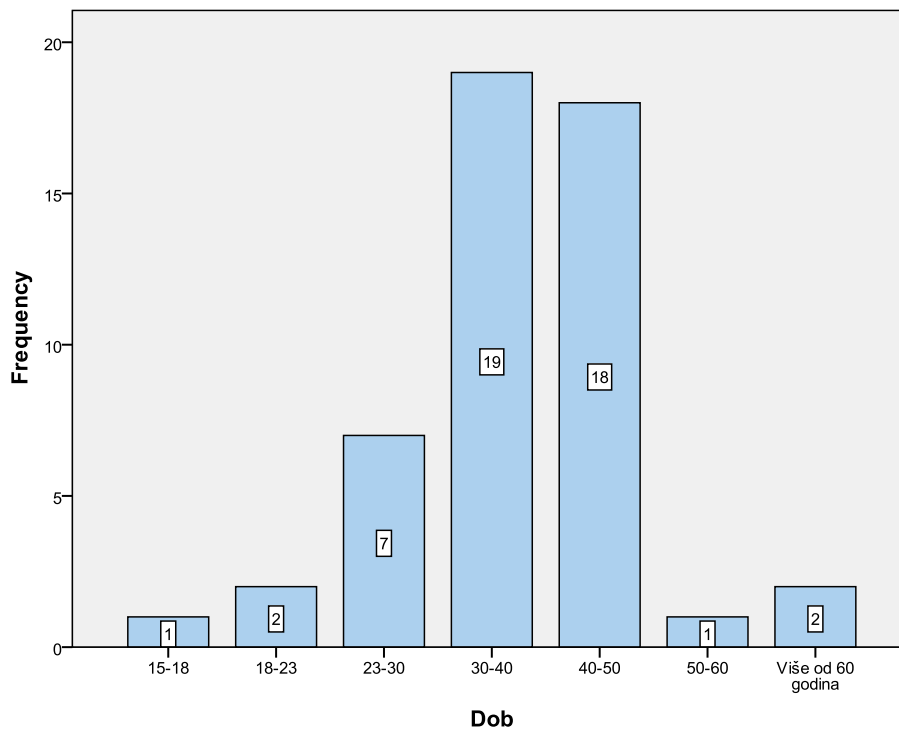


Izvor: Istraživanje autora (N=50)

U istraživanju su sudjelovala 33 ispitanika ženskog spola i 17 ispitanika muškog spola.

Sljedeći grafikon prikazuje ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na dob.

**Grafikon 2: Dob**



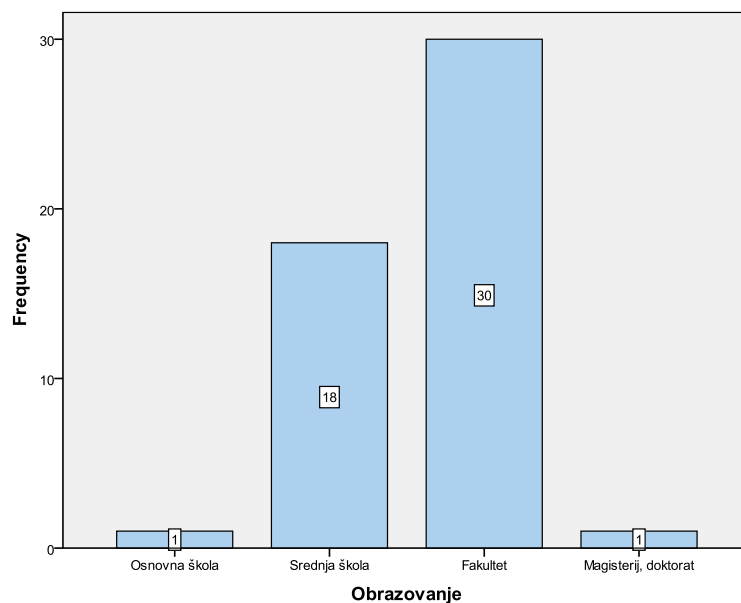
Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Najviše ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju su u dobi od 30-40 godina (19 ispitanika) dok je 18 ispitanika u dobi od 40-50 godina. Samo po jedan ispitanik je u dobi od 15-18 godina odnosno od 50-60 godina starosti.

Sljedeći grafikon prikazuje ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na stečeno obrazovanje.



### Grafikon 3: Obrazovanje

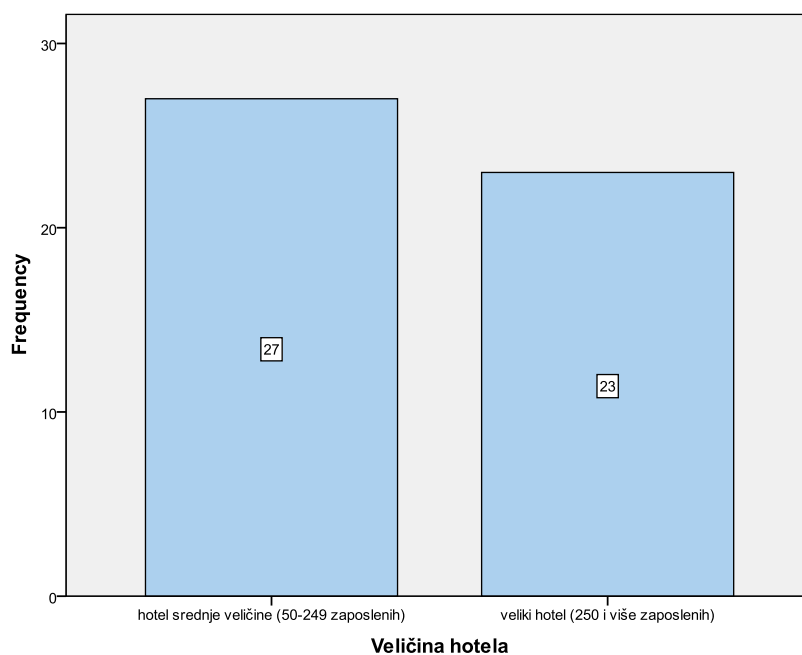


Izvor: Istraživanje autora (N=50)

30 ispitanika je završilo fakultet dok je 18 ispitanika završilo srednju školu. Po jedan ispitanik je završio osnovnu školu odnosno magisterij, doktorat.

Sljedeći grafikon prikazuje ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na hotel odnosno veličinu hotela u kojem rade.

### Grafikon 4: Veličina hotela



Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Istraživanje je obuhvatilo 27 hotela srednje veličine (50-249 zaposlenika) te 23 velika hotela (250 i više zaposlenih).

**Tablica 5: Učestalost provođenja programa za razvoj karijere**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Rijetko	11	22.0	22.0	22.0
	Ponekad	35	70.0	70.0	92.0
	Često	4	8.0	8.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Programi za razvoj karijere se provode u nekim hotelima rijetko (22%), u nekim ponekad (70%), a u nekim često (8%).

**Tablica 6: Doba godine u kojem se najčešće provode programi za razvoj karijere**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Početak godine	32	64.0	64.0	64.0
	Sredinom godine	6	12.0	12.0	76.0
	Krajem godine	12	24.0	24.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

U većini slučajeva programi za razvoj karijere se provode početkom godine (64%). U 24% slučajeva programi za razvoj karijere se provode krajem godine, dok se u 12% slučajeva provode sredinom godine.

## 1. Razvoj karijere putem radionica

**Tablica 7: Radionice su poboljšale razinu znanja**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	7	14.0	14.0	14.0
Djelomično se ne slažem	6	12.0	12.0	26.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	12	24.0	24.0	50.0
Djelomično se slažem	15	30.0	30.0	80.0
U potpunosti se slažem	10	20.0	20.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Da su radionice poboljšale razinu znanja djelomično se slaže 30% ispitanika, dok se 24% ispitanika niti slaže, niti ne slaže. 20% ispitanika se u potpunosti slaže, 14% ispitanika se uopće ne slaže, dok se 12% ispitanika djelomično ne slaže s tvrdnjom da su radionice poboljšale razinu znanja.

**Tablica 8: Svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
Djelomično se ne slažem	3	6.0	6.0	12.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	8	16.0	16.0	28.0
Djelomično se slažem	10	20.0	20.0	48.0
U potpunosti se slažem	26	52.0	52.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Da svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina u potpunosti smatra 52% ispitanika, dok se 20% ispitanika djelomično slaže s tim. 16% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, dok se po 6% ispitanika djelomično ne slaže ili uopće ne slaže s tvrdnjom da svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina.

**Tablica 9: U svrhu provođenja radionica omogućena su sva potrebna sredstva, materijali i alati**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Uopće se ne slažem	9	18.0	18.0	18.0
	Djelomično se ne slažem	15	30.0	30.0	48.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	15	30.0	30.0	78.0
	Djelomično se slažem	11	22.0	22.0	100.0
	U potpunosti se slažem	0	0.0	0.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Po 30% ispitanika se djelomično ne slaže ili se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da su u svrhu provođenja radionica omogućena sva potrebna sredstva, materijali i alati. 22% ispitanika se djelomično slaže, dok se 18% ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

**Tablica 10: Jasno su definirani načini na koje se provode programi razvoja karijere putem radionica**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Uopće se ne slažem	6	12.0	12.0	12.0
	Djelomično se ne slažem	11	22.0	22.0	34.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	16	32.0	32.0	66.0
	Djelomično se slažem	11	22.0	22.0	88.0
	U potpunosti se slažem	6	12.0	12.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

32% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da su jasno definirani načini na koje se provode programi razvoja karijere putem radionica, dok se po 22% ispitanika djelomično slaže ili se djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom. Po 12% ispitanika se u potpunosti slaže ili se uopće ne slaže s tvrdnjom da su jasno definirani načini na koje se provode programi razvoja karijere putem radionica.

**Tablica 11: U poduzeću postoji plan provođenja programa za razvoj karijere putem radionica za tekuću godinu**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Uopće se ne slažem	2	4.0	4.0	4.0
	Djelomično se ne slažem	12	24.0	24.0	28.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	14	28.0	28.0	56.0
	Djelomično se slažem	11	22.0	22.0	78.0
	U potpunosti se slažem	11	22.0	22.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

28% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da u poduzeću postoji plan provođenja programa za razvoj karijere putem radionica za tekuću godinu, dok se 24% ispitanika djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom. Po 22% ispitanika se djelomično slaže ili se u potpunosti slaže, dok se 4% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da u poduzeću postoji plan provođenja programa za razvoj karijere putem radionica za tekuću godinu.

## 2. Individualne instrukcije

**Tablica 12: Instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
	Djelomično se ne slažem	12	24.0	24.0	30.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	11	22.0	22.0	52.0
	Djelomično se slažem	18	36.0	36.0	88.0
	U potpunosti se slažem	6	12.0	12.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

36% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom da instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti, dok se 24% ispitanika djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom. 22% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, 12% ispitanika se u

potpunosti slaže, dok se 6% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti.

**Tablica 13: Znanje se poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	1	2.0	2.0	2.0
Djelomično se ne slažem	2	4.0	4.0	6.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	7	14.0	14.0	20.0
Djelomično se slažem	30	60.0	60.0	80.0
U potpunosti se slažem	10	20.0	20.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

60% ispitanika djelomično smatra da se znanje poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija, dok se 20% ispitanika u potpunosti slaže. 14% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, 4% ispitanika se djelomično ne slaže, dok se 2% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da se znanje poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija.

**Tablica 14: Tijekom izvršenja zadataka instruktor razumljivo objašnjava sve potrebne upute**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	2	4.0	4.0	4.0
Djelomično se ne slažem	8	16.0	16.0	20.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	17	34.0	34.0	54.0
Djelomično se slažem	19	38.0	38.0	92.0
U potpunosti se slažem	4	8.0	8.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

38% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom da tijekom izvršenja zadataka instruktor razumljivo objašnjava sve potrebne upute, dok se 34% ispitanika niti slažu, niti ne slažu s tom tvrdnjom. 16% ispitanika se djelomično ne slaže, 8% ispitanika se u potpunosti slaže,

dok se 4% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da tijekom izvršenja zadataka instruktor razumljivo objašnjava sve potrebne upute.

**Tablica 15: Nakon završetka obuke dobiva se povratna informacija o uspješnosti provedbe procesa razvoja karijere**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	8	16.0	16.0	16.0
Djelomično se ne slažem	23	46.0	46.0	62.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	12	24.0	24.0	86.0
Djelomično se slažem	4	8.0	8.0	94.0
U potpunosti se slažem	3	6.0	6.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

46% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom da se nakon završetka obuke dobiva povratna informacija o uspješnosti provedbe procesa razvoja karijere, dok se 24% ispitanika niti slaže, niti ne slaže, 16% ispitanika se uopće ne slaže, 8% ispitanika se djelomično slaže, dok se 6% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da se nakon završetka obuke dobiva povratna informacija o uspješnosti provedbe procesa razvoja karijere.

### 3. Predavanja

**Tablica 16: Predavanja su vrlo jasna i razumljiva**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	2	4.0	4.0	4.0
Djelomično se ne slažem	12	24.0	24.0	28.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	12	24.0	24.0	52.0
Djelomično se slažem	19	38.0	38.0	90.0
U potpunosti se slažem	5	10.0	10.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

38% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom da su predavanja jasna i razumljiva, dok se po 24% ispitanika djelomično ne slaže ili se niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. 10%

ispitanika se u potpunosti slaže, dok se 4% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da su predavanja jasna i razumljiva.

**Tablica 17: Svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	4	8.0	8.0	8.0
Djelomično se ne slažem	8	16.0	16.0	24.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	19	38.0	38.0	62.0
Djelomično se slažem	12	24.0	24.0	86.0
U potpunosti se slažem	7	14.0	14.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

38% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja, dok se 24% ispitanika djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. 16% ispitanika se djelomično ne slaže, 14% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se 8% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja.

**Tablica 18: Predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
Djelomično se ne slažem	1	2.0	2.0	8.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	15	30.0	30.0	38.0
Djelomično se slažem	18	36.0	36.0	74.0
U potpunosti se slažem	13	26.0	26.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)



36% ispitanika djelomično smatram da predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja, dok se 30% ispitanika niti slaže, niti ne slaže s tim. 26% ispitanika se u potpunosti slaže, 6% ispitanika se uopće ne slaže, dok se 2% ispitanika djelomično ne slaže s tvrdnjom da predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja.

**Tablica 19: Mjesto na kojem se odvija predavanje je adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	6	12.0	12.0	12.0
Djelomično se ne slažem	8	16.0	16.0	28.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	20	40.0	40.0	68.0
Djelomično se slažem	11	22.0	22.0	90.0
U potpunosti se slažem	5	10.0	10.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

40% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da je mjesto na kojem se odvija predavanje adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja, dok se 22% ispitanika djelomično slaže s tom tvrdnjom. 16% ispitanika se djelomično ne slaže, 12% ispitanika se uopće ne slaže, dok se 10% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da je mjesto na kojem se odvija predavanje adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja.

#### 4. Razvoj karijere pomoću računala

**Tablica 20: Posjedujete sva potrebna znanja kao bi se mogli koristiti računalom**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
Djelomično se ne slažem	15	30.0	30.0	36.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	13	26.0	26.0	62.0
Djelomično se slažem	12	24.0	24.0	86.0
U potpunosti se slažem	7	14.0	14.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

30% ispitanika se djelomično ne slaže s tvrdnjom da posjeduju sva potrebna znanja kao bi se mogli koristiti računalom, dok se 26% ispitanika niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom. 24% ispitanika se djelomično slaže, 14% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se 6% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da posjeduju sva potrebna znanja kao bi se mogli koristiti računalom.

**Tablica 21: Računalni programi su adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	5	10.0	10.0	10.0
Djelomično se ne slažem	4	8.0	8.0	18.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	22	44.0	44.0	62.0
Djelomično se slažem	12	24.0	24.0	86.0
U potpunosti se slažem	7	14.0	14.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

44% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da su računalni programi adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali, dok se 24% ispitanika djelomično slaže

s tom tvrdnjom. 14% ispitanika se u potpunosti slaže, 10% ispitanika se uopće ne slaže, dok se 8% ispitanika djelomično ne slaže s tvrdnjom da su računalni programi adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali.

**Tablica 22: Proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju niti pomoć kolega**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
Djelomično se ne slažem	14	28.0	28.0	34.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	11	22.0	22.0	56.0
Djelomično se slažem	16	32.0	32.0	88.0
U potpunosti se slažem	6	12.0	12.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

32% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom da proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju niti pomoć kolega, dok se 28% ispitanika djelomično ne slaže s tim. 22% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, 12% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se 6% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju niti pomoć kolega.

**Tablica 23: Kao polaznik ovog tipa razvoja karijere, birate sami tempo učenja prema vlastitim sposobnostima i preferencijama**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
Djelomično se ne slažem	4	8.0	8.0	14.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	11	22.0	22.0	36.0
Djelomično se slažem	9	18.0	18.0	54.0
U potpunosti se slažem	23	46.0	46.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

46% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je prednost ovog tipa razvoja karijere to što sami birate tempo učenja prema vlastitim sposobnostima i preferencijama, dok se 22% ispitanika niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom. 18% ispitanika se djelomično slaže, 8% ispitanika se djelomično ne slaže, dok se 6% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da je prednost ovog tipa razvoja karijere to što sami birate tempo učenja prema vlastitim sposobnostima i preferencijama.

## 5. Zadovoljstvo programima za razvoj karijere

**Tablica 24: Nakon pohađanja programa za razvoj karijere zadovoljniji ste svojim poslom**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Uopće se ne slažem	6	12.0	12.0	12.0
	Djelomično se ne slažem	11	22.0	22.0	34.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	18	36.0	36.0	70.0
	Djelomično se slažem	9	18.0	18.0	88.0
	U potpunosti se slažem	6	12.0	12.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

36% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da su nakon pohađanja programa za razvoj karijere zadovoljniji svojim poslom, dok se 22% ispitanika djelomično ne slaže s tom tvrdnjom. 18% ispitanika se djelomično slaže, dok se po 12% ispitanika uopće ne slaže ili u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da su nakon pohađanja programa za razvoj karijere zadovoljniji svojim poslom.

40% ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom da programi za razvoj karijere čine sretnima te motiviraju za daljnji rad, dok se 26% ispitanika niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. 20% ispitanika se djelomično ne slaže, 8% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se 6% ispitanika uopće ne slaže s tvrdnjom da programi za razvoj karijere čine sretnima te motiviraju za daljnji rad.

**Tablica 25: Programi za razvoj karijere čine sretnima te motiviraju za daljnji rad**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
Djelomično se ne slažem	10	20.0	20.0	26.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	13	26.0	26.0	52.0
Djelomično se slažem	20	40.0	40.0	92.0
U potpunosti se slažem	4	8.0	8.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

**Tablica 26: Programi za razvoj karijere stvaraju dodatni stres na poslu, ali i izvan njega**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	8	16.0	16.0	16.0
Djelomično se ne slažem	10	20.0	20.0	36.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	16	32.0	32.0	68.0
Djelomično se slažem	10	20.0	20.0	88.0
U potpunosti se slažem	6	12.0	12.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

32% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da programi za razvoj karijere stvaraju dodatni stres na poslu, ali i izvan njega, dok se po 20% ispitanika djelomično slaže ili se djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom. 16% ispitanika se uopće ne slaže, dok se 12% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da programi za razvoj karijere stvaraju dodatni stres na poslu, ali i izvan njega.

**Tablica 27: Nakon pohađanja programa za razvoj karijere sva znanja i vještine mogu u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Uopće se ne slažem	7	14.0	14.0	14.0
	Djelomično se ne slažem	7	14.0	14.0	28.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	16	32.0	32.0	60.0
	Djelomično se slažem	14	28.0	28.0	88.0
	U potpunosti se slažem	6	12.0	12.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

32% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da nakon pohađanja programa za razvoj karijere sva znanja i vještine mogu u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu, dok se 28% ispitanika djelomično slaže s tom tvrdnjom. Po 14% ispitanika se uopće ne slaže ili se djelomično ne slaže, dok se 12% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da nakon pohađanja programa za razvoj karijere sva znanja i vještine mogu u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu.

## 6. Osobni razvoj

**Tablica 28: Programi za razvoj karijere povećavaju razinu suradnje i timskog rada**

		Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan	Uopće se ne slažem	7	14.0	14.0	14.0
	Djelomično se ne slažem	6	12.0	12.0	26.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	7	14.0	14.0	40.0
	Djelomično se slažem	15	30.0	30.0	70.0
	U potpunosti se slažem	15	30.0	30.0	100.0
	Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Po 30% ispitanika u potpunosti ili djelomično smatra da programi za razvoj karijere povećavaju razinu suradnje i timskog rada, dok po 14% ispitanika uopće ne smatra ili se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da programi za razvoj karijere povećavaju razinu suradnje i

timskog rada. 12% ispitanika se djelomično ne slaže s tvrdnjom da programi za razvoj karijere povećavaju razinu suradnje i timskog rada.

**Tablica 29: Efikasnije upravljate vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	9	18.0	18.0	18.0
Djelomično se ne slažem	12	24.0	24.0	42.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	15	30.0	30.0	72.0
Djelomično se slažem	10	20.0	20.0	92.0
U potpunosti se slažem	4	8.0	8.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

30% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da nakon programa za razvoj karijere efikasnije upravljaju vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka. 24% ispitanika se djelomično ne slaže, 20% ispitanika se djelomično slaže, 18% ispitanika se uopće ne slaže dok se 8% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da efikasnije upravljaju vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka.

**Tablica 30: Programi za razvoj karijere povećavaju sposobnost individualnog rješavanja problema**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	5	10.0	10.2	10.2
Djelomično se ne slažem	8	16.0	16.3	26.5
Niti se slažem, niti se ne slažem	9	18.0	18.4	44.9
Djelomično se slažem	10	20.0	20.4	65.3
U potpunosti se slažem	18	36.0	36.7	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

36% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da programi za razvoj karijere povećavaju sposobnost individualnog rješavanja problema, dok se 20% ispitanika djelomično slaže s

navedenom tvrdnjom. 18% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, 16% ispitanika se djelomično ne slaže, dok se 10% ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

**Tablica 31: Kreativniji su i pronalaze više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnevnih problema**

	Frekvencija	Postotak	Valjani postotak	Kumulativni postotak
Valjan Uopće se ne slažem	3	6.0	6.0	6.0
Djelomično se ne slažem	16	32.0	32.0	38.0
Niti se slažem, niti se ne slažem	10	20.0	20.0	58.0
Djelomično se slažem	15	30.0	30.0	88.0
U potpunosti se slažem	6	12.0	12.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

32% ispitanika se djelomično ne slaže s tvrdnjom da su kreativniji i pronalaze više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnevnih problema nakon pohađanja programa za razvoj karijere, dok se 30% ispitanika djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. 20% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, 12% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se 6% ispitanika uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.



## 5. TESTIRANJE ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA RADA

### 5.1. UTJECAJ RAZVOJA KARIJERE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U HOTELIMA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se utjecaj razvoja karijere na motivaciju zaposlenika, i utvrditi će se postoji li pozitivna veza između njih. Tako će se utvrditi u kojoj mjeri ulaganja u razvoj karijere utječu na razinu motivacije u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

**Tablica 32: Rezultati Levene-ovog testa homogenosti varijanci**

Razina motivacije			
Levene-ova statistika	Stupnjevi slobode1	Stupnjevi slobode2	Signifikantnost
1.928	2	47	0.157

I

zvor: Istraživanje autora (N=50)

Početna hipoteza za Levene-ov test homogenosti varijance iz uzoraka u ovom primjeru je:

$$H_0 \dots \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma_3^2$$

Iz rezultata u prethodnoj tablici vidi se da je empirijska signifikantnost  $\alpha^* = 0,157 = 15,7\%$  što znači da je:  $\alpha^* > 5\%$ , tj. zadovoljen je uvjet da vrijedi nulta hipoteza o homogenosti varijanci uzoraka. To omogućuje nastavak testiranja analize varijance s jednim promjenjivim faktorom.

**Tablica 33: Rezultati analize varijance (ANOVA) za zadani uzorak ispitanika**

ANOVA					
Razina motivacije					
	Zboj kvadrata	Stupnjevi slobode	Srednji kvadrat	F	Signifikantnost
Između skupina	6.133	2	3.067	6.591	0.003
Unutar skupina	21.867	47	0.465		
Ukupno	28.000	49			

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Prema dobivenim rezultatima u tablici ANOVA može se vidjeti da je empirijska vrijednost F-testa:

$$F^* = \frac{\sum_{j=1}^k n_j (X_{\cdot j} - X_{\cdot\cdot})^2 / (k-1)}{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n (X_{ij} - X_{\cdot j})^2 / (n-k)} = \frac{S_A^2}{S_u^2} = 6,591, F_{\text{tab}}[\alpha = 5\%; df_1 = 2; df_2 = 47] = 3,18;$$

$F^* > F_{\text{tab}} \rightarrow H_1;$

a empirijska signifikantnost je  $\alpha^* = 0,003 = 0,3\% \rightarrow \alpha^* < 5\% \rightarrow H_1.$

Dakle, može se zaključiti da je varijanca promjenjivog faktora A statistički značajna tj. da razvoj karijere pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

Na temelju toga donosi se zaključak o prihvaćanju hipoteze da razvoj karijere pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

## 5.2. RAZLIKA IZMEĐU RAZINE MOTIVACIJE I ZAPOSLENIKA NA RAZLIČITIM RAZINAMA MANAGEMENTA

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se postojanje razlike u razini motivacije između različitih hijerarhijskih razina managementa, i ustanoviti će se koji su razlozi za postojanje navedenih razlika. Također u kontekstu navedenih hipoteza istražiti će se u kojoj mjeri navedene razlike u motivaciji utječu na razvoj karijere u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

**H2a: Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini top managementa u odnosu na middle management.**

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji između top i middle razine managementa. Također temeljem postavljene hipoteze ustanoviti će se razlozi za postojanjem razlike u razini motivacije na navedenim razinama.

**Tablica 34: Prikaz razine motivacije u poduzeću na razini middle i top managementa**

		Razina motivacije u Vašem poduzeću na razini top managementa					Ukupno
		Izrazito niska	Niska	Srednja	Visoka	Izrazito visoka	
Razina motivacije u Vašem poduzeću na razini middle managementa	Izrazito niska	1	2	0	0	0	3
	Niska	0	5	4	3	3	15
	Srednja	0	1	3	8	7	19
	Visoka	3	1	4	1	1	10
	Izrazito visoka	0	0	2	0	1	3
Ukupno		4	9	13	12	12	50

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

**Tablica 35: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom**

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Signifikantnost
Pearson Chi-Square	32.141 <sup>a</sup>	16	0.010
Omjer vjerojatnosti	32.933	16	0.008
Broj važećih slučajeva	50		

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Prema rezultatima iz prethodne tablice empirijska vrijednost  $\chi^2$  testa je:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(m_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 32,141$$

Tablična vrijednost  $\chi^2$  - testa uz signifikantnost od 5% je:

$$\chi_{tab}^2 [\alpha, df = (r-1)(c-1)] \Rightarrow [\alpha = 5\%; df = 16] = 26,30.$$

Vrijedi da je:  $\chi^{2*} > \chi_{tab}^2$  što znači da se uz značajnost od 5% može prihvatiti pretpostavka da ne postoji međusobna povezanost između motivacije na razini top managementa i motivacije na razini middle management. Dakle, ne postoji statistički značajna ovisnost.

Prema prethodnoj tablici može se vidjeti da je empirijska signifikantnost  $\alpha^* = 0,010 = 1,0\% \rightarrow \alpha^* > 5\%$  pa se donosi jednak zaključak o zavisnosti promatranih obilježja.

Na temelju prethodnog testiranja donosi se zaključak o ne prihvaćanju pomoćne hipoteze da postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini top managementa u odnosu na middle management.

**H2b: Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini middle managementa u odnosu na lower management.**

Temeljem postavljene hipoteze istražit će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji između middle i lower razine managementa. Također na temelju postavljene hipoteze ustanovit će se razlozi za postojanjem razlike u razini motivacije na navedenim razinama.

**Tablica 36: Prikaz razine motivacije u poduzeću na razini middle i lower managementa**

		Razina motivacije u poduzeću na razini lower managementa					Ukupno
		Izrazito niska	Niska	Srednja	Visoka	Izrazito visoka	
Razina motivacije u Vašem poduzeću na razini middle managementa	Izrazito niska	1	0	2	0	0	3
	Niska	2	7	4	2	0	15
	Srednja	3	5	8	0	3	19
	Visoka	3	3	2	2	0	10
	Izrazito visoka	0	2	0	0	1	3
Ukupno		9	17	16	4	4	50

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

**Tablica 37: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom**

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Signifikantnost
Pearson Chi-Square	18.709 <sup>a</sup>	16	0.284
Omjer vjerojatnosti	22.755	16	0.120
Broj važećih slučajeva	50		

Izvor: Istraživanje autora (N=50)

Prema rezultatima iz prethodne tablice empirijska vrijednost  $\chi^2$  testa je:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(m_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 18,709$$

Tablična vrijednost  $\chi^2$  - testa uz signifikantnost od 5% je:

$$\chi_{\text{tab}}^2 [\alpha, df = (r - 1)(c - 1)] \Rightarrow [\alpha = 5\%; df = 16] = 26,30.$$

Vrijedi da je:  $\chi^{2*} < \chi_{\text{tab}}^2$  što znači da se uz značajnost od 5% **ne može prihvatiti pretpostavka** da postoji međusobna povezanost između motivacije na razini middle managementa i motivacije na razini lower management. Dakle, ne postoji statistički značajna ovisnost.

Prema prethodnoj tablici može se vidjeti da je empirijska signifikantnost  $\alpha^* = 0,284 = 28,4\%$   $\rightarrow \alpha^* > 5\%$  pa se donosi jednak zaključak o nezavisnosti promatranih obilježja.

Na temelju prethodnog testiranja donosi se zaključak o ne prihvaćanju pomoćne hipoteze da postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini middle managementa u odnosu na lower management.

S obzirom da obje pomoćna hipoteza nisu prihvaćene, može se donijeti zaključak o odbacivanju glavne hipoteze rada na način da ne postoji statistički značajna razlika između razine motivacije i zaposlenika na različitim razinama managementa.

### 5.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

U izradi diplomskog rada i dobivanju konačnih rezultata istraživanja nailazilo se na neka ograničenja. Istraživanje se provelo putem anketnoga upitnika među zaposlenicima hotela Splitsko-dalmatinske županije. Unatoč prikupljenim mišljenjima zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije, ovo istraživanje moglo bi se proširiti na način da se ispituju mišljenja većeg broja zaposlenika hotela (zbog toga što su oni u malom broju sudjelovali u ovom istraživanju), a sve u cilju dobivanja što opsežnijeg uvida u njihove stavove te kako bi se u konačnici ti rezultati mogli bolje komparirati. Također, istraživanje bi se moglo proširiti i na neka druga područja Hrvatske s obzirom da je ovo istraživanje provedeno samo među zaposlenicima hotela Splitsko-dalmatinske županije iako i ovi rezultati daju uvid u percepciju važnosti razvoja karijere a sve u cilju podizanja razine motivacije među zaposlenicima. Također, treba imati na umu da prikupljeni odgovori ispitanika možda daju subjektivnu sliku.

U skladu s navedenim, dobiveni rezultati ne mogu se određivati već ih se može tretirati kao smjernice svima onima koji su uključeni u provođenje programa za razvoj karijere te u

podizanje razine motivacije među zaposlenicima a koji će na temelju tako dobivenih rezultata moći dobiti bolji uvid u važnost razvoja karijere i jasniju sliku o tome u kojem smjeru trebaju krenuti hoteli kako bi povećali razinu motivacije svojih zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih te istraživanih strategija motiviranja ljudskih potencijala. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost kvalitete proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.

U fokusu predmeta istraživanja su uzroci i posljedice nedovoljnog razvoja karijere zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanjem se nastojalo ponuditi argumentirane smjernice djelovanja u tom cilju.

Empirijski dio istraživanja proveden je anketnim upitnikom. Na temelju analize prikupljenih rezultata, došlo se do zaključka da razvoj karijere pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. S druge pak strane odbacila se pomoćna hipoteza da postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini top managementa u odnosu na middle management te se prihvatila pomoćna hipoteza da postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini middle managementa u odnosu na lower management.

Na temelju izložene materije u teorijskom dijelu ovog rada i na temelju rezultata provedenog istraživanja, može se zaključiti da je potrebno kontinuirano provoditi programe razvoja karijere te aktivnosti u cilju povećanja razine motivacije zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije. Provođenje programa za razvoj karijere, osnovni je preduvjet za povećanje razine motivacije zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije te su se s tim složili svi ispitanici uz naglasak da je potrebno paralelno kontinuirano raditi i na poboljšanju ponude programa za razvoj karijere. Ulaganje u programe razvoja karijere, posebno na početku poslovanja, može se činiti kao veliki izdatak. Međutim, ni u početnoj fazi poslovanja ne treba zanemariti njegovu važnost. Preporuka vlasnicima hotela bi bila da, ako već nemaju, angažiraju stručni kadar za obuku zaposlenika i razvoj karijere, neovisno o visini izdataka jer je ulaganje u zaposlenike ulaganje koje se u kratkom roku može višestruko vratiti i donijeti povećanu dobit. Hoteli bi trebali voditi računa da kroz navedene programe naglašavaju

važnost motivacije zaposlenika. Također, preporučuje se da hoteli kontinuirano ispituju zadovoljstvo i mišljenja svojih zaposlenika što bi osiguralo veću razinu motivacije zaposlenika a time i veću razinu usluge kao i veće zadovoljstvo korisnika.



## LITERATURA

### Knjige i članci

1. Bahtijarević - Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 1998.
2. Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999.
3. Beck, R.: Motivacija, Naklada, Jastrebarsko, 2003.
4. Bitunjac, D.: Upravljanje i razvoj karijere u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d. Zagreb, Ekonomski fakultet Split, 2016.
5. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj.: Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 2016.
6. Buble, M. et al.: Strateški menadžment. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
7. Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2006.
8. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
9. Certo: Moderni menadžment, 10. izd., Zagreb, Mate, 2008.
10. Dalbay, L.R., Slocum, J.W.: How to pack your career parachute, Adison Wesley publishing company, New York, 1989.
11. Hunjet, A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014.
12. Ibid
13. Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić; Zaprešić, 2011.
14. Lažeta, B.: Regrutiranje i selekcija u Radisson Blu Resortu Split, Ekonomski fakultet Split, 2016.
15. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J.: Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
16. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006.
17. Popović, M., Lukić, A., Zdjelarić, P.: Veština upravljanja sopstvenom karijerom - analiza kompetencija lidera u strategiji planiranja i strategiji razvoja karijere, Novi Sad, Srbija, 2012.
18. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

19. Timothy, A., Stephen. P.: Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb, 2009.
20. Tudor, G.: Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010.
21. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 2011.
22. Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998.

### **Internet izvori**

1. Drljača, M.: Menadžment i sigurnost, Upravljanje ljudskim resursima i sigurnost, Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Čakovec, Sveti Martin na Muri, 2012., [https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje\\_karijerom\\_u\\_funkciji\\_kvalitete\\_sustava\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_sustava_upravljanja.pdf), (19.05.2017.)
2. Hotel Amfora, <http://www.suncanihar.com/hr/amfora-hvar-grand-beach-resort.html> (20.05.2017.)
3. Hotel Amor, <http://www.velaris.hr/hotel-amor.html> (20.05.2017.)
4. Hotel Atrium, <http://www.hotel-atrium.hr/index-hr.html> (23.05.2017.)
5. Hotel Dalmacija, <http://www.suncanihar.com/hr/hotel-villa-dalmacija.html> (23.05.2017.)
6. Hotel Le Meridien Lav, <http://croatia.hr/hr-HR/Pretrazivac-smjestaja/Wellness-centri/Mjesto/Podstrana/Hotel/Kongresni-centar/Hotel-Le-Meridien-Lav?bGNcMTg2LHBcMzI2> (23.05.2017.)
7. Hotel Life, <http://hotel-life.hr/hr/> (23.05.2017.)
8. Hotel Medena, <http://www.hotelmedena.com/uber-das-hotel/> (23.05.2017.)
9. Hotel President, <http://www.hotelpresident.hr/split/hr/> (23.05.2017.)
10. Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (17.05.2017.)
11. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivacijuzaposlenika> (19.05.2017.)
12. Sunčani Hvar, <http://www.suncanihar.com/hr/ocjenjivanje-rada-zaposlenika.html> (20.05.2017.)

13. Štefica, V.: Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Hrvatska gospodarska komora, Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, 2012., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192458](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192458) (19.05.2017.)
14. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala - Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004., [https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje\\_karijerom\\_u\\_funkciji\\_kvalitete\\_sustava\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_sustava_upravljanja.pdf) (19.05.2017.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Lančani slijed elemenata motivacije.....	17
Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba .....	23
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija .....	24
Slika 4: Glavne komponente teorije pravičnosti .....	27
Slika 5: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	31

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Klasifikacija izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija za zaposlenike .....	29
Tablica 2: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena .....	34
Tablica 3: Motiviranost prema pojedinim faktorima motivacije .....	39
Tablica 4: Zadovoljstvo pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu .....	40
Tablica 5: Učestalost provođenja programa za razvoj karijere.....	49
Tablica 6: Doba godine u kojem se najčešće provode programi za razvoj karijere .....	49
Tablica 7: Radionice su poboljšale razinu znanja.....	50
Tablica 8: Svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina .....	50
Tablica 9: U svrhu provođenja radionica omogućena su sva potrebna sredstva, materijali i alati.....	51
Tablica 10: Jasno su definirani načini na koje se provode programi razvoja karijere putem radionica.....	51
Tablica 11: U poduzeću postoji plan provođenja programa za razvoj karijere putem radionica za tekuću godinu .....	52
Tablica 12: Instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti.....	52
Tablica 13: Znanje se poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija .....	53
Tablica 14: Tijekom izvršenja zadataka instruktor razumljivo objašnjava sve potrebne upute .....	53
Tablica 15: Nakon završetka obuke dobiva se povratna informacija o uspješnosti provedbe procesa razvoja karijere .....	54
Tablica 16: Predavanja su vrlo jasna i razumljiva .....	54

Tablica 17: Svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja	55
Tablica 18: Predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja	55
Tablica 19: Mjesto na kojem se odvija predavanje je adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja .....	56
Tablica 20: Posjedujete sva potrebna znanja kao bi se mogli koristiti računalom .....	57
Tablica 21: Računalni programi su adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali .....	57
Tablica 22: Proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju niti pomoć kolega.....	58
Tablica 23: Kao polaznik ovog tipa razvoja karijere, birate sami tempo učenja prema vlastitim sposobnostima i preferencijama.....	58
Tablica 24: Nakon pohađanja programa za razvoj karijere zadovoljniji ste svojim poslom...	59
Tablica 25: Programi za razvoj karijere čine sretnima te motiviraju za daljnji rad.....	60
Tablica 26: Programi za razvoj karijere stvaraju dodatni stres na poslu, ali i izvan njega .....	60
Tablica 27: Nakon pohađanja programa za razvoj karijere sva znanja i vještine mogu u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu.....	61
Tablica 28: Programi za razvoj karijere povećavaju razinu suradnje i timskog rada .....	61
Tablica 29: Efikasnije upravljate vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka .....	62
Tablica 30: Programi za razvoj karijere povećavaju sposobnost individualnog rješavanja problema .....	62
Tablica 31: Kreativniji su i pronalaze više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnevnih problema .....	63
Tablica 32: Rezultati Levene-ovog testa homogenosti varijanci.....	64
Tablica 33: Rezultati analize varijance (ANOVA) za zadani uzorak ispitanika .....	64
Tablica 34: Prikaz razine motivacije u poduzeću na razini middle i top managementa.....	66
Tablica 35: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom..	66

Tablica 36: Prikaz razine motivacije u poduzeću na razini middle i lower managementa.....67

Tablica 37: Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom..67

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

#### UTJECAJ RAZVOJA KARIJERE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA U HOTELIMA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT  
Dino Bader, univ. bacc. oec.  
099/6740220

Split, 24.07.2017. godine

Poštovani,

U svrhu izrade Diplomskog rada provodi se istraživanje na temu „**Utjecaj razvoja karijere na motivaciju zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije**“. Istraživanje je obuhvatilo uzorak od 30 hotela Splitsko-dalmatinske županije.

Molio bih Vas da se, odvajanjem 15 minuta Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anonimn, a sastoji se od tri dijela: osnovni podaci o ispitaniku i hotelu, razvoj karijere zaposlenika te utvrđivanje razine motivacije zaposlenika.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za izradu empirijskog dijela Diplomskog rada što može značajno doprinijeti utvrđivanju razine razvoja karijere te utjecaja na razinu motivacije zaposlenika. Također će se Vaši odgovori koristiti i u svrhu identificiranja problema koji se pojavljuju prilikom razvoja karijere i predstavljanje prijedloga za njihovo rješavanje.

Za sve detaljnije informacije i odgovore slobodno možete kontaktirati prvostupnika Dina Badera, bacc. oec. na broj mobitela 099/6740220.

S poštovanjem

Dino Bader, univ. bacc. oec.



## **DIO I. OSNOVNI PODACI**

1. Spol:

- a) M
- b) Ž

2. Dob:

- a) 15-18
- b) 18-23
- c) 23-30
- d) 30-40
- e) 40-50
- f) 50-60
- g) više od 60 godina

3. Obrazovanje:

- a) osnovna škola
- b) srednja škola
- c) fakultet
- d) magisterij, doktorat

4. Po broju zaposlenih, Vaš hotel spada u:

- a) hotel srednje veličine (50-249 zaposlenih)
- b) veliki hotel (250 i više zaposlenih)

## **DIO II. RAZVOJ KARIJERE ZAPOSLENIKA**

1. Koliko često se provode programi za razvoj karijere u Vašem hotelu? (*zaokružiti samo jedan odgovor*)

- a) rijetko
- b) ponekad
- c) često

2. Kada se najčešće provode programi za razvoj karijere? (*zaokružiti samo jedan odgovor*)

- a) početkom godine
- b) sredinom godine
- c) krajem godine

3. Koji je temeljni cilj provedbe programa za razvoj karijere? (*moгуće zaokružiti više odgovora*)

- a) podizanje konkurentske sposobnosti poduzeća
- b) aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih
- c) minimiziranje troškova
- d) povećanje dobiti poduzeća
- e) povećanje kvalitete usluge
- f) „održavati korak“ s razvojem nove tehnologije
- g) povećanje zadovoljstva zaposlenika na radu.

*Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenom tvrdnjom. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uoopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niiti se slažem niiti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=uo potpunosti se slažem:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
4.	Zadovoljan/na sam programima za razvoj karijere u mom poduzeću.					

### RAZVOJ KARIJERE PUTEM RADIONICA

*Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uoopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niiti se slažem niiti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=uo potpunosti se slažem:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Radionice su poboljšale razinu Vašeg znanja.					
2.	Svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina.					
3.	U svrhu provođenja radionica omogućena su sva potrebna sredstva, materijali i alati.					
4.	Jasno su definirani načini na koje se provode programi razvoja karijere putem radionica.					
5.	U poduzeću postoji plan provođenja programa za razvoj karijere putem radionica za tekuću godinu.					

## INDIVIDUALNE INSTRUKCIJE

*Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=ni ti se slažem ni ti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti.					
2.	Vaše znanje se poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija.					
3.	Tijekom izvršenja zadataka instruktor Vam razumljivo objašnjava sve potrebne upute.					
4.	Nakon završetka obuke dobivate povratnu informaciju o uspješnosti provedbe procesa razvoja karijere.					

## PREDAVANJA (S PITANJIMA)

*Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=ni ti se slažem ni ti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Predavanja su vrlo jasna i razumljiva.					
2.	Svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja.					
3.	Predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja.					
4.	Mjesto na kojem se odvija predavanje je adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja.					

## RAZVOJ KARIJERE POMOĆU RAČUNALA

*Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=ništa se slažem ništa se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Posjedujete sva potrebna znanja kao bi se mogli koristiti računalom.					
2.	Računalni programi su adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali.					
3.	Proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju ništa pomoć kolega.					
4.	Kao polaznik ovog tipa razvoja karijere, birate sami tempo učenja prema vlastitim sposobnostima i preferencijama.					

## ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA PROGRAMIMA ZA RAZVOJ KARIJERE

*Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=ništa se slažem ništa se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Nakon pohađanja programa za razvoj karijere zadovoljniji ste svojim poslom.					
2.	Programi za razvoj karijere Vas čine sretnima te Vas motiviraju za daljnji rad.					
3.	Programi za razvoj karijere Vam stvaraju dodatni stres na poslu, ali i izvan njega.					
4.	Nakon pohađanja programa za razvoj karijere sva znanja i vještine možete u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu.					

## OSOBNI RAZVOJ

*Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=ništa se slažem ništa se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5= u potpunosti se slažem:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Programi za razvoj karijere povećavaju Vašu razinu suradnje i timskog rada.					
2.	Efikasnije upravljate vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka.					
3.	Programi za razvoj karijere povećavaju sposobnost individualnog rješavanja problema.					
4.	Kreativniji ste i pronalazite više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnevnih problema.					

5. Ukratko navedite najčešće probleme koje imate prilikom pohađanja programa za razvoj karijere.

---



---



---



---



---



---

## DIO III. RAZINA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

*Procijenite na skali od 1 do 5 koja je razina motivacije. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=vrlo niska, 2=niska, 3=srednja, 4=visoka, 5=vrlo visoka:*

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Kolika je Vaša razina motivacije?					
2.	Kolika je razina motivacije u Vašem poduzeću na razini lower managementa?					
3.	Kolika je razina motivacije u Vašem poduzeću na razini					

	middle managementa?					
4.	Kolika je razina motivacije u Vašem poduzeću na razini top managementa?					